

ROLES, FUNCIONES y TAREAS

JUNTAS EMPRENDEMOS – Bilbao, 30 de abril de 2015

Los roles no son fijos o estereotipados, sino funcionales y rotativos. Una persona tomará tal o cual rol según su situación individual, y la situación generada en el *aquí y ahora* grupal.

Estos son los roles operativos más significativos:

- **GALLINA – cuida al grupo (su energía)**
Muy atentas a la energía del grupo para reforzarla si está baja, o canalizarla si hay mucha. Se preocupan de que todo vaya bien y las personas se sientan a gusto generando y contagiando entusiasmo. También acogen y traen gente nueva.
- **CASTOR – pragmatismo, consciencia, realismo**
Práctica, realista y consciente. “Atada al suelo”. Vela por mantener los recursos del grupo y proteger sus fronteras. Hace consciente al grupo de sus límites y capacidades.
- **ARAÑA – entretienen relaciones**
Conectan a las diferentes integrantes de un grupo. Entretienen relaciones, establecen comunicaciones y amplían y refuerzan los lazos intergrupales.
- **GAVIOTA – propositivo, avance**
Propone, conduce, toma iniciativas y apunta direcciones. Ve a largo plazo y se mantiene atenta a los objetivos del grupo. Se hace cargo de la marcha del grupo en la consecución de sus tareas.
Es propositiva y sabe de lo que habla. El liderazgo se puede definir como un rol o una función que adquiere predominio dentro del grupo y es aceptada por los demás miembros. Líder es aquella que define la situación y organiza la acción. los miembros del grupo depositan en ella solamente aspectos positivos
- **ANCLA – reactivo, retroceso**
Provoca interferencias en la marcha de la tarea grupal. Pincha, interfiere, distorsiona dificultando los cambios que pueda experimentar el grupo. A veces arrastra en dirección opuesta. Algunas ocasiones busca mantener su protagonismo.
Corresponde a quien provoca interferencias en la marcha de la tarea grupal; en tal sentido se puede decir que es el líder de la resistencia al cambio. se encargara de dificultar el cambio y atentará contra la tarea
- **RUMOR EN LA HIERBA – cuerpo y energía (capacidad de trabajo/decisión)**
Aparentemente se deja llevar. No quiere o puede ir primera, pero es determinante para la toma de decisiones. Es cuerpo e inercia dentro del grupo.

- **ALTA VOZ – portavoz de sentir grupal**

Persona que funciona como radar dentro del grupo. Capta el sentir grupal y lo expone en la plaza pública. Por ejemplo: identificando conflictos e insatisfacciones. Puede no ser consciente de la importancia de lo que hace.

"el miembro que denuncia el acontecimiento grupal, las fantasías que lo mueven, las ansiedades y necesidades de la totalidad del grupo", es la persona que habla por todos.

- **HORCA – culpa**

Se le hace depositaria de los aspectos negativos del grupo cuando algo no sale según lo esperado, es (auto)candidata a la culpa. Está dispuesta a que le 'corten la cabeza'.

Un miembro del grupo en el cual se vuelcan aspectos negativos o atemorizantes, apareciendo mecanismos de segregación frente a dicho integrante.

Referencias:

Sobre roles según la Psicología Social:

http://www.psicologiagrupal.cl/escuela/index.php?option=com_content&view=article&id=82:la-concepcion-del-liderazgo-en-pichon-riviere-&catid=43:articulos&Itemid=69

<http://psicopsi.com/P-Riviere-grupo-operativo-lider-chivo-emisario-saboteador>

<http://psicologiasocial.idoneos.com/index.php/354958>

Sobre eneagramas:

<http://cosmograma.com/eneagrama.php>

Sobre roles según Belbin:

<http://www.belbin.es/>

(PDF link descarga)

<http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.algalia.com%2Ffiles%2FADO%2520ANEXO%2520BELBIN%2520Los%2520Roles%2520de%2520Equipo%2520BELBIN%2520en%2520pocas%2520palabras%25283%2529.pdf&ei=9YhHVY2gJoOBU8D9gagK&usg=AFQjCNFVQkp06sod-L9XrzVi53hncnPkiv&sig2=AT62FJGgDJT4bEQGs63dAg&bvm=bv.92291466.d.d24&cad=rja>

Sobre 'Micropolíticas de Grupos' (pdf a descargar):

<http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.traficantes.net%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fpdfs%2FMicropoli%25C3%25ADticas%2520de%2520los%2520grupos-TdS.pdf&ei=YolHVdyIDYGmUNzmgAL&usg=AFQjCNFdT77kZyQU99oOhWOMjq45AjPhPw&sig2=louSs0q dTD2qiHrEtQrt0w&bvm=bv.92291466.d.d24&cad=rja>

Sobre roles relacionales:

<http://meetcommons.org/lorelacional/haciendo-visible-lo-invisible>

<http://meetcommons.org/lorelacional/roles-relacionales-fundamentales>

<http://meetcommons.org/lorelacional/reuniones-aefectivas>



Qué es Cosmograma

Eneagrama y Personalidad

Psicología Astrológica
Diseño Humano Integral

Andrés Zuzunaga

Consulta Personal

Preguntas y Precio
Agenda y Reserva

Taller Intensivo

Contáctame:

Teléfono: 627 544 903

www.cosmograma.com

hola@cosmograma.com

facebook.com/cosmograma

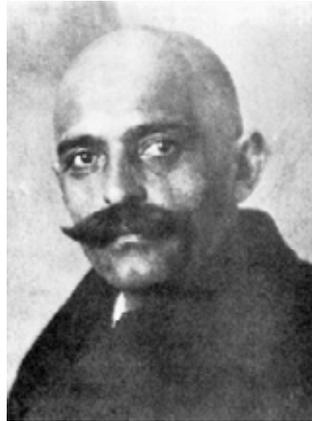
cosmograma

¿Qué es el Eneagrama?

Aquí encontrarás información acerca de sus orígenes, una introducción a este sistema de conocimiento, una explicación de cada uno de los 9 tipos de personalidad, las formas de descubrir cuál es el tuyo y, finalmente, qué sucede una vez lo conoces. Finalmente, podrás encontrar una lista de libros recomendados.

Orígenes

El *Eneagrama moderno de los tipos de personalidad* es una síntesis de distintas tradiciones espirituales y religiosas que **condensa la sabiduría y la filosofía perenne** acumulada durante miles de años por cristianos, budistas, musulmanes (especialmente los sufíes) y judíos (en la Cábala). Todo ello **combinado con** todos los conocimientos de la **psicología moderna**. Para comprender los orígenes del Eneagrama es necesario distinguir entre su símbolo y los 9 tipos de personalidad.



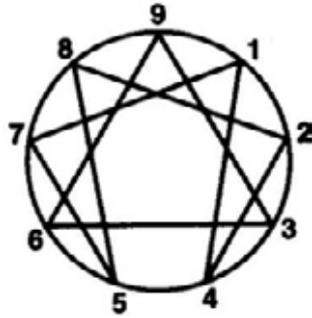
Georges Ivanovich Gurdjieff

Por un lado, el símbolo del Eneagrama tiene unos 2.500 años de antigüedad o más. La persona que **introdujo el símbolo** del Eneagrama en el mundo moderno fue George Ivanovich **Gurdjieff** que nació a finales del siglo XIX en Armenia. Desde niño se interesó por el conocimiento esotérico y supo que los antiguos habían desarrollado una ciencia completa para trascender la mente humana y que ese conocimiento se había perdido después. A pesar de dar una importancia central en sus enseñanzas al símbolo del Eneagrama nunca lo llegó a relacionar con los tipos de personalidad.

Por otro lado, los 9 tipos de personalidad con los que se relaciona el símbolo del Eneagrama proceden de una tradición antigua, la de recordar los 9 atributos divinos y como se reflejan en la naturaleza humana. Estas ideas comenzaron con los neoplatónicos, si no antes, y aparecieron en las Eneadas de Plotino en el siglo III. Entraron en la tradición cristiana como sus opuestos: la distorsión de los atributos divinos se convirtió en los siete pecados (o "pasiones") capitales, más otros dos (el miedo y la mentira o engaño).

Finalmente, **la relación** entre el símbolo y los tipos de personalidad **fue hecha por Óscar Ichazo** que, al igual que Gurdjieff, ya desde muy joven le fascinó el descubrimiento de conocimientos perdidos. Ichazo investigó y sintetizó los numerosos elementos del Eneagrama hasta que, a comienzos de los años cincuenta del siglo pasado, descubrió la conexión entre el símbolo y los tipos de personalidad. **Posteriormente, fue el psiquiatra y psicólogo Claudio Naranjo el que desarrolló el modelo que hoy en día conocemos**. Poco después, discípulos suyos como el jesuita Don Richard Riso y la psicóloga Helen Palmer empezaron a investigar y divulgar dicho modelo.

