

¿Cómo potenciar nuestra capacidad de influencia?

Liderar dinámicas grupales: Cómo potenciar nuestra capacidad de influencia

Este artículo fue escrito por María Inés Pesqueira y Paula Uribe

La importancia del manejo efectivo de equipos ha ido aumentando a través del tiempo. Hace años las empresas validaban características individuales como conocimientos técnico y grados de especialización. Actualmente las habilidades de interacción grupal han tomado un rol principal en el mundo laboral, abriéndose a la búsqueda de nuevas características. Características que florecen en el momento en que la persona se pone en relación con otros, destacando sus habilidades comunicacionales, capacidad de liderazgo y manejo de conflictos.

Las empresas han aprendido que es precisamente en la calidad de los equipos que la conforman donde yace su fuerza y poder. Es en los recursos humanos donde se marca la diferencia, y es ahí también dónde se encuentra la más alta dificultad. Para el manejo de equipos de alto desempeño se requieren condiciones específicas de interacción, habilidades que muchas veces los jefes y empleados no tienen. Algunas dinámicas grupales, muy en boga en estos días, apuntan al desarrollo de estas habilidades, buscando aportar en dirección de crear equipos con altos niveles de resultados.

El liderar una dinámica grupal involucra el estar atento a las características específicas de interacción antes mencionadas, pero no sólo eso. El líder debe también ser capaz de generar un clima emocional propicio para el trabajo en equipo. Por lo tanto, no basta tener los conocimientos específicos y teóricos con respecto al trabajo en equipo, no es suficiente enseñar y decir cómo se deben dar las interacciones para lograr un buen desempeño. El líder de una dinámica debe ser capaz de manejar la motivación y disposición emocional de los participantes, para que estén dispuestos y abiertos a recibir lo que tiene para entregarles. Los múltiples conocimientos y fantásticas observaciones pierden utilidad si no se introducen en un contexto del que las personas quieran participar. El cómo generar este clima se puede aprender, y requiere planificación y acciones específicas que resultan determinantes a la hora de evaluar los resultados de una dinámica.

Al planificar la dinámica

Es importante considerar la cantidad de personas con las que se va a trabajar. El número ideal de personas en este tipo de actividades es diez o doce, ya que es un número

adecuado para que afloren los estilos interaccionales, para que se marquen las distintas personalidades y los diferentes tipos de liderazgo.

La elección de la actividad específica a llevar a cabo por el grupo es absolutamente libre, es útil cualquier acción que requiera coordinación e interacción interpersonal. Ahora bien, para el diseño y estructura de la actividad específica en la que se desarrollará la dinámica es importante considerar que para intervenir se debe observar y evaluar en dos niveles. Por un lado la actividad debe permitir que cada participante tenga una misión individual independiente de sus características personales.

La misión de cada uno debe condicionar el logro general de la actividad, es decir, si uno no cumple su misión no se cumple el objetivo colectivo. Y en un segundo nivel, se observará la consecución de la misión del grupo, por lo que la actividad elegida debe permitir un nivel de interacción y misión grupal, en cuanto a funcionamiento integrado de las partes en la búsqueda de determinado objetivo. Así, la actividad elegida debe provocar el trabajo en equipo, permitiendo analizar cómo es cada persona en términos de habilidades personales, y también cómo hace aquello que tiene que hacer dentro del grupo, cómo es un aporte al resultado del trabajo del grupo en general.

Para sacar un producto determinado hay distintos equipos que deben cumplir diversas tareas. Todos los participantes deben procurar efectuar su misión particular, sin ser pasado a llevar ni pasar a llevar al resto. Serán varios individuos diferentes interactuando de formas distintas, nosotros vamos a prestar atención a sus habilidades personales, aporte y capacidad de trabajo en equipo e interacciones.

La planificación de la dinámica no involucra sólo elegir una actividad, el inicio de un trabajo de dinámica grupal no comienza cuando se inicia la actividad en sí. El trabajo comienza desde el primer contacto, desde la forma en que coordinamos acciones e invitamos a los colaboradores. Si no se maneja bien la manera en que se invita a los colaboradores, si no se prepara la manera en que se les recibe, si les falta información, si tienen calor, hambre, van a estar un poco incómodos y sin la disposición adecuada antes de que comiencen a hablar. Eso determina los resultados de una actividad.

