

Unidad 8

El manejo de las reuniones

Objetivo general

Al término de la unidad los integrantes conocerán una serie de recursos útiles en el manejo de las reuniones.

Objetivos particulares

1. Conocer las tareas que preceden una reunión.
2. Aprovechar el desarrollo de la reunión para favorecer el cumplimiento de las tareas, cultivando un adecuado clima relacional.
3. Conocer la manera más apropiada de concluir las reuniones

Revisión de la sesión anterior

Ejercicio 1

Los asistentes deberán contestar las preguntas del siguiente cuestionario. Se compartirán en grupos de 4 personas las respuestas.

Al iniciar un grupo, cuáles problemas o sectores debe tener en cuenta el animador. Ponga un valor de 1 a 10 (1 = para nada importante; 10 extremadamente importante) a las respuestas sugeridas.

- El animador debe hacer todo lo posible para que el grupo lo acepte.
- Debe dar un objetivo al grupo.
- Debe estimular la intensificación de las relaciones entre los miembros del grupo.
- Debe disponer una organización y distribuir los cargos.
- Debe estar atento en la aceptación de las personas.
- Debe aclarar ante todo lo que desea del grupo.
- Debe estimular al grupo para que se exprese.
- Debe saber utilizar técnicas oportunas de animación de grupo.
- Debe abrir la discusión sobre lo que significa "ser grupo".
- Debe imprimir entusiasmo.

1. Tareas que preceden una reunión

La vida de un grupo se desarrolla sin interrupción a lo largo de un determinado tiempo, pero hay momentos cumbre en la vida de los grupos, y éstos son las reuniones. Podríamos decir que el grupo encuentra su identidad cuando se reúne. Allí es donde el rol del animador es particularmente importante. Se indicarán algunas funciones del animador.

CUADERNO DEL CENTRO SAN CAMILO HABILIDADES DE LIDERAZGO Y MANEJO DE LOS GRUPOS

Antes de las reuniones

Para iniciar bien una reunión, el animador tiene que tomar en cuenta lo siguiente:

- *Preparación de la reunión.* Se trata de ofrecer a todos los participantes una adecuada información acerca del horario, lugar, fecha, orden del día, de manera que todos estén enterados y puedan prepararse adecuadamente. Puede ser que este cargo pueda ser desarrollado eficazmente por un secretario más que por el animador; pero siempre éste deberá controlar que esta tarea sea llevada a término.
- *Preparación del salón.* Es importante que las reuniones tengan lugar en ambientes decorosos, limpios, bien ventilados, que las sillas o bancas sean cómodas, que haya una mesa de trabajo -si ésta fuera necesaria-. No es tarea del animador preparar todo esto, pero sí le compete verificar que todo esté arreglado adecuadamente.
- *Preparación de los instrumentos y materiales didácticos.* En muchas reuniones se requiere pizarrón, plumas, hojas de papel, videos, películas, soportes didácticos: el animador verificará que todo esté dispuesto y en perfecto estado.
- *Preparación de los contenidos del encuentro.* El animador preparará los contenidos que serán tratados para que los asistentes puedan encontrar en él a una persona competente. Tal vez, esto puede significar un trabajo de preparación, de acopio de material, de profundización bibliográfica. Ciertamente el animador no debe "saberlo todo", pero debe poseer el material o, por lo menos, conocer los recursos (personas, material bibliográfico) necesarios.