Eneagrama y Personalidad



El Eneagrama y el resto de herramientas con las que trabajo siempre acaban afirmando de un modo u otro lo mismo: **Tú eres mucho más que tu personalidad.** La personalidad no es más que las partes conocidas y condicionadas de una gama de capacidades mucho más amplia que tú posees. Más allá de las limitaciones de tu personalidad, existes como una vasta categoría, en gran parte no reconocida, de Ser, Presencia o Esencia.

Normalmente no experimentas tu esencia ni su amplitud porque tu percepción está dominada por tu personalidad.

Según el Eneagrama **hay 9 tipos de personalidad que revelan los distintos mecanismos psíquicos posibles por los cuales olvidas tu verdadera naturaleza esencial.** Tu personalidad utiliza las capacidades de tu temperamento innato para desarrollar defensas y compensaciones para las heridas que recibiste en la infancia.

Descubrir y comprender tu tipo de personalidad (o eneatispo) y su dinámica, por lo tanto, es una forma potente de acceder a tu inconsciente, a tus heridas y mecanismos de compensación y, en último término, a tu curación y transformación. El Eneagrama te muestra los aspectos donde más te "hace caer" la personalidad. **Destaca aquello de lo que eres capaz a la vez que te muestra lo innecesarios y contraproducentes que son tus comportamientos y reacciones.** Por eso, cuando te identificas con tu personalidad te acostumbras a ser mucho menos de lo que realmente eres.

¿Cómo descubro cuál es mi tipo de personalidad?

El trabajo con el Eneagrama comienza cuando identificas tu tipo y empiezas a comprender sus características dominantes. Antes de explicar cómo puedes descubrir tu *tipo de personalidad* es importante aclarar varios puntos:

- Aunque **reconocerás en ti comportamientos de los 9 tipos**, tus características más determinantes están arraigadas en uno de ellos en forma de pauta o estilo particular que es tu "base" a la que vuelves una y otra vez. Tu tipo básico continúa siendo el mismo durante toda tu vida. Aunque cambias y te desarrollas de numerosas formas, no cambias de un tipo básico de personalidad a otro.
- **Ninguno de los tipos de personalidad es mejor ni peor que cualquier otro**; cada tipo tiene sus capacidades únicas y cada uno tiene también diferentes limitaciones. Sí que es cierto que **unos tipos son más valorados socialmente que otros.**
- El **tipo no te dice nada acerca de tu historia, tu inteligencia, tu talento, tu honradez o tu integridad ni sobre muchos otros factores.** Por otro lado, sí te **dice muchísimo sobre cómo ves el mundo, los tipos de elecciones que tiendes a hacer, los valores que tienes, lo que te motiva, tu forma de reaccionar ante otras personas y ante el estrés**, y muchas otras cosas importantes.

Aquí vas a poder leer unas breves explicaciones de los 9 tipos para ver en cuáles, dos o tres, te ves más reflejado. Ten en cuenta que las características enumeradas aquí sólo son unos cuantos aspectos destacables y no representan el espectro completo de cada eneatispo.

Si después de leer esta introducción quieres ahondar más en el conocimiento de tu tipo puedes recurrir a estos caminos:

- Para tener una primera impresión puedes responder a **cuestionarios** vía internet. Normalmente no aciertan tu eneatispo pero te dan pistas. Los más conocidos son **este gratuito** y **este de Riso-Hudson.**
- Si vives en Barcelona, puedes asistir a los **talleres intensivos de fin de semana** que realizo periódicamente.
- Si quieres profundizar al máximo puedes realizar **intensivos de cuatro días** una vez al año durante 3 años a través del **programa SAT** de Claudio Naranjo.

- Por último, en noviembre presentaré en un congreso un método fiable para conocer tu eneatipo dominante **a partir de tu fecha de nacimiento**. Llevo años **correlacionando las cartas astrales** de cientos de personas que tienen definido su eneatipo y los resultados son sorprendentes. **Si conoces bien tu eneatipo y quieres colaborar en el proyecto, puedes hacerlo aquí.** Muchas gracias ;)

Los 9 Tipos de personalidad

1

Pasión: Ira. **Fijación:** Perfeccionismo.

La ira inconsciente encuentra su forma de expresión más característica bajo la forma de virtud. Como defensa mantiene la inconsciencia de los mecanismos destructivos o pasivos mediante una búsqueda consciente de la bondad y de una actitud "antihedonista".

- La manifestación más específica de la experiencia emocional de la ira es el resentimiento.
- Rechaza lo que es, en función de lo que siente y piensa que debería ser. Transforma el querer en "deber ser". Virtuoso compulsivo.
- Rígido, civilizado, de buenos modales, crítico, exigente, dominante, asertivo, perfeccionista, controlado, auto-crítico, disciplinado.
- Orientados hacia "la ley y el orden". Disposición "puritana" de oponerse al placer y al juego del instinto.
- Preocupación excesiva por la forma y el detalle.

2

Pasión: Orgullo. **Fijación:** Falso amor.

Pasión por el auto-ensalzamiento, se cree más de lo que es; engrandecimiento de la propia imagen. Se apoya en un proceso emocional de enamorarse de sí mismo a través de la identificación con la auto-imagen glorificada y reprimiendo la imagen desaprobada.

- Es fundamental la estrategia de dar, al servicio tanto de la seducción como de la auto-elevación. Generosidad egocéntrica. Falso amor. Manipulador.
- Seduce emocionalmente. Necesita ser el centro de atención, exige privilegios. Impulsivo y arrogante. Histriónico. Puede ser tanto dulce como agresivo.
- Esconde una profunda necesidad de ser amado. Puede entenderse como el resultado de una frustración amorosa temprana asociada a una pérdida del apoyo en la experiencia propia del valor personal. Hedonista. Asertivo en manifestar sus deseos, superficial, cálido, sensible y con frecuencia "anti-intelectual".
- Existe una "emocionalización" que facilita el proceso de distraer la atención del "saberse necesitado" y una "representación intelectual del instinto".

3

Pasión: Vanidad. **Fijación:** Engaño-Apariencia.

Preocupación apasionada por construir una imagen ideal de sí mismo en vez de una personalidad más cercana a la esencia. Vive para los ojos de los demás. Es alegre y se moviliza para demostrar objetivamente su valor. Busca el éxito y la eficiencia. Le atrae el conocimiento académico, el brillo y el prestigio.

- Falta de veracidad en relación a los sentimientos sobre todo aquellos que consideran inaceptables; sólo reconocen y expresan los "sentimientos correctos". Simulador, camaleónico. Esta identificado con la buena imagen. Son los que tienen el mejor *marketing*.
- Interés característico por la exhibición, hasta el punto de la auto-falsificación, es la necesidad de atención y de ser visto que se frustró en el pasado y que busca ser satisfecha mediante el cultivo de la apariencia.
- Pragmático, frío, fanfarrón, calculador y puede utilizar a los demás y a sí mismo para escalar

posiciones sociales. Hiper-vigilantes, controladores, como una forma tensa de enfrentar la vida en vez de ceder a la "autoregulación orgánica".

4 Pasión: Envidia. Fijación: Insatisfacción.

El estado emocional de la envidia implica un doloroso sentimiento de carencia y un ansia por aquello cuya falta se percibe. La situación supone un sentido de la bondad como algo exterior a uno mismo, que debe ser incorporado. Preocupación excesiva por la imagen de sí mismo.

- Identificado con esa parte de la psique que no consigue ajustarse a la imagen idealizada, está siempre procurando lograr lo inalcanzable.
- Entendemos la esencia de la envidia como un deseo excesivamente intenso de incorporación de la "buena madre", que puede manifestarse no sólo como hambre de amor, sino como una voracidad o aidez más generalizada.
- Auto-imagen pobre. Concentrado en el sufrimiento. Necesita conmovir. Arrogante y competitivo. Inclinado hacia el refinamiento, delicado, elegante, sensible. Fuerte super-ego, tenaz.
- Emocional sobre todo en relación al sufrimiento. Romántico. Adicto al amor y a la dedicación a los demás. Siente odio intensamente. Cordial, sacrificado.

5 Pasión: Avaricia. Fijación: Desapego.

La actitud de la avaricia por un lado es contenerse y dominarse y por el otro es abandonar demasiado rápido. Renuncia al amor y a las personas. Perfeccionista, muy crítico con el mundo externo. Introverso. Indiferente, aislado, autista y esquizoide.

- Hiper-sensible y frío al mismo tiempo. Solitario. Conectado sobre todo a su experiencia interna. Aferramiento al contenido presente de la mente. Evitación del compromiso en las relaciones como una expresión del no-dar, para evitar tener que dar en el futuro. Búsqueda de lo absoluto. Distante emocionalmente. Poco intercambio en las relaciones, acostumbrado a estar solo, aislado, desapegado.
- Miedo a ser engullido, "tragado por los demás". Sensible ante la invasión. Evita la acción y la expresión disminuyendo la capacidad de experimentar el placer. Compulsivo en el guardar. Idea de que tiene poco y si da se le puede terminar.
- Orientado al conocimiento sustituye el vivir por el leer. Interrumpe el curso de la vida al servicio de la evitación del sentimiento.

