



Cómo Dirigir Reuniones Eficaces

y

Facilitar Grupos

Revisado, Julio 2002

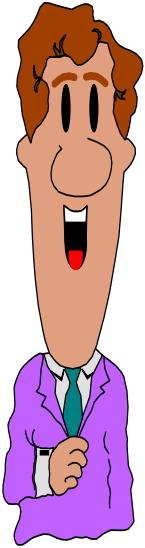
*Una guía desarrollada por
Northeast SABES, 45 Franklin Street, Lawrence, MA 01840
Traducida al Español por Isilma Morales
Teléfono: 978-738-7301 Fax :978-738-7115*

Indice

I. Comienzo de la Reunión	
Ejercicios de Presentación de los Participantes	4
Hoja de Registro	5
II. Organización	
Agenda	7
Moderador	8
Cronometrador	9
Tomador de Apuntes	9
Organizador de la Reunión	10
III. Establecimiento de Reglas de Procedimiento	
Simulación de una Reunión Difícil	12
Reglas de Procedimiento	13
Aprendizaje y Comportamiento de la Comunidad	13
Cajón de Temas o Cuestiones	14
Descanso	15
IV. Facilitación	
Ideas y Consejos para Facilitadores	17
Escuchar con Interés	18
Lluvia de Ideas	19
Hoja de Papel Periódico Rotativa	20
Uso de Etiquetas Adhesivas de Color para Votar. Gaste un Dólar	21
Bola de Nieve/Crear una Actividad para Obtener Consenso	22
Diagrama de Afinidad	23
Bigrama de Interrelación	24
Análisis del Campo de Fuerza	25
V. Cierre de la Reunión	
Renegociación del Tiempo/Agenda	27
Pasos a seguir o Planificación de la Acción	27
Técnicas de Evaluación	28

Comienzo de la Reunión

Ejercicios de Presentación de los Participantes



Es esencial para las reuniones comenzar con algún tipo de Ejercicio de Presentación o Rompehielos. Cuando hay un grupo grande, o hay una agenda completa, podría parecer como una pérdida de tiempo hacer presentaciones especiales. Pero hemos encontrado que las presentaciones son cruciales para la tranquilidad en general, confianza, y la habilidad del grupo de tomar riesgos.

Las presentaciones proveen a los grupos una manera de:

- conocerse,
- ganar una apreciación más profunda de cada uno como individuos, y
- comprender la perspectiva de los diferentes miembros de los grupos en el día de la reunión

Si usted está tratando con un grupo grande en particular y con presentaciones personales le tomará demasiado tiempo, usted querrá que el grupo se sienta alrededor de mesas pequeñas donde las presentaciones puedan tener lugar entre 4-8 personas. O por lo menos, proveer tiempo para que las personas se presenten a sí mismas a una o dos personas que estén sentadas cerca de ellas.

Algunos ejemplos de Ejercicios de Presentación o Rompehielos son:

1. Haga tarjetas de identificación para cada individuo y preséntese con su tarjeta. Asegúrese de que los miembros del grupo escriban su nombre en ambos lados, al frente y al reverso de la tarjeta. Esto permite que las personas que están sentadas una junto a la otra, tanto como al frente, puedan leer los nombres de las tarjetas.
2. Tome turnos diciendo su nombre y luego, diga o haga una actuación de algo que a usted le gusta hacer mientras el grupo repite su nombre e imita su actuación. Este ejemplo es útil como ejercicio de pruebas múltiples de memoria.
3. Preséntese a la persona junto a usted y deje que él/ella lo presente a usted al resto de los demás.
4. Saque algo de su billetera, bolsillo, o bolsa y dígales por qué es importante para usted eso que usted sacó
5. Haga que cada persona en el grupo se identifique con un instrumento musical, un personaje de una tira cómica, animal, etc. (escoja uno) y explique por qué. Luego pídale que adivinen con qué instrumento musical, etc. sus colegas y/o amigos se han identificado y explique.
6. Pídale a las personas que se identifiquen y luego pregúnteles qué fue lo que comieron para el desayuno esta mañana.
7. Pídale a las personas que se identifiquen y luego que hablen acerca de cómo fue su viaje a la reunión ese día.

HOJA DE REGISTRO

Una hoja de registro es una manera de tomar la asistencia y tener evidencia de quienes estuvieron en la reunión. Algunas veces usted solamente necesitaría las firmas. Otras veces, usted querría que los participantes dieran más información, tal como su dirección, número de teléfono, correo electrónico, y número del telefax. El correo electrónico es especialmente eficiente cuando usted quiere mandar un memorando rápido, las actas de la reunión, o información pertinente a un grupo de personas.

Los participantes a menudo subestiman el valor de la Hoja de Registro y por eso escriben rápida y desordenadamente. Si se quiere referir a la Hoja de Registro para números de teléfono y direcciones, asegúrese de enfatizarles que **escriban con legibilidad**.

Abajo hay una muestra simple de hoja de registro.

