

## GESTIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO Y DEBATE A DISTANCIA: GTD

Arturo CARAVANTES REDONDO<sup>i</sup>

### RESUMEN

Las nuevas tecnologías de comunicación suponen un cambio cualitativo en las formas de enseñar, aprender y trabajar. Inicialmente su aplicación se ve favorecida por la disminución efectiva de los costes de comunicación y de difusión de contenidos. Sin embargo, estos nuevos métodos requieren un gran esfuerzo de exploración que permita su correcta aplicación desde el punto de vista pedagógico.

Tradicionalmente la función de la tecnología ha consistido en facilitar la comunicación y la transmisión de contenidos. Actualmente, dentro de las líneas de aplicación de las teorías del constructivismo, surge el papel de la tecnología como gestor y organizador del proceso de aprendizaje mediante la interacción con un grupo de individuos (CSCW - Computer Supported Cooperative Work).

En este sentido, se ha puesto en práctica en el Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad Politécnica de Madrid una experiencia de *Trabajo Cooperativo* basada en una herramienta denominada GTD que facilita el desarrollo de grupos de trabajo y debate a distancia.

Con esta experiencia se pretende fomentar el diálogo entre los profesores de la Universidad con el fin de compartir experiencias y conocimientos, plantear soluciones y poner en contacto a profesores con inquietudes afines. De la misma forma está

prevista su aplicación como nuevo método de intervención pedagógica de trabajo en grupo en las asignaturas adecuadas.

El sistema GTD, basado en Tecnología Web, está en proceso de desarrollo y su diseño pretende promover la comunicación efectiva entre los individuos. Gestiona las aportaciones de los miembros del grupo organizando la discusión hacia los temas que plantean mayor interés entre los participantes. Además, controla los niveles de participación y coherencia de los miembros del grupo reorientando el desarrollo del debate y actuando sobre el rol de cada individuo.

## **PALABRAS CLAVE**

GRUPOS DE TRABAJO, GRUPOS DE DEBATE, TRABAJO COLABORATIVO, *GROUPWARE*, EDUCACIÓN A DISTANCIA, INTERNET.

## **1. INTRODUCCIÓN**

La evolución psicológica y sociológica de nuestros días tiende a incrementar la concertación y la participación de los individuos en las decisiones que se toman en los distintos ámbitos: personal, trabajo, país, etc. Esta situación conduce a un incremento inevitable de las reuniones y foros de debate que satisfagan la necesidad democrática de la nueva sociedad.

Dentro de las nuevas líneas de actuación pedagógica basadas en el constructivismo surge el constructivismo social (Doise & Mugny, 1984) en el que se resalta la interacción entre personas para el desarrollo cognitivo individual. Según este

planteamiento, el desarrollo intelectual se produce por sucesivas fases de *Conflicto* y *Acuerdo*. El *Conflicto* surge de los diferentes puntos de vista entre los miembros de un grupo de trabajo. El *Acuerdo* obliga a modificar las estructuras cognitivas de cada individuo de forma que engloben todos los puntos de vista y las nuevas aportaciones surgidas del debate.

Uno de los aspectos clave dentro de la dimensión social del aprendizaje es el valor de la relación entre iguales, lo cual descarta la idea de que para aprender sea indispensable seguir instrucciones de alguien más competente, como el profesor (Turoff, 1995).

Los modernos sistemas de comunicación abren un nuevo campo de experimentación respecto a los procesos de interacción social que se producen entre individuos que se comunican a través de un entorno no presencial. Los paradigmas CSCL (*Computer Supported Cooperative Learning*) y CSCW (*Computer Supported Cooperative Work*) van ganando partidarios tanto desde el punto de vista económico, como desde la perspectiva psico-pedagógica.

### **El grupo de trabajo tradicional**

En una reunión tradicional<sup>ii</sup> un grupo de individuos confluye en una misma sala para intercambiar opiniones y, normalmente, llegar a extraer un conjunto de conclusiones. En este tipo de reuniones, se produce una compleja interacción social entre los participantes que en muchos casos hace disminuir la eficacia del grupo. En estos casos, las reuniones dejan de ser instrumentos productivos y se transforman frecuentemente en palabrería, ajuste de cuentas, distracción y confusión.