6 Pasión: Miedo. Fijación: Acusación.

Más característico que el miedo y la cobardía es la presencia de la ansiedad, derivada del miedo que puede caracterizarse como miedo sin una percepción concreta de peligro externo o interno. Evitador profesional, organizado. Ambivalencia afectiva amor-odio. Dificultad para establecer vínculos "entre iguales".

- Conflictivo en relación a la autoridad (autoritaria). Desconfiado y suspicaz respecto de la gente.
- Corporalmente rígido con dificultad para relajarse. Hiper-activo, hiper-sensible sobre todo al rechazo y a la humillación. Duda y posterga la acción. Busca la claridad que dan las reglas y las normas.
- Suele preocuparse innecesariamente por hechos que tal vez no sucedan nunca. Detector de problemas. Miedo al cambio, a cometer errores, miedo a lo desconocido, miedo a la soledad en un mundo amenazante, miedo a la traición y miedo a amar. Inseguro. Hiper-vigilante, quiere tenerlo todo bajo control. Busca significados ocultos, señales, etc.
- El miedo vuelve al cobarde incapaz de estar seguro para actuar, de modo que nunca está

seguro, no tiene la certeza. Lógico, devoto de la razón.

7 Pasión: Gula. Fijación: Auto-indulgencia.

El glotón es alguien que se acerca al mundo mediante la estrategia de las palabras y las "buenas razones". Auto-indulgente. Seductor con el intelecto. Afable. Hedonista. Apasionado por el placer. Estratega y manipulador para lograr su propio placer. Intrigante.

- Una máscara que esconde ansiedad, una suavidad que esconde la agresión y una generosidad que esconde la explotación. Psicópata dulce.
- Mediante su gran encanto puede hechizar a los demás e incluso a sí mismo.
- Evita el sufrimiento y construye mundos privados. La frustración se esconde tras el entusiasmo. Niño encantador. Inteligente.
- Su búsqueda de experiencia le lleva de un presente insuficiente a un futuro prometedor.
- Permisivo consigo mismo y con los demás hasta el punto que a veces se convierte en complicidad cuando sintonizan con sus vicios. Rebelde, diletante y poco disciplinado.
- Vive el aplazamiento del placer como una falta de amor.

8 Pasión: Lujuria. Fijación: Castigo.

Es la más visible de las pasiones. Carácter fuerte y de mentalidad dura. Lujuria en tanto pasión por el exceso. El lujurioso va en busca de la intensidad en la vida. Impulsivo y hedonista. Lucha por el propio placer de hacerlo. Super-masculino e insensible. Puede ser vengativo y sádico.

- Justiciero, toma la justicia por su mano, pendenciero, anti-social. Poca profundidad emocional. Piensa poco y siente poco. Actúa; es una persona de acción. Toma del mundo lo que quiere sin pedir permiso.
- En el pasado le tocó sufrir humillaciones y limitaciones de manos de unos padres tiránicos o descuidados, así ahora le corresponde volver las cosas del revés y darse a sí mismo placer, aunque sea a costa del sufrimiento de los demás.
- Puede ser castigador, explotador y hostil. Rebelde con una fuerte oposición a la autoridad (frente a la autoridad del padre) y un menosprecio de los valores tradicionales. Frontal y directo para plantear las cosas. Seductor, fanfarrón y embaucador. Rechaza la dependencia, la ternura es vista como signo de debilidad.

9 Pasión: Indolencia-Pereza. Fijación: Olvido.

Pereza de la psique y del espíritu. Falta de pasión. Sobreadaptado, que vive a través de las necesidades de los demás. Desconoce sus propias necesidades por falta de interioridad. Distráido, confuso y poco participativo. Fiable y generoso.

- Es un individuo que adopta la estrategia de jugar a estar muerto para permanecer vivo. Amable, cordial, dispuesto a ayudar, comprender y confortar. No le interesa sobresalir y brillar. Es de un accionar robotizado por falta de interioridad.
- Vive en confluencia con los otros. No puede decir yo. Evita confrontar, diferenciarse.
- Puede ser terco, resistencia pasiva.
- Le cuesta tomar una posición personal en la vida. Accionan sin saber qué necesitan.
- Dificultad para imaginar y profundizar, pereza intelectual. Demasiado concretismo y literalidad.
- Vive simbióticamente con la familia, la nación, el equipo, etc.

Más allá de tu personalidad

Uno de los peligros del trabajo de transformación es que tu *ego* intenta pasar por alto el trabajo psicológico profundo saltando demasiado pronto a lo trascendente. Esto se debe a que **tu *ego* siempre se cree que está mucho más "avanzado" de lo que está en realidad.**

El Eneagrama te lleva lejos –y te hace posible el verdadero progreso– porque comienza el trabajo a partir de donde estás realmente. Así como revela las alturas espirituales a las que puedes llegar, también arroja luz, con claridad y sin juicios, sobre los aspectos de tu vida que están oscuros y permanecen aún sin liberar.

El Eneagrama te ofrece orientación respecto al aspecto que tienes que trabajar, pero sólo mientras tengas presente que no te dice quién eres sino cómo te has limitado a ser quien crees ser. El Eneagrama **no te encierra dentro de una caja, te muestra la caja en la que ya estás, y su salida.**

Identificarte con uno de los 9 tipos de personalidad puede ser algo revolucionario. Es posible que por primera vez en tu vida veas la pauta y el motivo fundamental global de la forma como has vivido y te has comportado. Sin embargo, **llega un momento en el que el conocimiento de tu tipo se incorpora a la imagen que tienes de ti mismo, lo cual interfiere en tu crecimiento. Justificar un comportamiento discutible o adoptar una identidad más rígida son formas negativas de emplear el Eneagrama.**

Al ayudarte a ver lo atrapado que estás en tus patrones mentales y lo alejado que estas de tu naturaleza esencial, el Eneagrama **te invita a profundizar en el misterio de tu verdadera identidad. Su finalidad es iniciar un proceso de exploración que te lleve a una verdad más profunda acerca de ti mismo y de tu lugar en el mundo.** Pero si lo usas simplemente para mejorar tu propia imagen detendrás el proceso de desvelar (o recuperar, en realidad) tu verdadera naturaleza. Si bien conocer tu tipo te da información importante, esa información es sólo un punto de partida para un viaje mucho más grandioso. En resumen, **saber a qué tipo perteneces no es el destino final de tu viaje sino el primer paso del mismo.**

Cuando te identificas menos con la personalidad ésta se hace una parte más pequeña de la totalidad de lo que eres; sigue existiendo, pero hay más inteligencia activa, sensibilidad y una presencia subyacente que utiliza a tu personalidad como vehículo, y no es conducida por ella. **Cuando te identificas más con tu esencia, ves que no pierdes tu identidad. En realidad, ¡la encuentras!**

Bibliografía recomendada

Aquí encontrarás los principales libros sobre el Eneagrama:

- **Autoconocimiento transformador.** *Claudio Naranjo*
- **27 personajes en busca del Ser.** *Claudio Naranjo*
- **Carácter y neurosis** *Claudio Naranjo*
- **El Eneagrama de la sociedad.** *Claudio Naranjo*
- **La sabiduría del Eneagrama.** *Don Richard Riso*
- **Un prodigioso sistema de identificación de los tipos de personalidad.** *Helen Palmer*
- **Encantado de conocerme.** *Borja Vilaseca*
- **La dimensión espiritual del Eneagrama, los nueve rostros del Alma.** *Sandra Maitri*

 Like  4,498 people like this.

BELBIN®

Los Roles de Equipo en pocas palabras

¿Se ha preguntado alguna vez porque algunos equipos parecen funcionar bien y otros fracasan estrepitosamente? Resulta obvio para todo el mundo cuando las cosas no marchan bien y a menudo tiene un profundo efecto en las personas involucradas, así como en el proyecto u objetivo a alcanzar.

En los años 70, el Dr. Meredith Belbin y su equipo llevaron a cabo una investigación en el Henley Management College durante la que observaron múltiples equipos con el fin de descubrir el motivo de estas diferencias.

Deseaban controlar las dinámicas de funcionamiento de los equipos para descubrir si, y cómo, los problemas se podían predecir y evitar.

Durante nueve años se estudiaron equipos directivos internacionales. Cada participante completó una serie de cuestionarios psicométricos con el fin de poner en juego características tales como personalidad y comportamiento y poder así considerar con precisión su efecto sobre el equipo.