MUESTRA:

NOMBRE	PROGRAMA / DIRECCIÓN	TELEFONO #	CORREO ELECTRONICO
Marcia Drew Hohn	Northeast SABES 45 Franklin Street Lawrence, MA 01840	978-738-7301	Mdrewhohn@aol.com
Alisa Vlahakis	Northeast SABES 45 Franklin Street Lawrence, MA 01840	978-738-7304	Avlahakis@aol.com

Organizándose

AGENDA

Es importante tener una agenda (una lista de cosas que el grupo necesita y quiere hablar al respecto). Es una manera de asegurarse que toda la discusión necesaria tome lugar y la reunión se mantenga “bajo control.”

La agenda se establece usualmente antes de la reunión—a menudo por la persona que presidirá la reunión (el presidente/a). Algunas veces los puntos de la agenda se deciden en una reunión previa y algunas veces el presidente establece la agenda consultando con los miembros de otros grupos fuera de las reuniones. La agenda debe ser escrita en letra de imprenta y se deben hacer copias para cada uno en el grupo. Para que las reuniones marchen sobre ruedas, ayuda mucho si la agenda se pega en un lugar visible. Luego, los miembros del grupo saben lo que se discutirá y pueden prepararse para la discusión.

Una agenda se puede cambiar durante la reunión. Algunas veces los puntos nuevos a discutirse se añaden o se cambia el orden de la discusión. Algunos puntos de agenda se borran si el grupo decide que no necesitan hablar de un punto en particular o la discusión se difiere para otra reunión. El presidente de la reunión debe preguntar a los miembros del grupo si tienen más adiciones o cambios a la agenda al principio de la reunión.

Es una buena idea tener tiempo especificado para cada punto de la agenda de manera que usted sepa cuanto tiempo va durar la reunión.

UN EJEMPLO DE AGENDA DE UNA REUNIÓN DE 1.5 HORA CON EL TIEMPO ASIGNADO PARA CADA PUNTO DE LA AGENDA:

Presentación de nuevos miembros	10:00 - 10:10
Adiciones/ cambios a la agenda	10:10 - 10:15
Revisión de la información y /o las actas de la reunión anterior	10:15 - 10:25
Reportes sobre el progreso de los miembros del grupo	10:25 - 11:00
Nuevos Asuntos	11:00 – 11:20
Solicitud de Tom para comprar libros, propuesta de Irina para una excursión al campo	
Otros Asuntos	11:20 - 11:30

Otro formato de agenda que es muy útil es hacer que los miembros individuales de grupos se encarguen de la facilitación de cada punto de la agenda y/o de un resultado designado requerido, usando una cuadrícula con columnas. **Por ejemplo:**

ASUNTO	HORA	¿QUIEN LO VA A HACER?	RESULTADO REQUERIDO

COMO ESCOGER AL/A PRESIDENTE/A DE LA REUNIÓN

Algunas veces alguien resulta ser presidente por la posición que tiene dentro del grupo. Por ejemplo, él/ella es el director/a o el supervisor/a de otros en el grupo. Algunas veces el grupo elige al presidente/a para servir en ese rol por un período particular de tiempo (seis meses, un año, etc.).

En grupos donde hay mucha responsabilidad y liderazgo compartidos, rotar las tareas del/a presidente/a funciona bien. En este caso, cada persona toma turnos para ser presidente/a. Esto se puede hacer alfabéticamente de manera que la persona cuyo apellido comience con “A”, o el más cercano a “A”, vaya primero y luego el resto de la lista de los miembros del grupo alfabéticamente, comenzando de nuevo cuando se haya llegado hasta la última persona. De esta manera, todos los miembros del grupo ganan experiencia en presidir las reuniones y el trabajo de ser presidente/a (que es considerable) se comparte.

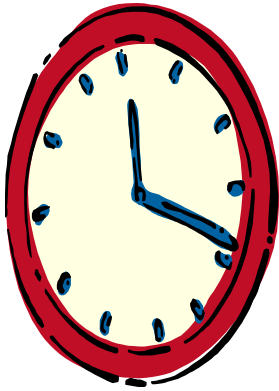
ROL DEL PRESIDENTE

El presidente es importante porque él/ella toma responsabilidad de las muchas tareas que mantienen a la reunión marchando sobre ruedas.

Es responsabilidad del/a presidente/a:

- ◇ ordenar lo del salón y los refrescos;
- ◇ establecer, escribir la agenda en letra de imprenta y distribuirla (preferiblemente antes de la reunión);
- ◇ comenzar la reunión a tiempo;
- ◇ dirigir la reunión, asegurándose de que el grupo se mantenga en el punto de agenda que se está tratando, y que permanezca dentro del tiempo establecido para cada punto; y
- ◇ finalizar la reunión a tiempo.