Al empezar la reunión

- *Acogida de los asistentes.* Es importante que los que van llegando encuentren ya presente al animador, para que éste pueda acogerlos con calor humano; a nadie le agrada llegar a un lugar donde nadie lo recibe. Sería una señal de falta de respeto y estima, si el animador llegara cuando ya todos están presentes o, peor aún, con retraso. Las reuniones no deberían ser como los consejos de administración de las sociedades donde el jefe es el último en llegar y reina un silencio sepulcral.
- *Presentación de los participantes.* Es oportuno que el animador, si no todos lo conocen, se presente, invitando a todos los demás a hacer lo mismo. La presentación debe resultar clara (tono de voz, ritmo de la comunicación) para todos, de manera que los integrantes se familiaricen con los nombre y apellidos de los demás. El animador puede repetir los nombres que le parezcan más difíciles o pronunciados demasiado rápido o con un tono de voz débil que pocos hayan oído.
- *Información sobre la salud y los compromisos.* En todos los grupos es normal que algunos se enfermen, tengan compromisos, salgan de vacaciones, etc. Todo esto impide que estos miembros se hagan presentes en uno o más encuentros anteriores. Es un signo de atención y respeto, mostrar interés por los acontecimientos personales. Claramente esto no puede

CUADERNO DEL CENTRO SAN CAMILO HABILIDADES DE LIDERAZGO Y MANEJO DE LOS GRUPOS

traducirse en una forma de control de la conducta de los asistentes; el tono y la modalidad (no inquisitiva) ayudarán a expresar en la debida manera este interés.

· *Resumen de los encuentros anteriores.* Para los que han estado ausentes (y también para quienes asistieron) es importante hacer un resumen de lo que ha sucedido en el encuentro anterior: temáticas desarrolladas, tareas entregadas, cargos confiados, etc. El animador, así ayuda al grupo a progresar. Cuando no hay esta atención, el grupo gira en el vacío, dando la impresión (y tal vez lamentablemente no es sólo una impresión) de no concluir nada. El resumen muestra el camino hecho, da un sentido de continuidad, brinda una nueva identidad al grupo: Finalmente nos reunimos por algo y no perdemos nuestro tiempo.

2. La reunión

El compromiso del animador durante la reunión puede ser facilitado si distinguimos tres ámbitos de intervención: los contenidos, la metodología y el clima emocional. Cada uno de estos ámbitos necesita funciones y habilidades específicas. A menudo los animadores fallan en su papel, porque no tienen en cuenta uno u otro de los tres niveles de participación en la vida del grupo. Un error sistemático, y muy dañino, es excluir todo lo que no pertenece a los contenidos. El respeto del orden del día es importante, pero un animador capaz sabrá cuándo es el momento de insistir más sobre el clima relacional o la metodología. El papel del animador, tal vez difícil, es guardar el equilibrio entre eficacia e intercambios relacionales.

Ámbito de los contenidos. Funciones de aclaración

Sobre todo en los grupos de discusión o de trabajo intelectual, los objetivos cognoscitivos intercambiados, es decir, las ideas, son de importancia extrema. Es también importante que las ideas circulen bien y que cada quien comprenda lo que dicen los demás. El animador debe estar atento a que este sector funcione adecuadamente, vigilando que la información circule y que todos sean escuchados y valorados. El animador debe poner en acción habilidades de "aclaración".

a. Definir. El grupo se reúne de cara a un objetivo común por lo que, es importante que el animador esté cierto de que tal objetivo haya sido definido correctamente. En caso contrario, dé todo el tiempo necesario para este logro. No es una pérdida de tiempo emplear unos minutos para aclarar el problema y el significado de lo que se está haciendo.

b. Re-formular. Una buena modalidad para hacer circular la información a nivel de contenidos consiste en re-formular de vez en cuando lo que un miembro ha comunicado, sobre todo cuando parece que otros miembros no hubieran comprendido bien. Esta técnica ayuda a sensibilizar a los participantes en la dificultad de la comunicación, favorece el desarrollo de la capacidad de escucha, permite al mismo que ya habló tomar conciencia de cómo los demás han comprendido, permitiéndole la oportunidad, si es el caso, de aclarar su pensamiento. Se puede introducir esta técnica con palabras de este tipo: "Dijiste que...", "En otras palabras, nos estás diciendo que...", "Según tu parecer...", etc.