En una reunión concurren un número determinado de personas que comparten un objetivo explícito concreto<sup>iii</sup>. En muchas reuniones existen también objetivos no explícitos tales como demostrar autoridad, cumplir un rito, dar seguridad, preparar una coartada, etc. Normalmente, estos objetivos son los causantes de la confusión y crispación entre los miembros del grupo.

El hecho de que una persona participe en algún tipo de grupo o asociación será debido bien a una imposición extrínseca, o bien debido a una automotivación dada por necesidades como autoafirmación, aceptación, seguridad, superioridad, búsqueda de respuestas, etc. La automotivación conduce a mayores índices de atención inicial pero suele decaer rápidamente cuando el grupo requiere el menor esfuerzo. Sin embargo, cuando la motivación es extrínseca el individuo tiende a participar de forma más estable aunque con menor atención.

El éxito/fracaso de un grupo de trabajo depende en gran parte de las habilidades<sup>iv</sup> del moderador/director para plantear la reunión, conducir el debate y eliminar los distractores que dificulten la comunicación. Son muchas las cualidades que se le exigen a la persona que ejerce de moderador de un grupo, entre otras: imparcialidad, tacto, serenidad, tolerancia, adaptabilidad, seguridad, control de grupo, agilidad mental, capacidad de síntesis, pensamiento lógico, sentido del humor, capacidad de atención y escucha, etc.

Además de las habilidades del moderador, en un grupo de trabajo influyen significativamente factores de tipo ambiental (ruido, iluminación, decoración, ergonomía), organizativos (número de participantes, duración, planteamiento, tema), interpersonales (confianza, enemistad) e intrapersonales (personalidad, aptitud, motivación, estado de ánimo, estado físico). Todos estos factores hacen que el

individuo adopte un rol en el grupo que debe ser rápidamente identificado por el moderador para poder ejercer adecuadamente su función de control.

Un grupo de trabajo comienza mucho antes de que se inicie el diálogo entre sus miembros. La labor de planificación previa es fundamental y debe ser realizada por el moderador/director del grupo y sus colaboradores. En general, las fases por las que pasa una reunión son las siguientes:

**PREPARACIÓN:** Material.  
Objetivos.  
Análisis de los miembros.  
Elección de los participantes.  
Título.  
Documentación.  
Estructura y Fases ...

**INICIO:** Presentación de objetivos.  
Informar sobre las normas de funcionamiento.  
Aportar la documentación.  
Introducir el tema ...

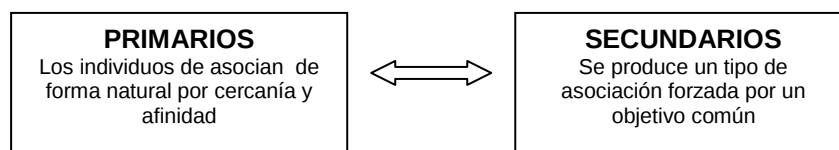
**DESARROLLO:** Recoger opiniones.  
Debatir.  
Valorar los puntos de vista ...

**CONCLUSIONES y CIERRE:** Estructurar y redactar los resultados.

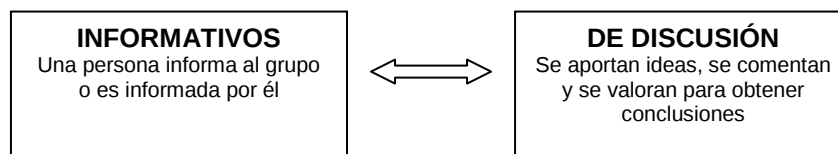
**SEGUIMIENTO:** Controlar la evolución de los resultados.