CRONOMETRADOR



El rol del cronometrador es llevar la cuenta del tiempo durante la reunión. Usualmente un grupo tiene que cubrir muchos puntos de la agenda durante una reunión. A menudo, toma más tiempo de lo esperado para discutir/decidir acerca de estos puntos. El cronometrador ayuda a mantener al grupo “encarrilado” al decirles que han tomado más tiempo del permitido para discutir el punto (si se ha establecido un tiempo específico) y/o informarles sobre el progreso del grupo acerca del tiempo en general. Por ejemplo, suponga que hay diez puntos a discutir en la agenda en una reunión de dos horas. Después de una hora sólo se han tratado dos puntos. El cronometrador llamaría la atención del grupo sobre este hecho de manera que el grupo pueda decidir si difiere los puntos, agiliza la discusión o usa otra manera. Algunas veces el presidente funciona como un cronometrador pero por lo general hay una persona distinta como cronometrador en las reuniones.

ANOTADOR

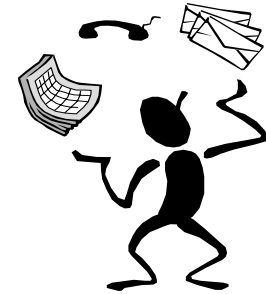
El anotador toma nota de los comentarios y decisiones importantes que el grupo hace durante la reunión. Estas notas se llaman “actas” de la reunión.

Las notas pueden ser discretamente escritas a mano mientras la reunión tiene lugar. Sin embargo, muchos grupos, empresas, y organizaciones (incluyendo SABES Northeast) toman notas en hojas grandes de papel con plumones de colores para que las notas sean visibles para todos durante la reunión. La visibilidad de las notas permite una percepción colectiva acordada para ser anotada. Miembros del grupo pueden repetir o decirlo en otras palabras para el anotador para que ellos estén seguros de que lo que han dicho está escrito en la manera que lo desean. Esto ayuda a evitar malas interpretaciones más adelante. Las notas en hojas grandes de papel periódico también proveen una referencia práctica de lo que fue dicho y puede ser útil en el proceso de planificación.

Los anotadores a menudo escriben a máquina las notas después de la reunión para duplicarlas. Sin embargo, si las notas se toman en letra manuscrita clara y legible, pueden ser duplicadas así como están. Cada vez más, los anotadores están usando un computador portátil para ahorrar tiempo. Las notas del computador portátil son fácilmente enviadas por correo electrónico o imprimirlas directamente, sin tener que escribir las notas manuscritas en el computador. Cualquier cosa que funcione mejor para el grupo está bien.

Finalmente, es importante que las actas (notas de la reunión) sean distribuidas a los miembros del grupo. Esto puede hacerse en la siguiente reunión. Sin embargo, si es posible, es mejor distribuir las actas junto con la próxima agenda **antes** de la reunión siguiente.

EL ORGANIZADOR DE LA REUNIÓN

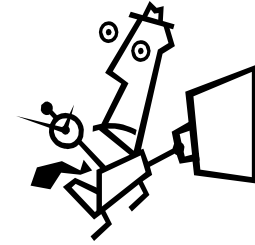


Para que un grupo funcione eficazmente, es importante saber por adelantado cómo va a actuar usted. Algunas consideraciones importantes para las reuniones son:

- HORA:** ¿Qué día y a qué hora se van a reunir? Es conveniente esta fecha y hora para todos los participantes de la reunión?
- LUGAR:** ¿Dónde se van a reunir? ¿Necesita la gente indicaciones de cómo llegar al lugar de la reunión? ¿Cómo quiere disponer del espacio? (Algunas veces no se tiene opción y un salón sólo puede disponerse de una sola manera.) ¿Quiere que la gente se sienta en pequeños grupos? ¿O alrededor de una mesa grande?
- TÓPICOS:** ¿Cuál es la agenda?
- PRESIDENTE:** ¿Quién va a imprimir la agenda y a moderar la reunión?
- COMIDA:** ¿Habrá bocadillos? ¿Quién los traerá?
- ACTAS:** ¿Quién va a tomar y distribuir las notas de la reunión?
- ASISTENCIA:** ¿Qué va a pasar si nieva? ¿A quién va a llamar si usted no puede venir?
- LISTA DE MIEMBROS:** ¿Quiénes son los miembros del grupo y cómo va a comunicarse con ellos?

Establecimiento de las Reglas de Procedimiento

SIMULACIÓN DE UNA REUNIÓN DIFÍCIL



MIEMBRO DEL GRUPO

ROL

El que interrumpe

Su rol es interrumpir constantemente a las personas cuando estén hablando. Nunca deja que nadie termine lo que tiene que decir. Para hacer esto tiene que hablar en voz alta y ser descortés.

El Disperso

Su rol es salirse por la tangente cambiando el tema o hablando acerca de algo que no es relevante a la discusión o al tópico de la reunión.

El Distractor

Su rol es **NO** poner atención. Esto significa que usted está haciendo algo para distraer la atención mientras otra gente está hablando. Por ejemplo, usted puede estar haciendo una lista de compras, tejiendo, leyendo una revista o con la mirada fija en la distancia.