CUADERNO DEL CENTRO SAN CAMILO HABILIDADES DE LIDERAZGO Y MANEJO DE LOS GRUPOS

c. Tejer lazos. En el trabajo de grupo, a menudo los asistentes no tienen suficientemente en cuenta lo que otros dicen. El animador puede intervenir invitando a quien ha hablado a que establezca los nexos con lo que otros han dicho. Puede ser oportuno que el animador mismo teja estos nexos cuando no sean evidentes. Todo esto ayuda a los asistentes a escuchar con mayor atención e interés, y contribuye a producir una discusión más concentrada. El animador puede manejar esta técnica con estas palabras: "Lo que está diciendo, me parece muy parecido (o en contraste) con lo que decía fulano, es decir...", "Lo que sostienen María y Juan va de acuerdo con lo que había expresado..."

d. Resumir. De vez en cuando el animador permitirá que los asistentes "tomen un momento de respiro", resumiendo las opiniones expresadas. Puede, más bien, invitar al grupo para que desarrolle esta tarea. Si hay un secretario, esto puede ser su cargo. El resumen permite tomar conciencia del trabajo hecho, añadir otras aportaciones, cambiar la dirección de la discusión. Esta tarea es indispensable antes de que termine la reunión.

Ámbito de la metodología. Funciones de control

Para que las ideas sean conocidas por todo el grupo, es importante que los procedimientos, la metodología (de la discusión, de la toma de decisiones, de tratar el orden del día, etc.) queden claros para todos. Sería oportuno que el grupo mismo decidiera esta metodología, de manera que todos se sientan involucrados y así la respeten. El animador puede pedir al grupo que colabore en la definición de la metodología. Cuando los procedimientos están decididos y resulten claros para todos, el animador "controlará" que todos los respeten.

a. Suscitar. En cada grupo hay personas que hablan demasiado y, lamentablemente, otras que se expresan demasiado poco. No es cargo del animador "hacer hablar a todos" (obligar); sin embargo, él debe favorecer la participación activa de todos, en particular de los "callados". La técnica del giro de la mesa sistemático no siempre es aconsejable, pues puede suscitar excesivo estrés en los participantes más tímidos. La modalidad para favorecer la participación verbal de los "callados" es más bien la de aprovechar el momento en que están mayormente a gusto o menos conscientes de sus miedos, invitándolos a expresarse en este preciso momento. Un animador atento dará la palabra, ante todo, a los que menos hablan.

b. Frenar. Algunos asistentes hablan demasiado o demasiado largamente. Una buena relación con estos participantes y quizá un buen sentido del humor pueden ayudar al animador a intervenir eficazmente. A menudo, un resumen bien hecho de lo que han expresado es suficiente para que se sientan apreciados y valorados y no necesiten hablar más.

c. Sensibilizar al tiempo. Para evitar que el grupo trabaje demasiado tiempo en algunos asuntos, descuidando otros, y para acelerar el progreso de la discusión, el animador puede decir cuántos minutos quedan disponibles. Cuando nos damos cuenta de que es imposible desarrollar todas las cuestiones del orden del día en un tiempo determinado, es oportuno que involucre al grupo en la decisión sobre cómo organizar el tiempo.

CUADERNO DEL CENTRO SAN CAMILO HABILIDADES DE LIDERAZGO Y MANEJO DE LOS GRUPOS

d. Dar la palabra. Frecuentemente, el animador maneja la función de "dar la palabra", puede hacerlo regularmente, como puede limitarse a cederla a quienes prefieran pedirla. Puede también –en grupos de adultos muy respetuosos– invitar a los asistentes a intervenir sin pedir permiso. Lo importante es que todos tengan las mismas oportunidades y no haya favoritismos. Siempre el animador tiene la posibilidad de intervenir; tiene la prioridad de intervención.