A medida que la investigación avanzaba, la misma relevaba que la diferencia entre el éxito y el fracaso de los equipos no dependía de factores como el intelecto, sino del comportamiento. El equipo de investigación comenzó a identificar diferentes patrones de comportamiento, cada uno de los cuales constituía una contribución distintiva o "Rol de Equipo". Un **Rol de Equipo** se definió como: "Una tendencia a comportarse, contribuir e interrelacionarse con los demás de una determinada manera." Se descubrió que las distintas personas mostraban distintos Roles de Equipo y con distintos grados de intensidad.

El primer Rol de Equipo que se identificó fue el de "**Cerebro**". Las personas que desempeñaban este rol tendían a ser altamente creativas y buenas resolviendo problemas de manera poco convencional.

El resto de roles de equipo fueron emergiendo poco a poco. El **Monitor Evaluador** era necesario para aportar un punto de vista lógico, realizar juicios imparciales siempre que fueran necesarios y sopesar las opciones del equipo de manera objetiva. Los **Coordinadores** eran necesarios para centrar al equipo en los objetivos, hacer participar a los miembros del equipo y delegar el trabajo de manera apropiada.

Cuando el equipo corría el riesgo de aislarse y centrarse sólo en su desarrollo interno, los **Investigadores de Recursos** aportaban su conocimiento sobre la competencia y aseguraban que la idea del equipo llegara al mundo exterior al equipo. Los **Implementadores** eran necesarios para planificar una estrategia práctica y factible y llevarla a cabo de la manera más eficiente posible. Los **Finalizadores** eran más efectivos en la fase final de una tarea para "pulir" y escudriñar el trabajo en busca de cualquier posible error, sometiéndolo a los niveles más altos de control de calidad. Los **Cohesionadores** ayudaban al equipo a aunarse, utilizaban su versatilidad para identificar el trabajo requerido y realizarlo en nombre del equipo. Las personas más retadoras, conocidas como **Impulsores**, aportaban la energía necesaria para asegurar que el equipo siguiera activo y no perdiera de vista su centro de atención ni su ímpetu.



BELBIN®

Si bien algunos Roles de Equipo eran de “perfil más alto” y algunos miembros del equipo se hacían notar más que otros, todos y cada uno de los distintos comportamientos eran esenciales para que el equipo tuviera éxito de principio a fin. La clave estaba en el equilibrio. Por ejemplo, Meredith Belbin descubrió que un equipo que no contaba con alguien con el rol de “Cerebro” se esforzaba sobremanera por dar con la chispa inicial de una idea con la que seguir adelante. Sin embargo, si el equipo contaba con demasiados “Cerebros”, las ideas malas ocultaban a las buenas y se dejaba demasiado espacio a personas que nunca comenzaban nada. De manera similar, si el equipo no contaba con “Impulsores” deambulaba sin energía ni dirección y no cumplía los plazos. Por el contrario, los equipos con demasiados “Impulsores” estaban plagados de luchas internas y la moral era baja.

Cada Rol de Equipo aportaba un punto fuerte o contribución, así como una **“debilidad permitida”**: el reverso de sus características de comportamiento que son permitidas en el equipo por las fortalezas que acompañan. Por ejemplo, el “Cerebro” puede ser poco ortodoxo, olvidadizo o distraído; el Investigador de Recursos puede olvidarse del seguimiento de una iniciativa. Los Coordinadores pueden mostrarse excesivamente entusiastas en la delegación de tareas y a los Implementadores les puede costar renunciar a sus planes en favor de cambios positivos. Los Finalizadores, a menudo impulsados a hacer las cosas bien por su ansiedad, mostraron que llevaban su perfeccionismo al extremo. A los Cohesionadores, preocupados por el bienestar y la moral del equipo, les resultaba difícil tomar decisiones cuando la moral del equipo podría estar comprometida. Los Impulsores corrían el riesgo de resultar agresivos y malhumorados cuando intentaban conseguir que las cosas se hicieran.

Una vez concluida la investigación inicial se descubrió el noveno Rol de Equipo el **“Especialista”**. Los ejercicios de simulación que se desarrollaron durante la investigación excluían la posibilidad de que el conocimiento previo pudiera ser útil. Sin embargo, en el mundo real el conocimiento profundo sobre áreas clave es altamente reconocido, por tanto se identificó como otra contribución esencial al equipo o Rol de Equipo. Al igual que el resto de Roles de Equipo, el Especialista también tiene sus debilidades: la tendencia a centrarse casi exclusivamente en su área de interés, y dar prioridad a ésta sobre el progreso del equipo.

En la actualidad múltiples organizaciones a lo largo de todo el mundo utilizan los Roles de Equipo identificados por Meredith Belbin. Reconociendo nuestros Roles de Equipo, nos aseguramos de **obtener el mayor rendimiento posible de nuestras fortalezas y gestionar nuestras debilidades de la mejor manera**. En ocasiones, esto significa ser conscientes de las dificultades y hacer un esfuerzo por evitarlas.

La mayoría de las personas cuentan con una serie de “Roles de Equipo preferidos” o comportamientos que desempeñan más frecuentemente y de manera más natural. También contamos con “roles capaces de asumir”, roles que pueden no resultar el comportamiento más natural para nosotros, pero que podemos asumir si se requiere y que puede ser deseable que cultivemos. Finalmente contamos con “roles menos preferidos”, roles que no deberíamos asumir ya que estaríamos actuando en contra de nuestra propia naturaleza. En este último caso, el esfuerzo a realizar es grande y el resultado pobre. Si el trabajo requiere unos Roles de Equipo distintos a los nuestros, es una apuesta mucho mejor encontrar y trabajar con otras personas que tengan roles complementarios a los nuestros. Dado que las personas tienden a mostrar más de un rol preferido, un equipo de cuatro podría perfectamente representar los nueve Roles de Equipo Belbin.

Así que, en pocas palabras, la filosofía Belbin consiste en reconocer y obtener el mayor rendimiento posible de las diferencias individuales. El mensaje es que hay sitio para todos en el equipo: todas las contribuciones positivas son bienvenidas.



Los roles y sus descripciones

Contribución		Debilidades permitidas
	Cerebro Creativo, imaginativo, poco ortodoxo. Resuelve problemas difíciles.	Ignora los incidentes. Demasiado absorto en sus propios pensamientos como para comunicarse eficazmente.
	Investigador de Recursos Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos.	Demasiado optimista. Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido.
	Coordinador Maduro, seguro de sí mismo. Aclara las metas a alcanzar. Promueve el debate entre los miembros del equipo.	Se le puede percibir como manipulador. Se descarga de trabajo personal.
	Impulsor Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.	Propenso a provocar. Puede ofender los sentimientos de la gente.
	Monitor Evaluador Serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud.	Puede carecer de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros.
	Cohesionador Cooperador, apacible, perceptivo y diplomático. Escucha, construye e impide los enfrentamientos.	Indeciso en situaciones cruciales.
	Implementador Disciplinado, leal, conservador en sus hábitos. Transforma las ideas en acciones. Práctico.	Inflexible en cierta medida. Lento en responder a nuevas posibilidades.
	Finalizador Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores y las omisiones. Realiza las tareas en el plazo establecido.	Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar.
	Especialista Sólo le interesa una cosa a un tiempo. Aporta cualidades y conocimientos específicos.	Contribuye sólo cuando se trata de un tema que conoce bien. Se explaya en tecnicismos.

Roles

Lo que se opone a la ficción, no es lo real, no es la verdad, que es siempre la de los amos y los colonizadores, es la función fabuladora de los pobres, en tanto que otorga sin razón la potencia que hace de ella una memoria, una leyenda, un monstruo.

G. Deleuze

LA CREACIÓN DE UN GRUPO EXPRESA EL INTENTO de salir de un estado de impotencia y de separación relacionado con un problema o una cuestión que es importante para aquellos que deciden asociarse (política urbana, el futuro de la agricultura, acceso a los transportes). Dicho de otra forma «si la asociación es una potencia, y crea existencia, entonces los lazos que consiguen los seres les ponen ante un destino que, cuando están separados, no poseen».¹ El surgimiento de un grupo corresponde a una doble «puesta en indeterminación»: de la situación sobre la que intervienen y de los modos de existencia de los que participan en ella.