El Desconsiderado

Usted llega tarde a la reunión y causa una gran distracción al tratar de encontrar un asiento para acomodarse. Aun puede interrumpir la reunión para disculparse por llegar tarde y luego continúa haciendo preguntas acerca de lo que pasó al principio de la reunión.

El Perturbador

Durante la reunión usted constantemente susurra o hace comentarios a la persona que está sentada a su lado. Usted no le presta mayor atención al que preside la reunión. Usted aun estará hablando acerca de algo que no está relacionado con el tópico de la reunión.

El Realizador

Usted está tratando de escuchar lo que otros están diciendo y continúa haciendo sugerencias concretas acerca de cómo el grupo puede recaudar fondos. Usted hace un esfuerzo por mantener al grupo enfocado en la discusión y tomar una decisión.

El que preside

El tópico de la reunión es planear maneras de recaudar fondos para el grupo. Usted no tiene control de la reunión.

EI OBSERVADOR

¿Qué nota usted? ¿Qué está sucediendo?

REGLAS DE PROCEDIMIENTO

Cada reunión debe tener reglas de procedimiento. Las Reglas de Procedimiento son las reglas esperadas de conducta que son importantes para la participación total del grupo y para el éxito de la reunión. Es una buena idea hacer que la gente haga las reglas de procedimiento en la reunión. Sugerimos que usted ponga las reglas de procedimiento en una hoja de papel periódico grande, que la puede colgar como un recordatorio visual para mantener a los miembros del grupo apegados a las reglas.

APRENDIENDO COMPORTAMIENTO COMUNITARIO

Usted puede decidir que el establecer las reglas de procedimiento es una actividad demasiado rígida o demasiado formal para cierto entrenamiento. O talvez su grupo se reúna de manera continua y usted decida enfatizar que correr el riesgo o exceder los límites es importante. Abajo hay una lista de Aprendiendo Comportamiento Comunitario que les permita a los participantes pensar acerca de sus prioridades, actitudes, y metas para la reunión.

Repase Aprendiendo Comportamiento Comunitario con el grupo. Pregúnteles si ellos pueden mantener estos comportamientos durante la reunión. Luego pídale al grupo que identifique qué comportamiento es más crucial para ellos en ese día en particular- o usted como facilitador o presidente puede requerir que el grupo ponga atención especial a una conducta en particular ese día. Estas guías tienden a promover una atmósfera sin prejuicios, y un intercambio creativo y honesto.

- **Esté completamente presente.**
- **Sea responsable de sus propias necesidades.**
- **Escuche, escuche, escuche y responda.**
- **Experimente: pruebe nuevas ideas y conductas.**
- **Corra el riesgo. Sea discordante, cometa errores – reconózcalos, y luego relájese y continúe.**
- **Apóyese en la incomodidad.**
- **Acepte el conflicto y su resolución como un catalizador necesario para el aprendizaje.**
- **Sea preciso y diga solamente lo que sea clave.**
- **No tenga prejuicios contra las nuevas ideas y comportamientos diferentes.**
- **Respete la confidencialidad.**
- **Evalúe su propio aprendizaje periódicamente durante toda la sesión.**
- **Acepte la pluralidad como un regalo.**

*Adaptado del Kaleel Jamison Consulting Group and
Jenifer Van Deusen, Maine Center for Educational Services*



A menudo en las reuniones, la gente tiende a salirse del tema. Siempre que la gente hable acerca de algo o tenga preguntas que no estén en la agenda, usted puede escribirlas en un papelón marcado “Cajón de Cuestiones” o “Aparcamiento.” Luego, cuando usted tenga tiempo, puede hablar sobre qué cuestiones se plantearon en el Aparcamiento.

Puede ser difícil decidir cuando los problemas pertenecen al Aparcamiento o necesitan ser discutidas inmediatamente. La persona que preside la reunión necesita ejercer su buen juicio con respecto a problemas potenciales en el Aparcamiento, pero él/ella puede también pedirle al grupo su opinión sobre si aparcar la cuestión o no.

Descanso

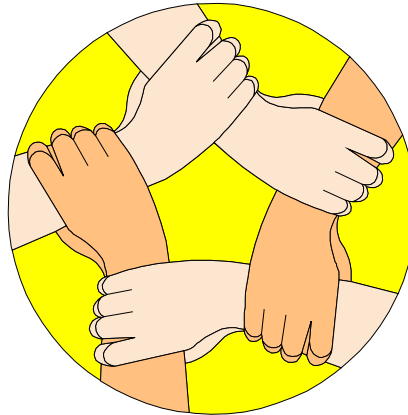


Es muy importante tomar un descanso. La gente pierde interés si se sienta por largo tiempo. Conceda tiempo para que la gente pueda usar los servicios sanitarios, tomar una taza de café o jugo, comer un bocadillo, o simplemente estirarse. Ellos se refrescarán y estarán listos para el resto de la reunión.