El Coaching no empieza cuando comenzamos las actividades planificadas, ya sea pasar por la cuerda o tocar tambor, el Coaching comienza desde que se hace la invitación, desde que las personas llegan. Es ahí donde fracasan la mayoría de estos proyectos, porque hacen esperar, porque no resulta, porque hay imperfecciones de coordinación que no se manejan bien. Porque el señor de la cuerda no está, o le falta un broche a la chaqueta de seguridad, y esto, por muy detalle que parezca, provoca que a veces las cosas no salgan cómo las esperamos. No es que no puedan existir faltas de coordinación, sino que es la

forma en que éstas se enfrentan y resuelven. Importa cómo se invita, a quién se envía la invitación o a qué hora se cita a los participantes.

Lo importante es la experiencia emocional que tenga la gente con la dinámica creada, es más que sólo lo entretenido o agradable de la actividad elegida. Se sugiere delegar funciones previamente, quién recibe a las personas, qué se les dice, dónde se les hace pasar, cómo los hacen esperar, etc. Todo esto hay que tenerlo claramente delimitado, con funciones y roles especificados. Por básico y obvio que esto parezca, es precisamente en estos detalles en los que fracasan los proyectos de manejo de grupos. Es responsabilidad de los coaches que la actividad comience a la hora, y se desarrolle según esté planificada, de que las cosas funcionen bien.

En Coaching hay una frase que a mi me llamó mucho la atención, y los invito a considerarla, y a hacernos responsables de los resultados y pormenores de los proyectos que emprendamos: “Cuando alguien no te cumple, no hace algo que tú le pediste, pídele disculpas”.

¿Cómo dar inicio a una dinámica grupal?

Como se mencionó anteriormente, los primeros 5 minutos de una actividad y el manejo del cierre, determinan el éxito de la actividad total, lo que pase en el desarrollo es secundario. Esta idea puede sonar descabellada, de hecho la mayoría de las veces se invierte la mayor parte de la energía en el diseño y ejecución del desarrollo de las actividades. Por muy extraño que suene, si el principio se maneja de forma impecable, lo que se haga en el medio puede ser cocina, cabalgatas, etc. y es igual. Toda actividad que se planifique debe comenzar con una buena bienvenida y encuadre y claros objetivos de la actividad, y terminar con un buen cierre y conclusiones. Esto evita que se transforme en cualquier entretención a la que voy un domingo y pago la entrada.

El que una dinámica sea útil para los participantes tiene que ver con que se involucren emocionalmente, lo que determinará la motivación por perseguir el objetivo grupal y aprender de las interacciones y análisis que se realice. El lograr que el grupo se involucre es la tarea más difícil, y está a cargo de la persona que abre la actividad, del primero que habla. Para lograr conectar emocionalmente a las personas el que lidera debe involucrarse personalmente, es decir, poner al servicio de la dinámica la propia emotividad. Lo que marca la diferencia es que el líder hable de sí mismo, le muestre al grupo quién es, poniendo su persona para que los otros se conecten. Por lo tanto, debe que transmitir tres ideas importantes: Habla primero un poco de sí mismo, luego de los presentes, y después del proyecto. Así se comienza cualquier actividad.

Cuando los participantes son invitados a una dinámica, sobre todo cuando es llamada “dinámica grupal”, llegan algo nerviosos y reticentes. Muchas veces piensan que vienen a algo raro, tienen activadas sus defensas, no saben bien qué van a tener que hacer y peor, saben que lo más probable es que sea algo ridículo y emocional. Esto los hace sentirse en riesgo, creen que los harán hacer cosas vergonzosas, invasivas y muchas veces, poco útiles, y eso a la mayoría les desagrada.

Cuando una persona está incomoda, experimenta el contexto como si tuviera una cámara que lo está mirando “qué voy a hacer, cómo lo voy a hacer, que ridículo, qué van a pensar de mí”. A veces se sienten incluso un poco amenazados, porque está ahí el jefe, o porque los mandaron obligados y no tienen ganas de estar. Así, el primero que habla cumple un rol con un importante objetivo que apunta a la emocionalidad, lograr que las personas quieran estar ahí.