Lo que cambia en estos «modos de existencia» puede resumirse en un «devenir capaz». Esta posibilidad de transformación, aunque a menudo es el producto del azar (el del encuentro), no tiene sin embargo nada de espontáneo o de atribuible a la buena voluntad. ¿Cuántos grupos han

¹ Xavier Papaïs, «Puissance de l'artifice», en *Philosophie*, núm. 47, París, Minuit, 1995.

fracasado precisamente por no saber cultivar y proteger este encuentro, por haber confiado demasiado en esa bella espontaneidad y en esa misteriosa buena voluntad? ¿Cuántas veces no habremos oído el estribillo de «al principio, era genial, aprendíamos a conocernos, una energía nos soldaba los unos a los otros, y luego con el tiempo...». Y es que una experimentación se construye y requiere de invención. En efecto, la potencia de un grupo depende en gran parte de la forma en la que éste inventa los dispositivos y artificios que van a permitir, tanto a los que participan como al grupo en cuanto tal, sin que quepan aquí disociaciones, convocar las fuerzas que hay, activarlas y desarrollarlas. Si la potencia del grupo viene determinada por el «devenir capaz» de cada uno, el «devenir capaz» de cada uno es un asunto de todos o, como dice Starhawk,² el grupo es un «sistema» que hay que proteger y cultivar en cuanto tal. Un lugar en el que, contra la psicologización, se arriesga en la invención de artificios que hacen inseparables los desarrollos respectivos de la potencia del grupo y de la de sus miembros.

El medio

Todos desembarcamos en un grupo con nuestra historia particular, nuestra formación, nuestra pertenencia de clase, nuestras fortalezas y nuestras debilidades, nuestros miedos. Lejos de ser individuos y ciudadanos libres, autónomos, racionales y responsables, tal y como se suele presumir en los discursos bienpensantes, punto de partida obligado de la acción política, somos más bien el punto de desembocadura de un conjunto de líneas que contribuyen a nuestra fabricación. Tal y como subraya F. Guattari, el individuo es un punto de resonancia, fruto de una heterogénesis entre múltiples componentes de subjetivación³ ligados a la(s) cultura(s), a los entorno(s) en los que está inmerso, a las narraciones y a las valorizaciones propias de esta(s) cultura(s). Dicho de otro modo, el individuo es bastante más colectivo de lo que se imagina.

² Starhawk, *Femmes, magie et politique*, París, Empêcheurs de penser en rond, 2003. Consúltese asimismo su sitio web: www.starhawk.org.

³ Félix Guattari, *Les Trois Écologies*, París, Galilée, 1989, pp. 22-24 [ed. cast.: *Las tres ecologías*, Valencia, Pre-Textos, 2000].

Desde el punto de vista del problema que nos interesa, dos rasgos caracterizan el medio en el que evolucionamos. Estos dos rasgos tienen la especificidad de reforzarse entre sí. El primero concierne al ser en grupo. Desde nuestra más tierna infancia, estamos inmersos en relaciones sociales definidas por la jerarquización. La idea que nos hacemos de las relaciones que la gente establece entre sí es que necesariamente tiene que haber un punto de autoridad, un jefe, con sus ayudantes de confianza y una retahíla más o menos sofisticada de subalternos. Sin lo cual ¡esto sería un desmadre! Y, a estos puntos de autoridad, les corresponde naturalmente ordenar y decidir. A los otros, callar y obedecer.

La segunda característica de los medios en los que nos constituimos y que nos interesa aquí, consiste en que nos hacen creer que lo que hacemos y pensamos nos lo debemos a nosotros mismos, nada más que a nosotros mismos. Todas las fortalezas y todas las debilidades se engarzan en una individualidad abstracta pero efectiva. Si no he llegado a esto o a aquello es por mi culpa, es que mi naturaleza *es* ésta o aquella. En resumen, el individuo moderno se parece de una forma extraña al camello nietzscheano que no vive ni saca su razón de ser más que de soportar más y más carga. Ritornelo quejumbroso de la culpabilidad y del odio a sí mismo con sus correlatos: el resentimiento y el odio al otro.

Estos dos rasgos, que autores como Michel Foucault, Anne Querrien⁴ y muchos otros han mostrado como constitutivos de las sociedades modernas, son los venenos propios de los medios que nos han visto nacer y que llevamos con nosotros, lo queramos o no, a pesar de nuestras buenas intenciones y de nuestra buena voluntad igualitarista. Tienen como punto en común el odio a la comunidad. Tal y como han señalado Starhawk e Isabelle Stengers, jamás debemos olvidar que las sociedades capitalistas se han constituido sobre la destrucción de las comunidades aldeanas y que han condenado a las brujas a la hoguera. De este modo, nos han privado de los saberes y de las maneras de hacer que hacen posible esta «vida común». Y este gesto de destrucción no han dejado de repetirlo y lo repiten todavía y siempre, cuando se intenta o se experimenta un modo de vida basado en otras historias, en otras fabulaciones, en otras coordinadas, en otras relaciones.

⁴ Anne Querrien, *L'école mutuelle. Une pédagogie trop efficace?*, París, Em-pêcheurs de penser en rond, 2005.

No hay que pensar, por ello, en intervenciones espectaculares de las fuerzas represivas para que las comunidades se deshagan. A menudo (demasiado a menudo), éstas se las apañan solitas para autodesgarrarse a golpe de argumentos psicologizantes del tipo «es culpa suya, ha tomado el poder» o «nunca hace aquello a lo que se había comprometido».

Diez y más...

Hace algunos años, en el Collectif Sans Ticket, sentimos que se acababa un ciclo. Decidimos, pues, hacer una pausa durante unos días, a fin de tomarnos un poco de tiempo para comprender dónde estábamos. Durante la primera reunión, hablamos explícitamente de la posibilidad de poner fin a nuestra aventura común en el campo de los transportes.

Al día siguiente, merced a un misterioso juego de manos, ya no se trataba en absoluto de dejarlo. Por el contrario, nuevas ideas de acciones, actividades, encuentros surgían de todos lados, a cada cual más excitante que la anterior. Sin quererlo, pasamos de la perspectiva de dejarlo a diez nuevos proyectos... En fin, decir «nosotros» es ir muy rápido. Si algunos se sentían de nuevo revitalizados y llenos de ánimo, otros estaban extrañamente silenciosos. No tardaron, por otro lado, en retirarse del grupo. Pero, en aquel momento, no estábamos atentos, hasta el punto de que ni siquiera les tuvimos en cuenta. Su silencio equivalía a que estaban de acuerdo.

Respecto a los diez proyectos, aunque nos excitasen a todos, la voluntad para llevarlos a cabo era escasa a la hora de repartirse las responsabilidades de su desarrollo... Y del proyecto «x», ¿quién se encarga? Entonces nos forzábamos un poco, nos sacrificábamos... entre risas y buen humor. ¿Hay algo más normal? Habían surgido nuevas ideas, las habíamos apuntado en el nuevo repertorio, no las íbamos a dejar de lado bajo el pretexto de que faltaba un poco de energía ¡qué demonios! Vamos, un poco de ánimo, ¿acaso todo esto no nos promete alegría, potencia?

Al cabo de unas semanas, las reuniones de coordinación de los jueves se despueblan... No lo entendemos muy bien... Y, luego, un día, uno de nosotros, que había estado metido en varios proyectos de aquellos diez, anuncia que no puede más, que lo deja, que la «máquina» le engulle demasiado tiempo y energía.

Es posible aducir toda una serie de buenas y malas razones para explicar la salida de esa persona: un encuentro amoroso, una inestabilidad de carácter innata, una incapacidad para mantener sus compromisos a lo largo del tiempo. En resumen, lo psicologizamos: el problema es un asunto de temperamento personal y no tiene mucho que ver con el grupo como tal...

Mirando las cosas desde otro ángulo, cabe preguntarse: ¿qué es lo que en este proceso habría permitido que evitásemos llegar a este punto? Se percibe entonces que el asunto en este caso no tiene nada que ver con una cuestión de fuerza o de debilidad achacable a una persona como tal, sino con una cuestión pragmática que interpela al grupo en relación con su modo de funcionamiento.

¿A qué debemos hacernos sensibles? ¿Qué debemos tener en cuenta, por ejemplo, cuando decidimos lanzarnos a un proyecto colectivo, para evitar que éste no se convierta en una máquina que demanda cada vez más tiempo, más energía, más abnegación y, finalmente, más sacrificio? ¿Qué es lo que nos va a forzar a hacernos sensibles a esos signos, a lo que necesitamos, teniendo en cuenta que en «estado natural» no disponemos de esa sensibilidad?

La creación de roles en un grupo responde a estas cuestiones, muy concretas. Los roles servirán para centrarse en un aspecto de la vida del grupo que, de lo contrario, pasaría desapercibido. Una persona, por el rol que tiene, puede forzar al grupo a ir más despacio, a no olvidar el carácter lento de un proceso colectivo. En la pequeña historia anterior nos habría resultado muy útil que una persona encarnara el rol de plantear al grupo preguntas como: ayer habíamos decidido acabar con la aventura del grupo y hoy estamos aquí con todos estos proyectos... ¿Estamos seguros de que disponemos de suficiente energía para sostenerlos? El hecho de que haya que empujar, aunque sin duda amablemente, a que algunos se hagan cargo de un proyecto cuando la persona no se propone de forma espontánea, ¿no nos indica lo contrario?⁵

⁵ Starhawk da el nombre de dragón a este rol, pero cada cual es libre de inventar o de encontrar el nombre que quiera.