Algunas veces si es una reunión corta, la gente preferirá no tomar un descanso. Siempre debe ser el grupo el que decida. Usualmente programamos los descansos después de dos horas de haber empezado la sesión. Si usted tiene una reunión muy larga provea oportunidades regulares para que la gente se estire, tome aire, y coma.

Se dará cuenta que al proveer bebidas como refrescos o café, repostería o pastelitos y fruta, anima la actitud de los participantes de la reunión y ayuda a fomentar una atmósfera afectuosa y tranquila.

Facilitando



Técnicas para

- ❑ **Facilitar la conversación productiva**
- ❑ **Obtener la información que usted necesita**
- ❑ **Crear consenso**
- ❑ **Tomar decisiones bien fundadas**

IDEAS Y CONSEJOS PRÁCTICOS PARA LOS FACILITADORES



¿Qué es un “facilitador”?

“La persona que hace las cosas más fáciles para el grupo suavizando el procedimiento, de manera que el grupo pueda trabajar junto y mejor.”

Student Action Health Team at Operation Bootstrap, Lynn, MA

Cuando use estas técnicas de facilitación:

- ❖ Reconozca que la facilitación requiere tiempo, paciencia, y muchísima paciencia.
- ❖ Al principio, la gente puede oponerse a estas técnicas porque son nuevas y no están familiarizadas con ellas. Persista!
- ❖ Es una destreza el hacer la “pregunta correcta”. Aprender a hacer las preguntas correctas para cada actividad toma tiempo y reflexión, y se vuelve más fácil con la experiencia.
- ❖ Estas técnicas de facilitación promueven la participación y la inclusión en los procesos de toma de decisiones y por eso distribuye el poder entre los miembros del grupo. Lo que una persona crea acerca del poder es probable que influya en como estas técnicas participativas se perciban. Si se cree que el poder es finito y hay tanto que resolver, luego una persona puede sentirse amenazada por las técnicas que redistribuyen el poder (especialmente si su poder es el que está siendo amenazado!) Sin embargo, si uno piensa que el poder crece al repartirlo, luego las técnicas participativas se perciben como una manera de compartir y de aumentar el poder dentro del grupo.

Escuchar con atención es cuando el oyente se relaciona con el interlocutor al escuchar los sentimientos que hay detrás de las palabras y reflexiona sobre el contenido de lo que dijo el expositor.



Un oyente activo

- ① Traduce lo que el expositor dijo pero no repite como loro palabra por palabra.
- ① Expresa comprensión de cómo se siente el expositor.
- ① Refleja fielmente el contenido de lo que el expositor está tratando de decir.
- ① Afirma una comprensión de lo que el expositor ve como un problema

Escuchar activamente puede ser simplemente decirlo en otras palabras o parafrasearlo:

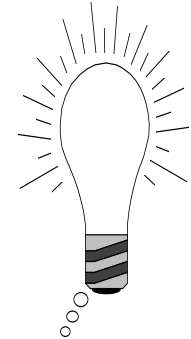
Interlocutor: “No tengo tiempo de preparar los materiales para todas las unidades que quiero enseñar. Cada lección necesita ser re-diseñada y hacer o encontrar los materiales. Tengo más cosas que enseñar y no sólo matemáticas.”

Oyente: “Usted está muy ocupado/a con todas las responsabilidades de su clase y quisiera saber donde encontrar el tiempo que necesita.”

Puede también incluir una respuesta a los sentimientos:

Oyente: “Está frustrado/a tratando de hacer malabares con las demandas del tiempo del programa de la clase de matemáticas con todas las otras demandas del salón de clases.”

Realizar una lluvia de ideas es una manera de cada uno de proponer tantas ideas como sea posible acerca de un tópico en particular. Es una manera muy exitosa de generar nuevas ideas en un período corto de tiempo que usa el conocimiento colectivo y la experiencia del grupo. Hay muchas maneras de generar una lluvia de ideas, pero la cosa más importante de recordar es que todas las ideas sean escuchadas y anotadas sin ser juzgadas o censuradas.



Trate de recordar que, en una “lluvia de ideas”:

- ◆ Cada uno participa;
- ◆ Todas las ideas se anotan;
- ◆ Uno puede lanzar o escribir ideas sin estar preocupado acerca de la reacción positiva o negativa;
- ◆ La repetición es bienvenida;
- ◆ Se anima a que pueda basarse en las ideas de otros, o agregar algo más a las ideas de otros;
- ◆ Esforzarse por la cantidad versus la calidad de ideas.