Para delimitar el ámbito de aplicación de las herramientas orientadas a facilitar el trabajo en grupo, es necesario establecer una taxonomía de dichos grupos:

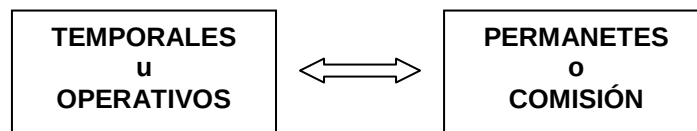
*Atendiendo al Tipo de Asociación:*



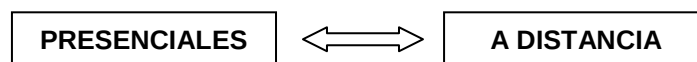
Atendiendo a la *Dinámica del Grupo*:



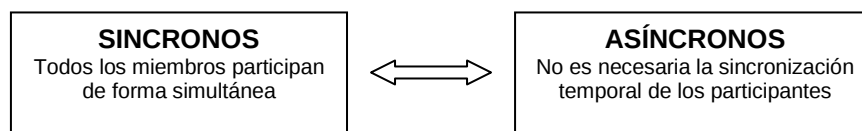
Atendiendo a la *Duración*:



Atendiendo al *Medio de Comunicación*



Atendiendo a la *Simultaneidad*



## 2. PROYECTO GTD

Las Nuevas Tecnologías de la Información abren las puertas a nuevas formas de comunicación que la sociedad comienza a utilizar y demandar. En este ámbito surge el proyecto GTD, dentro de la asociación *SerCon*, con el objetivo de investigar y fomentar las nuevas formas de interacción social en un medio virtual orientadas al aprendizaje y a la toma de decisión.

Partiendo de las teorías y técnicas basadas en el trabajo en grupo tradicional, se desarrolla el nuevo paradigma *CSCW-Groupware* que incorpora las ventajas e inconvenientes del trabajo no presencial. El éxito de estos sistemas radica en fomentar

las ventajas y minimizar el efecto de sus inconvenientes. En concreto, las características de diseño del sistema GTD son las siguientes:

*Control de acceso:* LIMITADO

El moderador del grupo seleccionan a los participantes y les da acceso al sistema mediante Usuario+Clave. El debate es de carácter privado por lo que se prohíbe el acceso anónimo. Además, el acceso sin control va en detrimento del sentimiento de grupo que se pretende fomentar.

*Identificación en el grupo:* PSEUDONIMO

El hecho de que la comunicación no sea presencial permite desproveer a las intervenciones de los prejuicios asociados a la persona que las emite. Los miembros del grupo participan bajo un pseudónimo para que las aportaciones sean valoradas en función de su propio contenido y no de su procedencia.

*Sincronización:* NO

No es necesario que todos los participantes estén presentes simultáneamente en el entorno virtual. El sistema GTD es flexible en el tiempo, ofrece la posibilidad de que los miembros del grupo hagan sus aportaciones cuando quieran dentro del periodo que delimite el moderador.

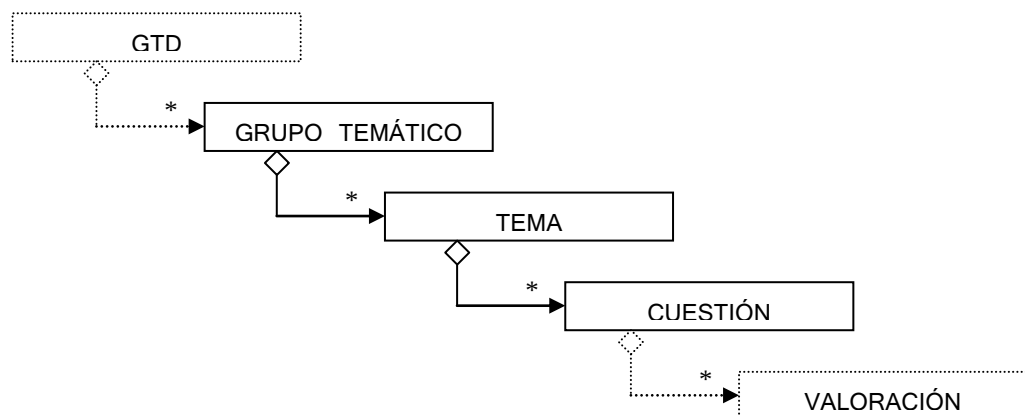
*Comunicación:* ESCRITA

Dado que el objetivo de los grupos de trabajo es aprender y obtener resultados, toda la comunicación se realiza de forma escrita. Con ello se pretende aprovechar las mayores exigencias de concentración y síntesis que requiere este tipo de comunicación frente a la comunicación oral. Además, el texto escrito es más fácilmente estructurable en el tiempo y en su contenido.