Princesas, serpientes y moderadores

Si, como decíamos un poco antes, no desembarcamos vírgenes en un grupo, no deja de ser obvio que cada uno nos vemos afectados de manera singular tanto por el medio en el que hemos evolucionado, como por sus características. En resumen, tenemos el caso de Pierre, Aline y Jeanne, seres que han reaccionado de manera singular a los distintos medios que les han construido, contrayendo sus propias costumbres. Fulano de tal, orador brillante, no perderá nunca una buena ocasión para intervenir en una asamblea o en una reunión. Mengano de cual, tímido y callado, convencido de que lo que va a decir no vale la pena, tiene sudores fríos ante la idea de tomar la palabra en público. Zutana de tal, audaz y enérgica, no dejará de criticar al grupo porque es siempre demasiado lento, demasiado prudente, etc. Starhawk dibuja así una serie de retratos etológicos de los «roles implícitos» que se encuentran, más o menos, en la mayoría de los grupos. Poner en marcha roles en un grupo nos puede ayudar a transformar este estado de cosas.

A tal efecto, se pueden utilizar varios dispositivos. Un primer dispositivo consiste en tratar de desplazar los roles (pre)adquiridos o que se fijan en el grupo, empujarlos hacia otro lado, distinto de aquél en el que tienen la costumbre de refugiarse, siguiendo su tendencia natural. Para hacer esto, el grupo se tomará el tiempo de identificar los tipos de posiciones que adoptan los protagonistas de la vida grupal y los afectos a los que tales posiciones están ligadas, para imaginar, a continuación, las cuestiones que habría que resolver o las propuestas que habría que trabajar para enriquecer la paleta, los colores de la función de cada uno en el grupo y las maneras de intervenir y de hacer evolucionar la historia colectiva. Así, con respecto a la «princesa», tan sensible que el grupo no es nunca lo suficientemente dulce a sus ojos, que se siente obligada a hacer notar a cada momento las pequeñas tensiones o los matices menores de los conflictos, que se expresa a menudo con una gran ansiedad, el grupo podría, tal y como hace Starhawk, señalar su aportación «terapéutica», su lado «médium», pero también el hecho de que suele abandonar los grupos si no los dirige. Con su complicidad, se le puede sugerir que «se mueva» planteándose la siguiente pregunta: ¿con quién estoy compitiendo y a propósito de qué? Se le puede proponer también que se abstenga de hacer

observaciones sobre el funcionamiento del grupo hasta que pueda hacerlas insultando de forma amistosa a otro miembro del grupo. O en este otro caso: ¿qué se le propone a la «estrella», aquel que siempre cree que las reuniones nunca han empezado de verdad hasta que no ha llegado, que tiene respuestas y argumenta sobre cualquier cosa y lo hace con brío, y que siempre interviene e interrumpe a todo el mundo? ¿De qué función se puede apropiarse que le ayude a poner sus talentos reconocidos y otros insospechados al servicio por ejemplo de la energía del grupo o de una distribución atenta y equilibrada de la palabra entre todos?

Con el fin de ayudar a mover los roles, de estimular a quienes los encarnan a tomar distancia de su inclinación habitual, se puede poner en marcha otro artificio. Consiste en distribuir a cada uno consignas particulares, que se pueden definir por la función que toca desempeñar dentro del grupo. Y aquí de nuevo hay que utilizar la imaginación, porque se trata de fabricar propuestas pensadas en cada ocasión en función de las dificultades específicas del grupo, de aquello con lo que tropieza. El objetivo es desplazar el escenario y los roles en los que el grupo se está instalando.

Así pues, se pueden construir y distribuir funciones como la de la «serpiente», que «tiene la responsabilidad de señalar el silencio de algunos o el hecho de que otros han hecho objeciones, pero no se les ha escuchado y por eso están callados. La serpiente no es un justiciero, un defensor de los débiles. No denuncia a los que hablan, les obliga a ir más despacio. De igual manera, no se trata de comprender lo que “quieren decir” los que no han sido escuchados, ni lo que callan los que no hablan, ni mucho menos de interpretar su actitud de un modo psicológico». La función de la serpiente consiste en hacer visibles los signos que se manifiestan en el grupo y que son aspectos de la situación que el grupo aborda, que hablan a través de señales y que merecen nuestra consideración. ¿Qué hay en el problema que tratamos que nos interesa a todos? ¿Está bien planteado? ¿No nos estaremos privando de la riqueza de ciertas consideraciones sobre la cuestión, de ciertos puntos de vista? ¿Nos compromete a todos la decisión que hemos tomado o nace mutilada por el silencio de unos y la adhesión que otros están dando sólo de cara a la galería?

Starhawk sugiere varias funciones, como las del moderador, el guardián del ambiente, el mediador, el coordinador. Sin embargo, se pueden inventar a voluntad, a condición, en primer lugar, de que ayuden al grupo a resolver los problemas a los que siente que se enfrenta; en segundo lugar, de que valoren a cada miembro del grupo, dándole la oportunidad de hacer una aportación particular, identificada y reconocida por el grupo; y, en tercer lugar, siempre que la atención requerida para llevar a cabo la función ayude a tomar distancia de la manera habitual de ser y de actuar en el grupo. Por ejemplo, yo soy siempre gruñón, protestón y buscapleitos y héte aquí que me veo inducido a ser guardián del ambiente y, por lo tanto, a estar atento a las tensiones y a la ansiedad que habitan el grupo, al estilo de los intercambios y a sus efectos.

Se puede recurrir a dos criterios para pensar la distribución de las funciones. Para empezar, las propias características de los roles que se trata de desplazar, como en el ejemplo antes descrito. No obstante, habrá que dar prueba de un poco de tacto y de perseverancia: una persona por lo general «callada» o «tímida» no se va a convertir de un día para otro en un moderador aguerrido. A la manera del deportista o del artesano, hay que entrenarse para adquirir un nuevo gesto, una nueva costumbre. Aunque es importante desplazar los roles, tal y como veremos más adelante, puede ser útil, sin embargo, confiar un mismo rol a una persona varias veces seguidas, con el propósito de que lo ponga a prueba, de que pueda percibir en qué punto funciona y en qué punto chirría... y de que se dé cuenta finalmente de que no le resultaba ni tan terrible ni tan insuperable. Por más que, en un primer momento, pueda sentirse estresada o terriblemente ansiosa —sin duda porque se le ha metido en la cabeza un ideal demasiado elevado de lo que significaría este rol—, la experiencia a menudo desemboca en una mofa saludable, que lleva a la persona a reírse de sí misma, de sus miedos y, finalmente, del rol en sí mismo. Desde ese momento se meterá en el rol de una manera más ligera y sin duda más eficaz. Ante todo, ¡no dudéis en celebrar estas transformaciones!

Igualmente, hay que tener en cuenta el estado de cada cual cuando comienza una reunión: ¿cómo me siento hoy, sobre qué pendiente estoy tentado a dejarme deslizar, cómo me ayudo a recuperarme, a reencontrar una energía activa y creativa, a partir de qué función? Para ayudar, se puede

empezar la reunión con un «punto metereológico»: se trata de dar a cada uno un pequeño momento para hablar del tiempo que hace para sus emociones, si se siente cerca o lejos del centro. La persona que se sienta más periférica podrá entonces ser elegida como moderador: observará el contenido de los intercambios y será la encargada de mantener centrada la reunión, de distribuir la palabra, de producir síntesis e informes de la evolución de los debates, en resumen, de colocarse en una posición «neutral», al fondo, pero bien cerca del centro de la dinámica. Y al que se sienta gruñón se le pedirá que haga de «guardián del ambiente».

Cuando el grupo esté en una fase dulce, lejos de la urgencia o de una situación peligrosa que precise de la movilización de las funciones y de los puestos adecuados en relación con las competencias de cada uno, es útil turnar el ejercicio de estas funciones. Darse así el gusto de hacer del grupo un terreno de (trans)formación.⁶ Fortalecer el grupo aumentando las posibilidades de que todos se muevan, de despegarse de lo que «nos sale naturalmente» y de aprender a ser sensibles a los múltiples aspectos de la vida de un grupo, es anticiparse a las debilidades de algunos o, por ejemplo, a su eventual abandono; es reducir las posibilidades de que la apropiación de roles y de funciones se convierta en un objetivo de conquista de poder, una especie de coto de caza; es poner un dique a que algunos, especializados en sus competencias y colocados en puestos especiales (contable, portavoz, coordinador, informático...), se hagan imprescindibles y usen esta posición como un arma de influencia. Además, los grupos se hacen y se deshacen, algunas personas dejan un grupo para volver a crear otros. Llevar estos saberes y dispersarlos permite alimentar y desarrollar lo que tanto necesitamos hoy: una cultura de los antecedentes.