HOJA DE PAPEL PERIÓDICO ROTATIVA

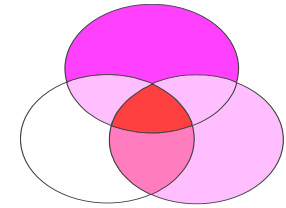
Generación de ideas en pequeños grupos



Hacer un rotativo en papel periódico es una manera de generar ideas en pequeños grupos en un número de tópicos para el beneficio del grupo más grande. Haga que los miembros del grupo se enumeren para formar grupos de 3 a 4 personas. A cada pequeño grupo se le pide que tome 15 minutos para generar ideas que respondan a una cuestión particular o área de necesidad. Cada grupo tiene una cuestión diferente o necesidad. Ellos anotan sus ideas en el papel periódico.

Luego los grupos pasan su hoja de papel periódico al siguiente grupo para su revisión, consideración y adiciones. Esto continúa hasta que todos los grupos hayan visto cada una de las hojas de papel periódico. De esta manera, el grupo total obtiene el beneficio de lo que piensan los otros sobre un número de cuestiones de una manera eficiente. También tienen la oportunidad de añadir otras ideas. El grupo necesita entonces decidir lo que pasará con estas ideas.

Uso de etiquetas adhesivas de color para votar/Gaste un dólar



El votar con etiquetas adhesivas de color es una manera de dar prioridad a los asuntos que necesitan ser tratados. (Estos asuntos pueden ser las ideas que fueron identificadas como resultado de un ejercicio de Diagrama de Afinidad!) El votar provee un medio divertido y anónimo para que cada uno vote en lo que es más importante. Dependiendo del número de asuntos y de los recursos y tiempo del grupo, provea de uno a tres ovalitos por persona. Si usted le da más de un ovalito a cada persona, le está permitiendo a más de un asunto de ser identificado como importante. También, más ovalitos permiten a una persona asignar algunos o todos los ovalitos a un asunto, indicando aun más la importancia de un asunto en particular.



Una variación de votar con etiquetas de color es votar con un “dólar.” Usted puede dividir su “dólar” en las cantidades que usted quiera y puede gastar su “dólar” como usted quiera. Por ejemplo, usted puede poner \$.25 en cuatro asuntos o el “dólar” completo en sólo asunto.

Por ejemplo:

Asuntos	Cantidad de dólar
PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES	\$0.25
CUIDADO DE NIÑOS	\$0.50
TRANSPORTE	\$0.10
MATERIALES	\$0.15
TOTAL	\$1.00

BOLA DE NIEVE/ACTIVIDAD PARA OBTENER CONSENSO

El propósito de La Bola de Nieve/Actividad para Obtener Consenso es hacer que los miembros del grupo lleguen a un acuerdo acerca de los más importantes pasos o actividades del grupo. Por ejemplo, suponga que un grupo ha generado muchas ideas acerca de las actividades que podrían emprender para llevar a cabo un propósito en particular, y necesita concretar las tres más importantes de estas actividades. La Bola de Nieve para llegar a obtener consenso ayudaría.



- Paso 1 Pídale a los participantes que tomen 3-4 minutos para que escriban individualmente las tres ideas principales que hayan oído.
- Paso 2 Después de cuatro minutos, pídale a los participantes que paren y encuentren una pareja. Tendrán cinco minutos para compartir lo que han escrito con su pareja, y los dos tienen que llegar a obtener consenso. Ellos deben escribir las tres ideas principales en que ambos estén de acuerdo.
- Paso 3 Después de cinco minutos, dígales que paren, aun si no han terminado. Cada pareja debe encontrar otra pareja (para hacer un grupo de cuatro personas), y esas cuatro deben llegar a obtener consenso y producir no más de tres ideas. Estas recomendaciones deben ser escritas por su grupo en una hoja grande de papel periódico. Pídale que, cuando hayan terminado, peguen su hoja de papel periódico en la pared al frente.
- Paso 4 Vuelva a juntar al grupo total. Pídale al grupo que vea si hay cualquier idea que está incluida en todas las listas individuales. Si eso es así, parafrasee esa idea y escríbala en una nueva hoja de papel. Tache esa recomendación de las hojas individuales. Continúe encontrando semejanzas, escríbalas en una nueva hoja de papel, y táchelas de las hojas individuales. Para las ideas que no están en todas las hojas, pida a los participantes si son suficientemente importantes para incluirlas en una nueva hoja de papel. Si lo es, parafrasee y añada.
- Paso 5 Pídale a los participantes que revisen la nueva hoja, que ahora contiene el consenso de todo el grupo.

DIAGRAMAS DE AFINIDAD

La creación de un Diagrama de Afinidad es un proceso valioso para generar y organizar ideas, obteniendo aportación de los miembros callados del grupo, y facilitando la participación de los miembros del grupo que podría estar en desventaja debido a las relaciones desiguales de poder. Los Diagramas de Afinidad requieren de escribir las ideas más que de hablarlas, y alguna gente se siente más segura y más anónima con esta técnica. El Diagrama de Afinidad muestra las diferencias o semejanzas del pensamiento de los miembros del grupo.

Generalmente hablando, la técnica del Diagrama de Afinidad es útil para pequeños grupos de hasta 8 personas. Esta técnica viene de la orientación del Control de Calidad Total (“Total Quality Management”) usado en muchas corporaciones y organizaciones.