La comunicación oral está descartada en este sistema debido principalmente al anonimato de las intervenciones. Podría ser introducida en posteriores versiones, como aportaciones aclaratorias de los participantes incorporadas con un sonido distorsionado.

#### *Planteamiento:* ESTRUCTURADO

Un GTD debe ser previamente estructurado por el moderador. Existen tres niveles en la estructura inicial de un GTD:



El *TEMA* representa el nivel *Estructural* básico, la *CUESTIÓN* es el elemento básico de *Debate* y la *VALORACIÓN* es la unidad básica del nivel de *Decisión*.

Además de la estructura del GTD, el moderador puede aportar documentación vinculada a dicha estructura.

#### *Moderador:* HUMANO y AUTOMÁTICO

Como ya se ha comentado, la persona que realiza la función de moderador del grupo es responsable de su funcionamiento en cada una de las etapas: Planteamiento, Inicio, Desarrollo, Cierre y Seguimiento.

Durante la fase de desarrollo del debate, el moderador está asistido por un moderador automático. Esta función de moderación automática está en proceso de investigación y requiere la participación de algoritmos directamente relacionados

con la inteligencia artificial, especialmente en lo que se refiere al tratamiento de la incertidumbre.

El moderador humano está siempre por encima del moderador automático y debe intervenir en el planteamiento de los temas, en la selección de los participantes, en la definición del grupo y cuando el moderador automático avise de alguna interferencia en el debate, tales como, la falta de participación, incoherencia o mal uso del programa por parte de alguno de los miembros del grupo, etc.

#### *Desarrollo: POR ETAPAS*

La dinámica de un GTD queda delimitada por las etapas que establezca el moderador al inicio del grupo. En el apartado siguiente se hace referencia a este hecho.

#### *Valoración de aportaciones: SÍ*

GTD no es un simple entorno de debate. Una de sus funciones principales es la ayuda a la toma de decisión y, como tal, requiere que los participantes valoren y califiquen todas las cuestiones aportadas por el grupo.

Estas valoraciones son una de las fuentes de información principales que utiliza el moderador automático a la hora de delimitar los roles de los miembros del grupo en su labor de control.

#### *Tamaño del grupo: MÁXIMO 10 PARTICIPANTES*

En los grupos de trabajo tradicionales se recomienda que el número de participantes se encuentre entre 4 y 9. El sistema GTD admite hasta 10 participantes en cada grupo. Por encima de este número, el esfuerzo que realiza cada individuo para valorar y comentar la opinión de los demás disminuye el rendimiento del grupo y desanima a los participantes.

### *Motivación:* MULTIMEDIA

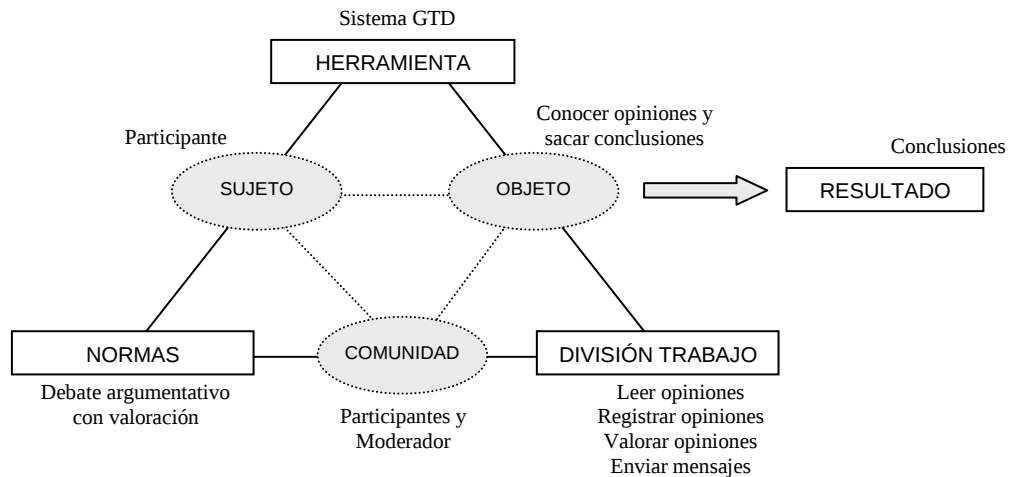
Está demostrado que, actualmente, los sistemas de comunicación basados en entornos virtuales requieren un mayor esfuerzo de concentración que la comunicación oral directa. Esta circunstancia ejerce una función desmotivante en algunos individuos. Para compensarla es necesario invertir el mayor esfuerzo posible en simplificar el uso del sistema y disminuir el esfuerzo de comprensión. Los sistemas multimedia con variación de registros son los más adecuados para desempeñar esta labor pedagógica.

