

4. No sobrecargar la información. Lo importante es subrayar una idea, clarificar un concepto o ilustrar un relato, mediante palabras clave o frases breves. Además, procurar que las ideas apuntadas guarden entre sí una relación lógica.
5. Utilizar variedad en el diseño material. La información se asimila más rápido cuando se transmite en forma de gráficos, diagramas de barras o sectores ("tarta").
6. Ensayar la proyección para que se familiarice uno con su contenido y, si es posible, con la sala donde se realizará la exposición.
7. El material visual debe permanecer en la pantalla el tiempo necesario para que el público tenga tiempo de reflexionar y copiar los esquemas.
8. No distraer la atención del público hablando mientras exhibe.
9. Exponer las ideas de una en una; no dar demasiada información a la vez. Esto hace que la presentación resulte más ordenada, permitiendo al público de esta forma asimilar las ideas progresivamente.
10. En los temas complicados, conviene dividir varias apartados y exponer sólo conceptos generales o versiones simplificadas. Si es necesario dar a conocer una información más complicada o más técnica, distribuya la documentación al respecto.

Cuando se utilizan bien, los medios audiovisuales pueden servir de gran utilidad en la reunión; en cambio si no se seleccionan acertadamente o no se emplean adecuadamente pueden perjudicar la efectividad de la misma. Basándose en el estudio de Puchol (1996)⁷¹, podemos destacar una serie de ventajas:

- a) El uso de técnicas expositivas reduce el tiempo de la exposición oral, y por lo tanto, aumentará el tiempo dedicado a preguntas e intercambios verbales entre el que dirige la reunión y los padres.
- b) Las imágenes asociadas a las palabras incrementan la incidencia del mensaje sobre el aspecto afectivo, posibilitando el logro de una comunicación persuasiva.
- c) Lo presentado audiovisualmente se recuerda mejor que lo presentado sólo oralmente.
- d) La contemplación de imágenes o la proyección de frases simultáneamente a la explicación oral reduce el riesgo de malas interpretaciones del mensaje.
- e) La proyección de estos medios focaliza la atención de los padres sobre aquello que el que dirige la reunión quiere poner de relieve.

Asimismo, este mismo autor pone de manifiesto que el uso inadecuado de estos medios en las presentaciones pueden ocasionar algunos inconvenientes, tales como distraer la atención que se desea que los padres dediquen a la exposición, distraer al que dirige la reunión, puesto que tiene que diversificar su atención a hablar mientras que maneja los aparatos, o confundir a los asistentes si lo que se muestra en las imágenes no coincide con lo que se expresa oralmente⁷².

Por consiguiente, para conseguir el funcionamiento ideal, el que dirige la reunión debe llevar a cabo una preparación cuidadosa y hacerse con el suficiente cuidado y ensayo previo, pues sólo con una puesta en escena bien preparada se mantiene el interés general del público. Si las ayudas audiovisuales resultan aburridas o no se emplean bien, pueden llegar a molestar o distraer la atención de los padres; en cambio, si la proyección del medio elegido contiene imágenes sugerentes y se emplea

⁷¹ Cf. Puchol, L. (1997): *op.cit.*, pp. 187-188.

⁷² *Idem.* pp. 188-189.

de forma adecuada, cabe un ahorro en el esfuerzo y el tiempo de la reunión, que la haga más productiva.

Por último, conviene destacar la consideración de que actualmente la tecnología electrónica y la informática están vinculados -especialmente el uso del ordenador-, y han facilitado mucho la tarea tanto en la creación de material audiovisual como en la presentación electrónica. Por ello, será de gran ayuda que el que dirige la reunión se familiarice con los sistemas informáticos, tanto con sus características como su aplicación adecuada.

En definitiva, hay que tener muy presente que estos medios deben utilizarse únicamente como ayuda y que se tienen que tener claras las ventajas e inconvenientes de cada uno de ellos. El que dirige la reunión debe disponer de un buen soporte audiovisual, gracias al cual la presentación será mucho más atractiva y el mensaje emitido se hará más inteligible y más fácilmente transmisibles al público.

VIII. HABILIDADES ESENCIALES PARA LA DIRECCIÓN DE UNA REUNIÓN

En el proceso de la comunicación de una reunión, el que la dirige ha de procurar que su mensaje sea entendido y cumpla su objetivo, y que llegue a los padres sin dificultad. Para ello, dicho mensaje debe atravesar tres barreras sucesivas: a) la barrera física: se refiere a la percepción sensorial (vista, oído...), b) la barrera intelectual: se refiere a los códigos orales (léxico), y c) la barrera psicológica (rechazo al orador y a lo que representa)⁷³. Dicho de otro modo, se debe evitar el factor físico que dificulte la llegada del mensaje, tales como el ruido, las letras de difícil legibilidad, el mal funcionamiento de aparato de medios auxiliares, etc. Así-

mismo, no conviene usar lenguajes o términos específicos que los padres no conozcan, para que el mensaje pueda ser comprendido sin dificultad. Igualmente ha de mantener buena relación y entendimiento mutuo con los padres y tenerse en cuenta sus necesidades y expectativas, a fin de que el mensaje emitido sea aceptado por estos últimos. En fin, es imprescindible que el mensaje que emite el dirigente de la reunión pueda llegar a los padres, sea comprendido y logre el efecto previsto.