PASO 1 Dé 5 - 7 hojitas adhesivas a cada miembro del grupo. Basado en el propósito de la tarea, pídale a los miembros tomar unos momentos, silenciosamente e individualmente, que hagan una lista de 5 - 7 ideas, una para cada hojita adhesiva. Enfátice que ellos deben escribir más de una idea de una sola palabra; la idea debe ser una frase o por lo menos varias palabras, suficiente para representar claramente la idea.

PASO 2 Después de 5 - 10 minutos, pídale a las personas que fijen al azar sus hojitas adhesivas en una hoja de papel periódico grande.

PASO 3 Pídale a cada uno, que con un mínimo absoluto de conversación, miren todos las notitas pegadas y las arreglen de nuevo en la hoja de papel periódico de acuerdo a categorías, por ejemplo, grupos semejantes de notitas van juntas. Cada uno debe participar en agruparlas y algunas veces esto implica que las notitas se muevan de un grupo a otro grupo varias veces. Esto está bien y es parte del proceso. Esto puede tomar hasta 20 minutos. Cuando las notitas hayan sido arregladas en grupos similares de ideas, pegue cada grupo de notitas juntas con una larga cinta adhesiva, de manera que las notitas no se pierdan en el trayecto después del meeting. Se sorprenderá cuantas veces usted necesitará referirse a su Diagrama de Afinidad!

PASO 4 Cuando las notitas hayan sido arregladas nuevamente en grupos de ideas similares, pídale ayuda a cada uno para que ayude a asignarle un título a cada grupo de notitas. Esto puede tomar algún tiempo para discusión. El título debe describir clara y completamente las ideas expresadas en las notitas. El título debe ser también una oración completa. Usted quiere asegurarse de capturar la esencia total de las ideas en un grupo de manera que si las notitas se perdieran, usted tiene una declaración concreta que claramente representa las ideas del grupo. .

FINALMENTE Cuando todos los grupos de notitas han sido nombrados, usted debe luego tener un número de temas o prioridades con las que continúe trabajando o para planear un curso de acción.



BIGRAMA DE INTERRELACIÓN

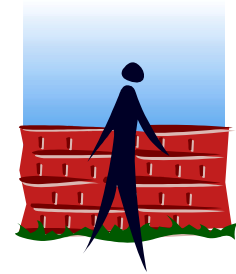
Examinando la Naturaleza de las Interrelaciones

El Bigrama de Interrelación es una manera de planear relaciones entre un grupo de ideas o procesos. Identifica qué ideas o áreas son los “controladores” y qué ideas o procesos son “los resultados” o “efectos”. Es una excelente manera para definir mejor un número mayor de asuntos complejos, interrelacionados e identificar “el origen de las causas.”

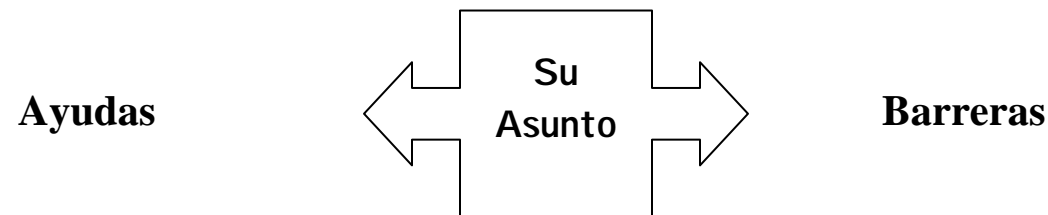
- Paso 1** Anote el resumen de ideas o procesos—cada uno en una hojita separada. Agrupe las notitas en un círculo (en cualquier orden).
- Paso 2** Comience con el encabezado en una tarjeta en la parte superior. Mire la relación de esa idea o proceso con la siguiente tarjeta de encabezado en el círculo. Pregunte “esta idea /área causa que suceda esta otra idea o proceso o es un resultado o efecto?”
- Paso 3** Trace una flecha que represente la causa o el resultado. Trace la flecha de la idea o proceso que es una causa hacia la idea/área en la que está influyendo. **Trace las flechas en una sola dirección.** En las situaciones de flechas de doble sentido, escoja la causa más fuerte de las dos. No trace una flecha si no hay relación.
- Paso 4** Con la misma tarjeta de encabezado en la parte superior, prosiga con la siguiente idea o proceso en el círculo, trazando la flecha para indicar la dirección de influencia. Prosiga alrededor del círculo de manera ordenada, trazando cada flecha relacionada como se ha decidido.
- Paso 5** Mueva la tarjeta siguiente de encabezado en el círculo y repita el proceso, yendo alrededor de todo el círculo. A medida que termina el círculo con cada tarjeta de encabezado, el proceso se vuelve más corto.
- Paso 6** Cuando usted haya completado todas las tarjetas del encabezado alrededor del círculo, busque las que tienen las más flechas saliendo de ellas. Estos son los “factores estimulantes”. Busque los que tengan más flechas que todos apuntando hacia ellos. Estos son los “resultados o efectos.” Algunos tendrán una mezcla de ambos. Los factores estimulantes son las ideas o procesos que necesitan mayor atención.