### *Ayudas:* INICIAL y EN LÍNEA

El uso de cualquier herramienta informática requiere un esfuerzo inicial de adaptación que dependerá de la habilidad y del hábito del usuario. El choque inicial se suaviza con una breve introducción que se presenta la primera vez que se utiliza el sistema. Además, el sistema ofrece una ayuda en línea que, en cada momento, informa al usuario del significado de los elementos que aparecen en pantalla. Este proceso de adaptación al sistema se simplifica enormemente si el entorno de trabajo sigue los mismos patrones que los programas de uso habitual.

## **3. DINAMICA DE LOS GTD**

La dinámica de un grupo de trabajo se estructura en tareas y subtareas que pueden caracterizarse perfectamente con el modelo tridimensional de *Actividad* (Modelo Sistémico, Engeström-1997, Nardi-1996). El esquema siguiente representa la actividad fundamental que se desarrolla en el sistema GTD.



Teniendo en cuenta el tema a debatir y las características del grupo, el moderador establece el tipo de dinámica más adecuado. La dinámica de un grupo determina las características de las etapas y sus transiciones en todos los niveles de la estructura del grupo: GTD – Grupos temáticos – Temas – Cuestiones. Normalmente las etapas de los niveles superiores condicionan las de los inferiores, por ejemplo, es incompatible que el GTD se encuentre en la etapa *Recoger la Primera Opinión*, y el estado de los TEMAS sea *Registrar Valoraciones*. De esta forma, cualquier transición en una etapa implica transiciones de etapas en los niveles inferiores y viceversa.

La definición de una etapa requiere delimitar todas sus variables de estado y establecer las posibles transiciones. Las etapas del nivel superior, GTD, que incorpora el sistema son las siguientes:

#### **IDN - IDENTIFICACION:**

El usuario accede por primera vez al sistema y se identifica en el grupo.

El moderador automático pasa a la etapa siguiente.

#### **DOC - DOCUMENTACIÓN:**

El usuario debe acceder a la documentación del grupo.

El moderador automático pasa a la etapa siguiente.

**OCE - OPINION COMPLETA ESTABLE:**

El usuario valora las cuestiones principales de los temas.

El usuario puede aportar nuevas cuestiones que serán valoradas en etapas posteriores.

El usuario no ve las opiniones ni las valoraciones de los demás.

El moderador humano realiza la transición a la etapa siguiente.

**OFE - OPINION FIJAS ESTABLE:**

El usuario valora las cuestiones principales de los temas.

El usuario no ve las opiniones ni las valoraciones de los demás.

El moderador humano realiza la transición a la etapa siguiente.

**OFT - OPINION FIJAS TEMPORAL:**

El usuario valora las cuestiones principales de los temas.

El usuario no ve las opiniones ni las valoraciones de los demás.

El moderador automático pasa a la etapa DEB cuando se han registrado todas.

**DEB - DEBATE:**

El usuario valora todas las cuestiones de los temas.

El usuario puede aportar nuevas cuestiones.

El usuario ve las opiniones y valoraciones de los demás.

El moderador humano realiza la transición a la etapa siguiente.

**CON - CONCLUSIONES:**

El usuario accede al resumen del GTD.

El usuario evalúa el funcionamiento del GTD.

El moderador humano realiza la transición a la etapa siguiente.

#### **FIN - CIERRE:**

El sistema no permite el acceso de los miembros del grupo.