En general sucede que cuando una persona está nerviosa, tiene la idea de que el resto no lo está. La ansiedad y los nervios tienden a ser egocéntricos, no ven con claridad la emotividad del resto, lo cual mantiene la emoción. El ansioso cree que el que presenta está muy seguro, que se siente “el choro de las pampas”, que si baja la guardia perderá, le pasarán por encima, por lo que eleva sus defensas, para no permitir que el otro lo deje en ridículo.

Las situaciones incómodas preparan a la persona para atacar o correr. Si no logran salir, y se ven obligados a permanecer ahí, lo harán listos para defenderse. Esto sucede mucho en los grupos cuando no se maneja bien la tensión, y se compensa cuando el líder habla de si mismo, pone su emotividad frente a los ojos de todos, quitándole al resto la tensión. Esto facilita la tarea de bajar las defensas de a poco, y eso se hace trayendo la cámara hacia uno mismo, y entonces ellos ya no se sienten observados y se ponen en una disposición más abierta. Se puede decir cosas ridículas de uno incluso, o cosas raras que resulten atractivas, situaciones en donde hayas metido la pata, decir que uno está nerviosa. Eso abre mucho porque las personas piensan “tú estás nerviosa, yo también, y me dan ganas de ayudarte, ya no necesito defenderme de ti o atacarte”.

Para esto se sugiere comenzar con una cálida bienvenida a las personas invitadas, agradecer que estén acá. Esto puede sonar superficial y poco importante, pero no lo es, y muchas veces se olvida. Luego de hablar de si mismo, el líder puede hablar de la organización que representa y mencionar el objetivo de la actividad. Se plantea qué se busca con la actividad, y de qué manera la participación del grupo es fundamental para su buen desarrollo.

La idea es comentar que el logro del objetivo final del equipo depende del comportamiento individual de cada uno de los participantes. Que cada uno en su ser distinto tiene algo que aportar y algo que aprender del resto del equipo y que depende de cuánto logren coordinarse entre ellos para que esto resulte bien. Es importante enfatizar de qué manera esta actividad pretende ser un aporte para ellos, tanto en términos de crecimiento personal como en relación a las dinámicas de trabajo con personas. Plantear entonces como objetivo el que lo pasen bien y sea una actividad entretenida, y también ser un aporte en la dirección de aumentar eficiencia y desempeño.

Luego se presenta al resto de los miembros del equipo que liderarán la actividad, dando paso a que se presente cada uno personalmente. Se mencionan sus nombres, más ellos no se deben quedar tan solo con la presentación hecha por el anfitrión, ojalá cada uno se presente con sus propias palabras. Ellos también se beneficiarán de decir algo personal. La segunda persona puede decir por ejemplo como se siente, estoy entretenida, estoy entusiasmada, estoy curiosa. Lo importante es que sea verdad. Y así se va variando el tipo de información personal que se da, no todos hablarán de como se sienten, otro puede contar algo de su historia o vida, etc.

El que abre la actividad tiene, como se dijo, un papel fundamental en el nivel de influencia lograda, es una posición que supone un gran desafío, es una tarea difícil por lo que la persona corre al mismo tiempo el mayor riesgo. La punta de la flecha es quien recibe toda la presión, por lo que su equipo se encargará de que se vea impecable, respaldándolo todo el tiempo, pudiendo reemplazarlo en lo que falta y si es necesario, tomar su lugar completamente. Cuando la persona que está adelante presentando, el resto es su apoyo, debe estar mirando las caras, reorientando el rumbo del discurso cuando ve expresiones aburridas, debe conocer el discurso del que habla, estar siempre pendiente si olvidó algo. El equipo tiene que estar listo siempre.

Después de que se presenta todo el equipo se les puede pedir a los participantes que se presenten. Primero se exponen los anfitriones y luego a las visitas. No es bueno pedirles que se presenten ellos, sin decirles quienes son ustedes. Siempre primero se expone el líder, el equipo que guiará la dinámica, la empresa y la actividad, para después poder exponer a los participantes en un contexto amigable.

A pesar de que puede sonar básico y simple, estas recomendaciones son la base del buen funcionamiento de las llamadas “dinámicas grupales”, o de cualquier actividad en donde se deba dirigir a un grupo. Por muy simple que sea, esto no es irrelevante, ni cualquier formalidad. Esto es Coaching. De esta manera se logra influenciar a los participantes, es así como logramos abrir a las personas a vivir una experiencia distinta.