Ámbito socio –emocional. Funciones de facilitación de las relaciones

Cuando un grupo de personas persigue un objetivo común es inevitable que surjan discusiones y, por ende, tensiones y conflictos. A menudo la carga emocional, que se desarrolla por los diferentes puntos de vista expresados, paraliza el trabajo del grupo. Es tarea del animador mantener un clima favorable para la discusión: ejercerá, en este caso, funciones de "facilitador".

Acoger. Hemos ya reflexionado sobre la importancia de una acogida cálida y amistosa. Mostrando interés hacia cada uno de los miembros, independientemente de su posición social, el animador contribuye a valorarlo frente los a demás.

Solidarizar. Permitiendo al grupo "descansar" algunos momentos y tal vez expresar pensamientos no pertenecientes al orden del día o...chistes, el animador puede contribuir a construir un grupo más solidario. El cansancio no es un buen aliado de la vida de grupo, por esto son necesarios momentos de distensión (tomar un café, dar una vuelta por algunos minutos, charlar en grupitos, etc.). Los encuentros "informales" entre las personas unen al grupo más que muchas reuniones "formales". Cuando la gente está a gusto, finalmente, trabaja mejor y produce más.

Objetivar. Cuando se produzcan conflictos emocionales y haya choque de opiniones entre dos o más integrantes, el animador puede ayudar a relajar la tensión, reformulando, de manera "objetiva" lo que se dijo con muchas emociones. El animador, puede contribuir a replantear la cuestión en términos más objetivos, sin personalismos y protagonismos. De esta manera libera el contenido de su valencia y carga emocional, permitiendo que la discusión proceda, a pesar de la antipatía personal. Se trata de una técnica bastante difícil, porque los "belligerantes" pueden interpretar la intervención del animador como un tomar partido en favor de uno y contra el otro. Es importante, pues, la virtud de la ecuanimidad y una toma de posición verdaderamente "objetiva".

Verbalizar. Cuando el clima relacional del grupo está tensionado, difícil, sin que se conozca el por qué, puede ser útil permitir a los participantes expresar lo que se está viviendo (miedos, aburrimiento, enojo, angustia, etc.) en un nivel emocional. También cuando el grupo se halla frente una dificultad que parece insuperable, se puede favorecer la expresión de los sentimientos probados. El principio que regula esta técnica es que una emoción expresada es más fácilmente controlable que una no expresada. La coparticipación de sentimientos comunes, además, permite darse cuenta que lo que vivimos no es raro, sino muchas veces, patrimonio de todos.

3. La conclusión de la reunión

Evaluar. Antes de que concluya la reunión, después del resumen, el animador invita a los asistentes a hacer una evaluación del desarrollo del encuentro. Puede ser oportuno evaluar los tres aspectos que constituyen la vida de una reunión: los contenidos, la metodología y el clima emocional.

Enunciar las coordinadas del encuentro sucesivo. Es oportuno recordar a los asistentes el compromiso para el encuentro siguiente, entregar los cargos, ofrecer la información necesaria.

Despedir. La despedida es un momento importante para que los asistentes vivan el tiempo entre un encuentro y el otro como "vida de grupo" y no como tiempo "libre" de compromisos. El grupo continúa en la percepción, pensamientos y emociones de los participantes.

Verificación personal del animador. El animador, cuando todos se han ido, debe encontrar el tiempo para una verificación personal de cómo va el grupo y sobre cómo ha desarrollado su papel de animador. Es importante que ponga por escrito sus reflexiones. Puede ser una buena oportunidad para crecer en su rol, evitando errores, afinando su estilo. Pudiera ser útil una supervisión con otros animadores o con expertos en la animación de grupo.

Ejercicio 2

Se subdivide el grupo en pequeños grupos y se les invita a elegir a un animador, que tratará de aplicar los consejos de esta unidad. Los animadores de los grupos se reúnen para verificar su modalidad de animación. Los demás participantes pueden dar sus feed -back sobre los elementos positivos y los límites notados.

Tareas

- Los participantes planearán el inicio y el término de una reunión, poniendo atención a la acogida y la despedida.