

## Romper las Reglas: Cómo las reglas básicas pueden hacernos daño.

por Daniel Hunter, [daniel@trainingforchange.org](mailto:daniel@trainingforchange.org)

No siempre estoy en contra de las reglas básicas. Sin embargo, éstas, como se practican generalmente, son mal entendidas y con frecuencia una pérdida de tiempo. En el peor de los casos, son rituales piadosos de corrección política designados a hacer valer las normas de la corriente dominante. Muchos facilitadores se limitan a usar reglas básicas cuando otras herramientas les serían de mayor utilidad. A continuación explicaré por qué.

### ¿Qué son las reglas básicas?

Recuerdo que la última vez que observé a una facilitadora utilizar las reglas básicas, ésta comenzó su taller con la siguiente explicación: “Las reglas básicas son una manera de apoyar el comportamiento de unos y otros, por medio de la implementación de formas de comunicación y reglas para la interacción del grupo”.

Con poco ánimo, el grupo elaboró una lista de reglas: no hablar todos al mismo tiempo, no interrumpir, escuchar atentamente, participar sin tomar el control de la discusión, etcétera.

En ciertos casos, la facilitadora le pidió al grupo ser más específico. Una persona propuso: “no emitir juicios” y la facilitadora le preguntó: “¿de forma interna o externa?”. La persona respondió: “ambas”. De esta manera el “no emitir juicios de forma interna o externa” ocupó un lugar en la lista de reglas básicas.

Al final de la sesión, la facilitadora repasó las reglas propuestas por el grupo y preguntó si todos estaban de acuerdo con la versión final de la lista. Cerca de un tercio del grupo asintió **con la cabeza**, y enseguida la facilitadora anunció que esas serían las reglas básicas para el taller.

Las reglas nunca fueron mencionadas otra vez.

## **Hacer que las reglas básicas funcionen**

Antes de que explique por qué pienso que las reglas básicas son, en su mayor parte, una pérdida de tiempo, explicaré cómo es que pueden ser efectivas. Cuando se realizan bien y en el contexto correcto, las reglas básicas pueden ser una herramienta poderosa para lograr que los integrantes de un grupo interactúen mejor y practiquen nuevos comportamientos que lleven a una mejor comunicación.

En primer lugar, las reglas básicas deben ser entendidas como un proceso real de grupo. Después de que se elabore una lista con reglas, el facilitador debe comprobar, de una manera genuina y abierta, que éstas se han establecido de común acuerdo entre los participantes. El facilitador debe plantear una pregunta: ¿es esta una lista de comportamientos ante la que usted está dispuesto a responder y responsabilizarse como individuo? Si nadie expresa abiertamente resistencia a ninguna de las reglas, el facilitador no ha preguntado lo suficiente.

Por lo tanto, si usted, facilitador, planea establecer reglas básicas en su grupo y tomar 10 minutos para ello, estará apresurando el proceso. Actuar de prisa convierte este paso en un mero trámite y reduce su importancia. Este proceso necesita tiempo para que las personas identifiquen sus preocupaciones, tengan claro qué reglas hay en la lista y se comprometan internamente a seguirlas o a pedir que se eliminen.

Un facilitador puede lograr que los individuos manifiesten sus posturas si enfatiza que el aceptar las reglas básicas es un compromiso personal. Si nadie manifiesta su postura, el facilitador debe seguir ayudando a los participantes a expresarse.

En segundo lugar, la lista necesita contener comportamientos que puedan ser regulados de forma práctica. El ejemplo de “no emitir juicios de forma interna o externa” podría ser una buena meta acordada por el grupo, pero no puede hacerse cumplir. Si el grupo no puede regularla, no es una regla.

Los elementos que aparecen en las listas de reglas básicas son generalmente categorías de comportamiento. “Escuchar atentamente” o “participar sin tomar control de la discusión”, por ejemplo, no son comportamientos sino principios

de comportamiento. Para que la lista de reglas básicas sea significativa, el grupo necesita estar preparado para proponer comportamientos más específicos.

Examinemos la regla “escuchar atentamente”. Esa regla es muy amplia y abarca un gran rango de comportamientos que son entendidos de forma distinta por personas diferentes. El facilitador debe ayudar al grupo a dividir esta idea en comportamientos específicos. Estos podrían incluir los siguientes: no hablar mientras otros tienen la palabra, permitir que las personas expresen completamente sus ideas, reflexionar en caso de desacuerdo, etcétera.