Este poner en movimiento los roles y las funciones no tendrá ninguna posibilidad de eficacia si no es objeto de un trabajo y si el grupo no decide dedicar el tiempo necesario, por ejemplo, al final de la reunión, para hacer una pausa de evaluación, sobre la manera en la que se han desempeñado las funciones, sobre el modo en que se han movido los roles, sobre los efectos que esto ha producido.

⁶ Se pueden imaginar en estos momentos una especie de «prácticas», en las que la persona reconocida como la que está más cómoda y es más eficaz en el rol de moderador aprenda a transmitir sus habilidades sobre el terreno a la persona que le toque apadrinar.

De este modo, la construcción de nuestras historias colectivas se da una oportunidad para dejar de ser el juguete de las pasiones que la afectan, que la subyugan, y para convertirse en una ocasión para jugar con tales pasiones: «La gente se une a los grupos con historias muy diferentes y con necesidades y experiencias igualmente diferentes. Las posiciones que adoptamos en un grupo siguen a menudo un esquema que cada uno repite de forma inconsciente a lo largo de su vida, salvo si hacemos un esfuerzo deliberado para prestar atención y cambiarlo. Algunos de nosotros se han acostumbrado a estar en el centro, a ser personajes importantes en todos los grupos. Otros se mantienen más bien alejados, en el medio, allí donde pueden mantener cierto anonimato. Los hay también que se quedan siempre fuera. Cambiar los esquemas que hemos aprendido en los grupos competitivos y en otras estructuras de dominación supone un enorme trabajo».⁷

Memento

En las páginas anteriores, hemos hecho una relación de tres tipos de roles:

- Los roles implícitos, a saber, el lugar que una persona tiene tendencia a ocupar de forma espontánea en un grupo (el «protestón», la «estrella», el «tímido»).
- Los roles formales como el «moderador», el «secretario», la «coordinadora». Aunque forman parte por lo general de nuestro paisaje cultural, son los puntales de la producción del grupo. Así pues, es importante, al comienzo de cada reunión, otorgarlos, velar porque funcionen y sean rotativos.
- Roles que, a nosotros, los europeos, nos resultan algo extraños y que los pacifistas americanos bautizan por lo general con nombres de animales: «dragón», «serpiente», «águila». La puesta en práctica de este tipo de roles responde a la pregunta de: ¿a qué elementos debemos prestar atención?⁸

⁷ Starhawk, *Femmes, magie et politique*, op. cit., p. 176.

⁸ Véase en el anexo una lista no exhaustiva de este tipo de roles, tal y como Starhawk los define.

Daos el tiempo necesario para localizar los roles implícitos, ayudándoos de herramientas que permitan visualizarlos, por ejemplo, dibujando un círculo en una hoja y pidiendo que cada cual se sitúe en el círculo.

Poned en común entre vosotros los miedos y las fuerzas de cada uno.⁹ Servíos de roles «explícitos» para cambiar la situación, sin olvidar que se trata de habituarse a ellos, de formarse, según el criterio de que: «La eficacia sólo se puede juzgar con una medida: la manera en que se utiliza y se refuerza el poder y la voluntad de la gente».¹⁰

>>> Para ampliar acerca de los peligros posibles de los roles, véase *Artificios*; acerca de la cuestión de la buena voluntad, véase *Evaluar* y, sobre el contexto, léase *Micropolíticas*.

⁹ Sin duda, para esto debe reinar un mínimo de confianza y de conocimiento mutuo en el grupo. El ejercicio puede resultar un poco delicado para un grupo que acaba de nacer, compuesto de gente que tal vez no se haya encontrado antes necesariamente. No obstante, no esperéis demasiado tiempo...

¹⁰ Starhawk, *Femmes, magie et politique*, op. cit., p. 192.



Roles Relacionales Fundamentales en grupos de trabajo colaborativo (y protocolo de uso)

Desde enero del 2014, el grupo de meetcommons #LoRelacional nos juntamos mensualmente en WikiToki para encontrar un enfoque pleno sobre el binomio productivo y reproductivo en equidad, e intentar a responder a preguntas que ya hemos mencionados en el texto [HACIENDO VISIBLE LO INVISIBLE](#) y que, cual “cobayas de lo relacional”, significamos conjuntamente en:

¿Cómo cruzar las tareas productivas y relacionales (reproductivas) para que en cada proyecto se tenga presente lo relacional como parte intrínseca de todos y cada uno de los proyectos y para que sea ejercida conscientemente por todas las personas que participan del mismo y no nos fijemos únicamente en los resultados?

DE ROLES Y PROTOCOLOS

Lo Relacional es ese espacio intangible y necesario para que lo reproductivo (“no-productivo”) y lo productivo puedan tener sentido en una organización equilibrada de los tiempos. La conciliación de ambas esferas que nos permita entendernos como seres enteros y plenos.

Después de cinco encuentros, comenzamos a compartir el documento consensuado de Roles Relacionales Fundamentales de Aplicación en Grupos de Colaboración. Este listado de tareas debe leerse a modo de propuesta de buenas prácticas relacionales en los procesos colaborativos. Son tareas que hay que cubrir de manera dinámica y en un modo rotativo. Tal vez no sepas cómo hacerlo. Si es así pide ayuda o déjate aconsejar. Lo importante es tener una actitud pro-activa, generosa y de agradecimiento activo.

También te puede ocurrir que te tomes los cargos muy a pecho, ¡no te asustes! A nosotras también nos ha pasado. Pronto te darás cuenta de que es la plena concienciación de cómo somos y cómo actuamos que es parte de cualquier proceso de interacción.

Como todo, cuanto más pongamos en práctica lo que alternativamente nos vaya tocando y cuanto más sinceras seamos con nosotras mismas, mejor iremos sedimentando colaboraciones plenas, respetuosas y equitativas que se traducirán en una vida de mayor calidad.

Seguro que te surgirán varias preguntas, así que este documento también incluye una sección de F.A.Q.-s. Preguntas y respuestas que funcionan como un protocolo sobre cómo implementar los roles en grupos de distintos tamaños.

A.- LISTADO DE ROLES RELACIONALES

Aquí detallamos los roles/funciones fundamentales que se dan en los grupos de trabajo colaborativo. Creemos importante resaltar que estos roles son rotativos; no se corresponden a capacidades personalidades ni a personalidades individuales; y todas las integrantes del grupo deben aprender a llevarlos a cabo para poder ejecutarlos cuando les toque o cuando el grupo lo necesite.

Estos son los roles ordenados por orden alfabético:

Abrazanta/e

- Recibe, presenta y traduce los códigos propios del contexto a las personas nuevas.

Altavoz

- Observa y capta los emergentes del grupo (fricciones, malestares, momentos energéticos, bloqueos, pérdidas de atención...) para hacer una devolución sobre ellos.

Caleidoscopio/a

- Vela por que las formas diferentes de ser, de hacer y de expresarse sean tenidas en cuenta y encuentren su espacio dentro de la situación.

Cazafantasmas

- Favorece que se expliciten miedos.

Cigüeña

- Toma la responsabilidad de que el espacio y el clima común sea confortable. Ej.: se encarga también de las cuestiones técnicas (sonido, conexión...)

Ecuilizador/a

- Vela por que se distribuyan de manera equilibrada las cargas de trabajo.

Energizer

- Se encarga de aportar energía al grupo mediante su actitud, juegos y humor.
- Atiende a la medida justa entre las pasiones alegres y pasiones tristes en cada ocasión.

Genia/o de la lámpara

- Posibilita que los deseos puedan canalizarse.

(H)amorante

- Se ocupa de que haya un espacio-tiempo específico para los afectos y cuidados.

Liguera/o

- Capta las resistencias y media en los conflictos.

Maestra/o de ceremonias

- Presenta la situación, el contexto o evento.
- Se encarga de abrir y de cerrar sesiones, procesos, etc.

Pajarilla/o

- Quién se encarga de twittear.

Parabólica

- Atender chat de Youtube: activar-dinamizar conversación y trasladarla a hangout (preguntas, comentarios, reflexiones...)

Registrador/a

- Quien toma registro de la sesión de trabajo de distintas maneras: acta, fotos, audio, texto, vídeo...

Reloj

- Se encarga de llevar los tiempos y ritmos del grupo atendiendo a los objetivos y las necesidades de las personas.
- Hace que se respeten los momentos de descanso.

B.- F.A.Q-s. CÓMO IMPLEMENTAR ESTOS CARGOS EN SITUACIONES CONCRETAS

En este momento te estarás preguntando un montón de cosas. Esperamos que éstas preguntas te sirvan como guía/protocolo de uso y activación de los roles.

1. ¿Qué hacemos con todos estos roles si sólo somos menos de 15 personas en esta sesión de trabajo?

Asignad los siguientes roles (por orden de aparición) hasta completar el número de personas que seáis. Cada una deberéis asumir más de una tarea de los roles.