Una secuencia de etapas constituye un tipo de dinámica. El moderador del grupo elige uno de los siguientes tipos que incorpora al sistemas:

**Tipo 1:** IDN - DEB - CON - FIN

**Tipo 2:** IDN – DOC - DEB - CON - FIN

**Tipo 3:** IDN - OCE – DEB - CON - FIN

**Tipo 4:** IDN – DOC – OCE - DEB - CON - FIN

**Tipo 5:** IDN – OCE – OFT - DEB - CON - FIN

**Tipo 6:** IDN – DOC - OCE – OFT - DEB - CON - FIN

**Tipo 7:** IDN – OFT - DEB - CON - FIN

**Tipo 8:** IDN – DOC - OFT - DEB - CON - FIN

La primera etapa de identificación debe garantizar la participación anónima en el grupo y, a la vez, evitar que entren al grupo las personas que no han sido previamente autorizadas. Para ello, en esta primera etapa se efectúan las siguientes tareas:

AUTORIZACIÓN: Comprobar el código de acceso inicial emitido por el moderador

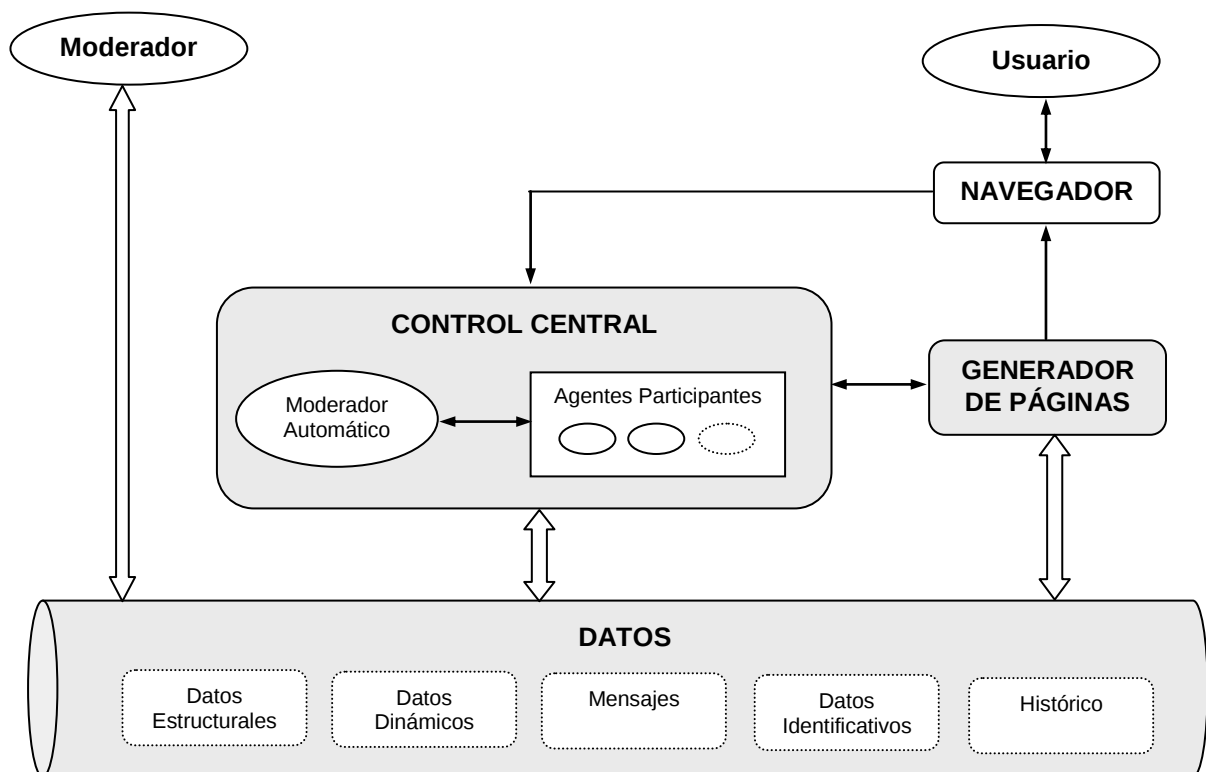
IDENTIFICACIÓN: Asignar o Comprobar el Usuario y la Clave.

CARACTERIZACIÓN: Asignar o Elegir el pseudónimo.