En tercer y último lugar, debemos agregar que los dos pasos anteriores son importantes porque es importante hacer cumplir las reglas básicas. Y, ¿quién las hace cumplir? Por lo menos al inicio del taller, esa es labor del facilitador.

El proyecto de reglas básicas se desperdicia en su totalidad cuando el facilitador no las hace valer. El no hacerlo es decirle al grupo: “Nosotros acordamos estas reglas, pero nuestro acuerdo no significa nada”. ¡Cuánta falta de respeto a nuestros compromisos!

No es necesario implementar las reglas básicas severamente. Lo mejor es hacer recordatorios de forma relajada para aquellos que acordaron respetar la lista pero cometen faltas. Por ejemplo, el facilitador puede decir a sus participantes: “Alberto, por favor trate de no interrumpir” o “Nancy, recuerde que acordamos mantener apagados nuestros celulares”.

El reforzar las reglas es más fácil cuando se hace de manera explícita y directa; cuando se señala el comportamiento en el momento que ocurre o muy poco después. En otras palabras, el facilitador no debe referirse a la lista de reglas de manera general y esperar que Nancy o Alberto identifiquen su falta y actúen para cambiar su comportamiento.

Utilice ese momento, si es apropiado, como un momento de aprendizaje. El mantener el celular encendido, cuando se acordó lo contrario, podría ser más una cuestión de egocentrismo que un descuido por parte del participante. Si resulta que esa es la razón del comportamiento de Nancy, su labor comprometida como facilitador les estaría otorgando una lección de gran valía a ella y al resto del grupo.

La labor del que hace cumplir las reglas podría resultar difícil para el facilitador porque usualmente las personas tememos actuar como maestros autoritarios. Sin embargo, debemos recordar que los maestros autoritarios no suelen dar a sus alumnos la oportunidad de decidir cuáles comportamientos deben ser sancionados. Hacer respetar las reglas también es empoderar ya que si las reglas básicas no son creadas como una imposición, estas se convierten en

metas de grupo que el facilitador ayuda a lograr.

Como facilitador, usted notará el éxito de su tarea cuando el grupo tome en sus manos la regulación de las reglas básicas y comiencen a predominar los comportamientos deseados. Siga estas recomendaciones y usted llevará el proceso de decisión de reglas básicas de ser una repetición fatigosa, a convertirse en un provechoso ejercicio de empoderamiento.

### **La coacción de la corriente dominante**

Entonces, ¿por qué yo no incluyo reglas básicas en todos mis talleres? Precisamente por lo que expliqué antes: si las reglas básicas no resultan de un ejercicio impositivo, entonces es posible que sean herramientas de empoderamiento. Sin embargo, la realidad es que las reglas tienden a ser creadas por los miembros de la corriente dominante en el grupo, mismos que usualmente no son conscientes de su imposición.

Tomemos como ejemplo la regla “no interrupciones”. Esta regla explícitamente favorece un tipo de comunicación sobre otro. En este ejemplo, la corriente dominante piensa que las interrupciones reducen la posibilidad de comunicación efectiva ya que las personas no pueden expresar sus ideas cuando su discurso es interrumpido. Esta es una creencia en gran parte relacionada con las culturas de personas blancas, personas de clase media y profesionistas.

Las culturas afroamericanas, entre otras culturas del margen, tienen diferentes estilos de comunicación y ven las interrupciones de manera distinta. En algunos casos, por ejemplo, las interrupciones pueden ser una manera natural de mantener el ritmo de una conversación. Desde este punto de vista sigue siendo una falta de respeto interrumpir a alguien, especialmente si no ha terminado de expresar ninguna de sus ideas; sin embargo, el tomar el control de la discusión y hacer referencia a varios puntos no relacionados entre sí, es aún más descortés (algo que las personas blancas tienden a hacer todo el tiempo). En este último caso, interrumpir al hablante permite que las personas manejen una conversación punto por punto, y al mismo tiempo mantengan un ritmo fluido.