Pensando en “un paquete básico de roles relacionales para grupos pequeños”, sería este:

- *Maestra/o de Ceremonias (+ Cigüeña + Reloj + Liguero)*
- *Abrazante/a (+ Energizer + Hamorante)*
- *Registrador/a*
- *Ecuador/a (Genia/o de la lámpara + Cazafantasmas)*
- *Altavoz (+ Caleidoscopio/a)*

2. ¿Qué pasa si somos un grupo de entre 15 y 25 personas?

Trata de distribuir todos los roles relacionales fundamentales incluidos en este documento.

3. ¿Qué pasa si somos un grupo de entre 25 y 80 personas?

Trabajad por equipos y, en cada uno, distribuir las tareas según la primera pregunta (grupos pequeños). Los roles se reproducen rizomáticamente.

4. ¿Qué hacemos si lo que vamos a hacer es una reunión no presencial a través de internet*?

Elige preferentemente los siguientes roles:

- *Maestro/a de ceremonias*
- *La Abrazanta*
- *Reloj*
- *Registrador/a*
- *(H)amorante*

Además, si es una reunión pública, plantéate añadir los siguientes roles:

- *Sonotone: técnica de sala (se encarga de las cuestiones técnicas, sería una adecuación tecnológica de la cigüeña)*
- *Pajarillo: twitter (se encarga de la comunicación vía twitter: transmitir en la red los debates, y traer al debate voces que se escuchen en la red)*

**En #MEETCOMMONS se ha hecho un [trabajo específico para adecuar estas pautas y protocolos al contexto de las reuniones on-line periódicas](#) (que realiza a través de Hangout, la herramienta de chat y streaming de Google).*

Este texto ha sido elaborado por el grupo #LoRelacional perteneciente a la red #MEETCOMMONS. Está registrado bajo una licencia creative commons CC-BY-SA 3.5, lo que te permite utilizar su contenido, distribuir, compartirlo, remezclarlo y generar el tuyo propio siempre que cites ésta fuente. Ha sido publicado originariamente en el blog de #MEETCOMMONS <http://meetcommons.org/lorelacional/roles-relacionales-fundamentales>

A.- LA ESTRUCTURA COMO PATRÓN ORGÁNICO DE APRENDIZAJE

La propuesta de estructura comenzó a pensarse a partir de los encuentros que llevan desarrollándose desde hace casi dos años, y ha ido transmitiéndose de unas compañeras a otras en un lugar u otro -siempre, espacio permeable y común en el que entramos, salimos o volvemos a entrar-. La experiencia más reciente como grupo, el que constituimos en estos momentos, se produce desde una reunión mensual, espaciada pero física y continua. Mientras, y entre citas, nos contamos por escrito, el trabajo posterior y lo pensado, la tarea personal que cada una pondrá de nuevo en común. Así pues, queremos, desde estas reuniones, **visibilizar las necesidades reproductivas en cualquier proceso de trabajo.**

Para ello nos centramos principalmente en la definición de **roles** -trabajo que ya se inició en etapas anteriores de #LoRelacional- y en el reparto de los mismos, previo a toda reunión, con sus funciones dadas. Nos interesa enormemente aquello que, por obvio que parezca, suele "hacer falta decir", lo vulnerable por elemental, el gesto inherente a nuestra reacción e interacción en grupo. Se trata de asumir estas dinámicas conscientemente, de respetar los roles que se han asignado y de agradecer el trabajo realizado por todas.

Un **tema vital** a tener en cuenta para el buen funcionamiento del **grupo es la gestión del tiempo**. Necesario para ello es la puntualidad al comienzo de la reunión y el cierre riguroso de la misma, es decir, operativo y resuelto a la hora acordada. La **distribución de tiempos** no se ha establecido de manera fija -esto también dependerá del tipo de reunión y del grado de importancia de los distintos temas a tratar- pero sí determinamos unos puntos que se ordenan cronológicamente y sobre los que se apoyará el desarrollo de toda la reunión para seguir el **orden del día**. Consideramos que conviene estimar, previamente y en general, los tiempos que nos llevará cada parte de la reunión y cumplirlos. Esto es, seguir un protocolo que permita un "cierre operativo" y satisfactorio, para un fin de reunión más feliz.

Este rigor que, a priori, podría resultar un tanto hermético u ortodoxo, es al fin, un "cuidado"; un interés que, atendido -bajo las posibles opciones que puedan presentarse y nuestro límite de flexibilidad, siempre consecuente con la idea de trabajo o el programa- y mecanizado, acabará por asumirse "sin darnos cuenta", como esa técnica dura del aprendizaje que precede al genio del intérprete.

La metodología no se cierra, seguimos buscando pautas o inercias que nos faciliten la visibilidad de un equilibrio. Es un proceso abierto, siempre en fase beta y libre, que desea que se apropien del mismo, un documento para testear y continuar.

B.- PROPUESTA DE ESTRUCTURA DE REUNIONES

Ésta es la estructura que, de momento, proponemos. Corresponde a poner en papel intuiciones y formas de hacer que venimos desarrollando dentro de #LoRelacional.

1.- BIENVENIDA

Para: saludarnos, recibirnos, mirarnos, saber cómo estamos...

Cómo: dos sencillas acciones que deben ejecutarse de forma breve para dejar tiempo al resto de contenidos de la reunión.

Bienvenida de personas nuevas:

Para: Acoger y contextualizar a las nuevas incorporaciones.

Cómo: Presentación general, breve, sencilla y efectiva.

Ronda de inicio:

Para: saber de las otras, reconocer y legalizar estados emocionales, cuidarnos...

Cómo: Brevemente cómo venimos, desde lo particular y relacionado con la reunión.

2.- CONTEXTUALIZAR Y ENUNCIAR EL ORDEN DEL DIA

Para: saber qué se va a tratar, tiempos...

Cómo: lectura de los puntos del orden del día conectándolos con el trabajo anterior.

3.- TRABAJO Puntos Orden del día:

Para: trabajo de la reunión propiamente dicha, parte más “productiva”.

Cómo: articulando y desarrollando las metodologías y acciones más indicadas para tratar cada tema a tratar. Sin perder de vista el tiempo para no dejarse ningún punto sin tratar (en la medida de lo posible).

4.- CIERRE “operativo” DE REUNIÓN

Para: adelantar trabajo entre reuniones, tomar decisiones colectivamente, distribuir tareas y responsabilidades, fijar aprendizajes y decisiones tomadas.

Cómo: cuatro puntos esenciales que configuran un “cierre operativo” de la reunión.

Decisiones y avances:

Qué: Maestra de ceremonias dedica un tiempo a hacer una síntesis de las cuestiones tratadas y decisiones tomadas (se hace colectivamente pero apoyadas en el trabajo de Las Relatoras)

Para: Resaltar y destacar las decisiones tomadas y avances de la reunión.

Además, junto a las tareas y el orden del día de la próxima reunión, sirve como resumen del acta.

Cómo: incluir en el acta un punto específico con las decisiones tomadas o avances realizados.

Tareas para la próxima reunión:

Qué: Repasar las tareas pendientes que han surgido en la sesión y asignar una persona responsable de cada una.

Para: tomar y dejar constancia y organizar los compromisos adquiridos en la reunión

Cómo: Incluyendo en el acta un punto específico que contenga un listado de las tareas planteadas durante la reunión y quién se responsabilizará cada una de ellas.

Orden del día para la próxima reunión:

Qué: Establecer el borrador del orden del día entre todas.

Para: Ir asentando y preparando la próxima reunión.

Cómo: A la luz de la reunión presente y las necesidades del grupo repasar cosas pendientes, temas nuevos que puedan aparecer... Es importante decidir el tiempo que se le puede dedicar a cada punto.

Reparto de Roles (para la próxima reunión):

Qué: Repartir los roles

Para: asegurar la rotación de roles y funciones entre todas las participantes.

Cómo: cada persona elegirá un rol que no haya desempeñado hasta el momento, o por sorteo ;D . Os puede ayudar mirar el documento: [Roles de Trabajo en Grupo](#)

5.- RONDA DE DESPEDIDA:

Qué: repaso colectivo del grado de satisfacción.

Para: Evaluar la reunión, fijar aprendizajes.

Cómo: una breve ronda sobre cómo nos vamos. Por turnos, sintetizar en una palabra la sensación particular sobre la reunión.

Este texto ha sido elaborado por el grupo #LoRelacional perteneciente a la red #MEETCOMMONS. Está registrado bajo una licencia creative commons CC-BY-SA 3.5, lo que te permite utilizar su contenido, distribuir, compartirlo, remezclarlo y generar el tuyo propio siempre que cites ésta fuente. Ha sido publicado originariamente en el blog de #MEETCOMMONS <http://meetcommons.org/lorelacional/reuniones-aefectivas>