#### **4. ESTRUCTURA Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE LA HERRAMIENTA**

Los grupos de trabajo son gestionados por la herramienta GTD basada en tecnología Web. Se ha elegido este tipo de tecnología con la intención de ampliar las posibilidades de utilización desde cualquier punto de la red Internet. En el diseño original, el entorno de trabajo estaba constituido por páginas Web generadas por el sistema para ser visualizadas en cualquier navegador WWW. Sin embargo, las grandes diferencias e incompatibilidades entre los navegadores comerciales hizo necesario restringir el uso del sistema a uno de ellos.

En el esquema siguiente se detalla la arquitectura del sistema:



El sistema se estructura en 3 módulos fundamentales: Base de datos, Control central y Generador de páginas.

La estructura del grupo de trabajo, definida por el moderador, se registra en la base de datos estructural. Durante el desarrollo del debate, las opiniones y valoraciones aportadas por los miembros del grupo se almacenan en la base de datos dinámica. El archivo de mensajes se utiliza como centro de comunicación entre los participantes, el moderador y el moderador automático.

El control central incluye todo el código correspondiente al moderador automático y a los agentes participantes. El moderador automático está activo desde el momento en el que se arranca la aplicación, mientras que los agentes participantes están asociados a una conexión remota, es decir, los crea el moderador automático cuando un participante se identifica correctamente y se destruyen cuando finaliza la sesión. Cada agente queda definido por sus variables de estado, recibe las peticiones/acciones de los usuarios, ejecuta las respuestas correspondientes y calcula las modificaciones en el estado del agente. El moderador automático recibe la información del estado de los agentes y calcula el vector de control, formado por los valores<sup>v</sup> que permiten identificar el rol de cada participante en el grupo. Los valores del vector de control se introducen en una red neuronal que calcula los valores<sup>vi</sup> del vector de control abstracto. Finalmente, un conjunto de reglas lógicas definen las acciones de control, clarificación, conciliación y dinamización a partir de los valores del vector de control abstracto. Las ecuaciones de abstracción y las reglas de actuación se encuentran en un continuo proceso de revisión y actualización.

El generador de páginas crea el entorno de trabajo que ve el usuario. Las páginas están programadas en ASP (*Active Server Pages*), lo que permite adaptar su contenido a cada uno de los participantes. El resultado del generador de páginas es siempre una página codificada en formato HTML para ser visualizada por el navegador. Las acciones que efectúan los usuarios en el entorno de trabajo se envían

al control central para ser registradas y tratadas por el generador de páginas en el proceso de respuesta.

## 5. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Hasta el momento se han realizado experiencias en los siguientes grupos y temas:

| GRUPOS                          | TEMAS                          | MOTIVACIÓN |
|---------------------------------|--------------------------------|------------|
| Trabajadores                    | <i>Formación en su empresa</i> | Alta       |
| Profesores de Univ. Politécnica | <i>Informática Educativa</i>   | Media      |
| Alumnos universitarios diversos | <i>Política</i>                | Baja       |

Las experiencias han producido resultados satisfactorios entre los participantes. Todos ellos manifestaron la necesidad de este tipo de programas como nuevo método de enseñanza y como herramienta de debate para la búsqueda de soluciones. Consideran que el sistema facilita la discusión y posibilita un mejor aprovechamiento del tiempo, ya que no requiere el desplazamiento ni exige un horario concreto. Las principales quejas provienen de los participantes menos experimentados en el manejo de un ordenador y se refieren a la dificultad en la toma de contacto con el sistema.

Se ha observado que los mejores resultados se obtienen cuando los participantes están involucrados en el tema y obligados a llegar a una conclusión. Es importante también que los miembros del grupo sepan a priori el destino de los resultados y que estos no caigan en saco roto. Si no se cumplen estas condiciones, los participantes tienden a dar su opinión sin atender a la de los demás, siguiendo la dinámica que se sigue en los foros de debate. Cuando el sistema exige un mayor esfuerzo a los participantes estos se sienten desmotivados y tienden a excluirse del grupo voluntariamente.

## 6. BIBLIOGRAFIA

ANDERSON, R. & LEBIERE, C. (1998). *The Atomic Components of the Thought*. Lawrence Erlbaum Associates, London

BARROS, B (1999), *Aprendizaje Colaborativo en Enseñanza a Distancia: Entorno Genérico para Configurar, Realizar y Analizar Actividades en Grupo*. Tesis doctoral. Facultad de Informática. Universidad Politécnica de Madrid.