Todo grupo contiene miembros que son a su vez parte de diferentes grupos del margen o de la corriente dominante. Cuando el facilitador pide a su grupo que tome una decisión, ¿quiénes usualmente consiguen imponer sus ideas? La respuesta es: La corriente dominante del grupo.

Es difícil llevar a cabo la dinámica de reglas básicas cuando el grupo tiene

poco tiempo de haberse formado — exactamente cuando las reglas deben decidirse—, ya que existe muy poco espacio para compartir los desacuerdos. Al final, más que expresarse en contra de las ideas de la corriente dominante, aquellos en el margen tienden a permanecer en silencio, condescendientes y extrañamente respetuosos.

Asumiendo, incluso, que como facilitadores sabemos navegar las aguas de la interacción entre la corriente dominante y los grupos del margen, existen todavía más dificultades en la implementación de reglas básicas. George Lakey, en el borrador de su próximo libro con la editorial Jossey – Bass, dice:

“Algunos grupos utilizan las reglas básicas para regular el mal comportamiento mientras que el grupo aprendería aun más si el comportamiento indeseado en realidad se presentara ante ellos. Por ejemplo, en un taller sobre comunicación sería mejor si un hombre interrumpiera en voz alta a una mujer y tomara el control de la discusión. En ese momento, el grupo podría intervenir y poner en práctica la solución al problema con ayuda del facilitador. De esta manera se aprende más sobre las dinámicas de género y poder, y de su aplicación práctica en el mundo real, que si los acuerdos del grupo surgen de la aceptación correcta y respetuosa.”

Es mi deseo que las personas sean auténticas. Las reglas básicas pueden crear una sensación de seguridad para los participantes o pueden destruirla al crear una cultura de corrección política que hace que las personas se preocupen porque podrían estar rompiendo una regla.

Preferiría que alguien no respetara las reglas y aprendiera cómo es que su comportamiento puede herir a otros, a que esa persona internalizara la regla sin realmente entenderla. Por esto, hay más posibilidades de que los participantes entiendan y decidan cambiar su comportamiento en situaciones fuera del taller.

Más que enseñar la manera de prevenir comportamientos hirientes, las reglas básicas, a mi parecer, incrementan el sentimiento de culpa sin proveer a los participantes una forma práctica de manejar los daños cuando se presentan.

En un nivel más amplio, creo que esto presenta un gran peligro para la manera en que los activistas interactúan entre sí. En lugar de aprender a trabajar con las personas como son, muchos activistas tratan de aplicar reglas e imponer valores, sin establecer relaciones y sin un sentido claro sobre el origen del resto de las personas.

Las reglas básicas, en mi opinión, reflejan una equivocada creencia de los activistas: que debemos y podemos regular los comportamientos opresivos.

### La seguridad requiere algo más que reglas

La seguridad del grupo es un problema y el observar más profundamente esta dinámica de reglas básicas resalta este hecho. Es claro que las reglas básicas tanto pueden ser parte de la seguridad, como pueden disminuirla.

Yo he resaltado varias formas en que las reglas básicas, como usualmente se practican, reducen la calidad del grupo. El reprimir el comportamiento opresivo en lugar de saberlo manejar cuando éste aparece, puede disminuir la seguridad. Las reglas básicas sin aplicación refuerzan una cultura de irresponsabilidad, e inconscientemente, las reglas de la corriente dominante que marginalizan a otros también reducen la seguridad.

En *Talleristas for la Justicia/ Training for Change*, enseñamos regularmente que existen muchas otras opciones más allá de las reglas básicas para crear seguridad en el grupo: desde establecer talleres como laboratorios de aprendizaje, hasta la creación de un ambiente seguro con el uso de recordatorios para enfatizar la responsabilidad de los participantes en un conflicto.

Pero, cualesquiera herramientas que utilicemos, debemos ser conscientes de cómo lo hacemos y del impacto que esto tiene en las culturas del margen. Cuando establecemos reglas básicas, vemos que esa herramienta ritualista de liderazgo no brindará seguridad al grupo. De hecho, ejecutada pobremente, la dinámica de reglas básicas aislará y reducirá la seguridad. Debemos dirigir herramientas siempre poniendo atención al impacto que tendrán en los grupos del margen y en la seguridad general del grupo. Esa es una regla que vale la pena hacer cumplir.