Nota Importante: Esta técnica debe generar alguna discusión acalorada acerca del origen de las causas y las esferas de influencia. La conversación debe ahondar el pensamiento y talvez desarrollar un mayor entendimiento. Requiere de una facilitación fuerte para promover desacuerdo sin ser desagradable. El bigrama resultante puede ser muy extraordinario de seguir como ejemplo pero es frecuentemente muy esclarecedor. Aprendí acerca de los Bigramas de Interrelación en Control de Calidad Total donde la técnica tenía un propósito ligeramente diferente. Lo adapté para usarlo como un instrumento de “Sistemas de Pensamiento.” – *Marcia Hohn, Director, Northeast SABES*

ANALISIS DEL CAMPO DE FUERZA



El Análisis del Campo de fuerza es un instrumento para resolver problemas. Ayuda a evaluar un problema cuidadosamente al identificar las fuerzas que apoyan o dificultan un problema en particular. Esta técnica puede ser usada en un grupo siempre que cada uno tenga una oportunidad de participar. Para hacer esto piense en un problema corriente, fenómeno, o dificultad que le gustaría ver que fuera cambiada, corregida o mejorada. Luego en el lado derecho del papel periódico haga una lista de las fuerzas que previenen el cambio o el deseo de que no se lleve a cabo. (barreras). Luego en el lado izquierdo del papel haga la lista de todas las fuerzas que están presionando a favor o apoyando el cambio (ayudas).



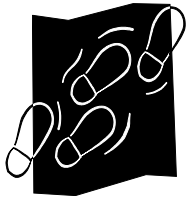
Después que usted haya completado la lista de arriba, usted querrá discutir cómo aumentar las ayudas o cómo reducir las barreras.

Cierre de la Reunión

RENEGOCIACIÓN DEL TIEMPO Y DE LA AGENDA

No es raro para un grupo encontrar que no hay suficiente tiempo para discutir todos los puntos de la agenda y/o que asuntos importantes (no en la agenda) surgen para discusión durante la reunión. Cuando la persona que preside ve que esto está sucediendo, él/ella debe pedirle al grupo que decida cómo quieren tratar este asunto. El grupo puede decidir prorrogar los asuntos para otra reunión, reunirse por un período de tiempo más largo, eliminar asuntos de la agenda, o tomar otra acción.

PASOS SIGUIENTES O PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN



Es una buena idea pasar unos pocos momentos al final de la reunión clarificando cualquier acción que necesite tomarse y quién se va a encargar de llevar a cabo esa acción. El grupo puede revisar las decisiones en ese tiempo. De esta manera, las decisiones importantes y las acciones que se van a tomar serán apuntadas en las notas de la reunión y serán revisadas justo antes de que se levante la reunión. Un ejemplo de gráfica para anotar los planes de acción se da abajo.

Asunto	Acción	¿Quién se va a encargar de hacerlo?	Fecha Límite

Las técnicas de evaluación pueden variar desde muy simples hasta complejas. Una técnica muy simple es tener una hoja grande de papel periódico dividida en dos columnas: “Qué fue lo bueno de la reunión” y “Cómo Vamos a Mejorarlo.” El que preside obtiene los comentarios del grupo y los anota. El que preside puede pedirle a la gente también que escriba sus comentarios en hojitas adhesivas y luego que los pegue en la columna apropiada. Más técnicas formales incluyen usualmente una serie de preguntas escritas con una escala de valoración, de acuerdo/desacuerdo, o formatos de temas abiertos para las respuestas de los miembros.

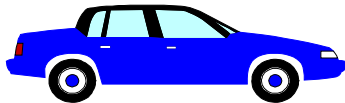
Tales preguntas podrían incluir:

¿Cree usted que alcanzamos los objetivos para esta reunión?

¿Nos sujetamos a nuestras reglas de procedimiento?

Las respuestas pueden hacerse completamente por escrito y luego revisadas por el que preside o el grupo puede revisar las respuestas en conjunto. Si el grupo va continuar reuniéndose de modo regular, es probablemente prudente revisar la evaluación como grupo.

Otra opción es usar imágenes para una evaluación creativa y un tanto humorística. Un ejemplo es pedirle a los participantes que clasifiquen la reunión con referencia a diferentes automóviles:



¿Opera esta reunión como un Cadillac DeVille?

Suave, manejo a perfección, ronroneando en el camino?



¿O fue como un Ford Escort?

Previsible, confiable, traqueteando, pero haciendo el trabajo?



¿O fue como el viejo Edsel?

Disfuncional, pobremente planeado, infructuoso, un desperdicio de tiempo?