DEMORY, B. (1985). *Cómo Dirigir y Animar las Reuniones de Trabajo*. Deusto.

DOISE, W. & MUGNY, G. (1984). *The Social Development of the Intellect*. Pergamon Ed.

ENGESTRÖM, Y. (1997). *Learning by Expanding: An Activity-Theoretical Approach to Developmental Research*. Helsinki: Orienta-Konsultit Oy.

GOLDFARB, C. & PRESCOD, PAUL (1999). *Manual de XML*. Prentice Hall.

JOICE, B. & WEIL, M. (1999). *Models of Teaching*. Allyn & Bacon.

LESNICK, L. & MOORE, R. (1997). *Creación de Agentes Inteligentes en Internet*. Anaya Multimedia. Madrid.

NARDI, B.A. (1996). *Context and Consciousness. Activity Theory and Human-Computer Interaction*. MIT Press.

POWERS, S. (1999). *HTML Dinámico*. Anaya Multimedia, Madrid

RUSSEL, S. & NORVIG, P. (1995). *Inteligencia Artificial. Un Enfoque Moderno*. Prentice may.

SCOTT, B. (1990). *La Comunicación Oral y Escrita para Directivos y Profesionales*. Deusto.

WHITE, B., SHIMODA, T. & FREDERIKSEN, J. (1999). *Enabling Students to Construct Theories of Collaborative Inquiry and Reflective Learning: Computer Support for Metacognitive Development*. International Journal of Artificial Intelligence in Education 10, 151-182, UK.

## BREVE CURRÍCULO DEL AUTOR

Arturo CARAVANTES REDONDO  
Profesor del Instituto de Ciencias de la Educación (I.C.E.)  
Universidad Politécnica de Madrid

Ingeniero Industrial por la Universidad Politécnica de Madrid (1992)

- Diseño y participación en el desarrollo del sistema GTD.
- Impartición de cursos relacionados con los nuevos métodos de elaboración de contenidos pedagógicos: Multimedia, Internet, Tutorización Inteligente, Modelización del Conocimiento, ...
- Participación en distintas investigaciones educativas relacionadas con el rendimiento de los alumnos en la Universidad Politécnica de Madrid: Formas de evaluar el rendimiento de los alumnos; Análisis de los bajos índices de aprobados en algunas asignaturas; Salidas profesionales; etc.
- Diseño y desarrollo de una Herramienta de Autor (PRES) para la elaboración de cursos multimedia relacionados con la Seguridad e Higiene en el Trabajo.

---

<sup>i</sup>Profesor del Instituto de Ciencias de la Educación (I.C.E.)  
Universidad Politécnica de Madrid  
acaravan@ice.upm.es

Escuela de Caminos, Canales y Puertos  
Ciudad Universitaria  
28040 MADRID

<sup>ii</sup> Las reuniones y los grupos de trabajo se diferencian fundamentalmente en la frecuencia y en la formación de los participantes. Sin embargo, en entornos de trabajo virtuales estas diferencias tienden a ser inapreciables, por lo que en este artículo me referiré indistintamente a reuniones o grupos de trabajo.

<sup>iii</sup> Objetivos explícitos básicos por los que se convoca una reunión:

- (Obj. 1) Informar.
- (Obj. 2) Formar.
- (Obj. 3) Recoger información.
- (Obj. 4) Generar ideas.
- (Obj. 5) Intercambiar puntos de vista.
- (Obj. 6) Llegar a un acuerdo.

<sup>iv</sup> Funciones del moderador / director:

- (Func. 1) *Clarificar*: Plantear objetivos. Aclarar ambigüedades de comunicación. Elaborar conclusiones.
- (Func. 2) *Controlar*: Vigilar los tiempos de participación y la duración de la reunión. Hacer cumplir la normas de comunicación. Guiar el debate.
- (Func. 3) *Conciliar*: Evitar discusiones personales.
- (Func. 4) *Dinamizar*: Motivar, incentivar, ...

<sup>v</sup> Niveles de Actuación, Acceso, Participación, Coherencia, Discriminación y Desviación.

<sup>vi</sup> Habilidad de uso, Motivación (Alegría + Tristeza + Miedo + Ira + Amor + Sorpresa + Aversión + Vergüenza), Participación y Actitud.