Para dirigir bien una reunión, hay que tener en consideración que, en ella, entran en juego muchos aspectos que se retienen a las relaciones humanas, tratados al hilo de las tareas que se deben realizar. Por ello, "el que dirige la reunión, en gran medida, debe orientar las dos dimensiones hacia un buen final. (...) Tendrá que estar pendiente de que el ritmo del rendimiento grupal sea ágil, porque el tiempo transcurre inexorablemente, y pendiente también de que todos se sientan animados, escuchados, partícipes, tomados en cuenta, etc."⁷⁴. De ahí la importancia de que, quien dirige la reunión, combine adecuadamente la efectividad de la actividad realizada y la afectividad de los padres. En otros términos, las tareas fundamentales que tiene que llevar a cabo en una reunión con padres consisten en: a) conducir el esfuerzo de los padres hacia la consecución de los objetivos previstos para la misma, mediante la aplicación de métodos planificados, y b) fomentar la integración de los padres que participen y colaboran en la obtención de esas metas previstas para generar su satisfacción.

Para desarrollar simultánea y correctamente este doble proceso, se requiere que el que conduce la reunión posea ciertas preparaciones y cualidades, tanto en el aspecto técnico como en el personal. Tal como opina Elvira (1999): "La efectividad de la reunión dependerá de: 1) el moderador, 2) de su saber hacer y 3) de su preparación, tanto técnica como humana, para controlar las relaciones interpersonales"⁷⁵. Ahora bien, hay que tener en cuenta que se puede realizar previamente una pla-

⁷³ Cfr. Puchó, L. (1997): *Hablar en público. Nueva técnicas y recursos para influir a una audiencia en cualquier circunstancia*, Díaz de Santos, Madrid, pp. 78-79.

⁷⁴ Franco Martínez, R. y Muñoz Ledantes, C. (2000): *op.cit.*, pp. 15-16.

⁷⁵ Elvira, O. (1999): *Gestión de reuniones*, Gestión 2000, Barcelona, p. 33.

nificación cuidadosa del procedimiento de la reunión, e incluso, es posible ensayar antes de la reunión la presentación y la proyección de recursos audiovisuales; en cambio, los factores humanos, por ejemplo, los sentimientos y las reacciones de los padres, no se pueden establecer de antemano. Sin embargo, es más posible que, mediante el empleo de una serie de habilidades y actitudes que faciliten el proceso de la comunicación interpersonal, el que dirige el encuentro consiga conducir bien los aspectos afectivos de los padres en su transcurso.

Teniendo en cuenta todas estas consideraciones, en este apartado dedicamos nuestra mayor atención a la actuación comunicativa que, quien dirige la reunión, debe emplear para desarrollar las actividades productivas y fomentar la participación de los padres. Con esta finalidad describiremos en las siguientes líneas los aspectos fundamentales que se tiene que tomar en consideración y llevar a cabo: la retroalimentación (*feedback*) aplicada a la reunión, habilidades esenciales para motivar la participación y características del que dirige la reunión en la misma y la comunicación verbal y no verbal. En cuanto a este último, véase lo dicho anteriormente cuando hablamos de la comunicación verbal y no verbal y las habilidades necesarias para una reunión o entrevista, pues aquí no consideramos oportuno repetir lo dicho sobre este tema.

1. La retroalimentación (*feedback*) aplicada a la reunión

La comunicación interpersonal con carácter bidireccional es considerada un requisito imprescindible e importante para conseguir una reunión con padres exitosa. Al hablar del proceso interaccional de la comunicación, en líneas generales, se hace referencia a un conjunto de procesos de la comunicación con retroalimentación (*feedback*)⁷⁶, que según

⁷⁶ El *feedback* es un término anglosajón que proviene de las palabras *feed* (alimentación) y *back* (vuelta atrás). Y suele traducirse al castellano como *retroalimentación*. También se ha

Vela (1972) es "introducido en el argot de los laboratorios vivenciales para definir un proceso importante en las comunicaciones"⁷⁷. Resultaría infructuoso pretender una comunicación efectiva y productiva sin que ésta se base de este mecanismo. Por ello, se considera adecuado e indispensable dar a conocer la noción del *feedback*, al mismo tiempo que se señalan varias características destacables del mismo. Esto tiene como fin entender mejor la comunicación y la interacción entre el director de la reunión y los padres participantes.

El *feedback* o la retroalimentación, según Hofstad Román (1999), "supone la información que devuelve el receptor al emisor sobre su propia comunicación, tanto en lo que se refiere a su contenido como a la interpretación del mismo o sus consecuencias en el comportamiento de los interlocutores"⁷⁸. Mediante este mecanismo, tanto el que emite como el que recibe el mensaje tienen la oportunidad de comprobar entre sí cuán exacta es la comprensión del mensaje. Es decir, el *feedback* consiste en comparar entre lo que uno quiere transmitir y lo que otra persona capta realmente de su transmisión. En este sentido, se entiende por *feedback* la capacidad que tiene uno mismo a captar el eco o efecto que sus actuaciones provocan en los demás, y además, a observar las reacciones producidas por estos y poder así ajustar su conducta posterior.

Respecto a cómo se produce la comunicación en el proceso de *feedback*, ha de tenerse en cuenta que este proceso no sólo consiste en el elemento verbal (preguntar, repetir, etc.), sino también en pautas no verbales (gestos, posturas corporales, silencio...). Así como afirma Watt (1995): el *feedback* es "una especie de eco abstracto que, rebotando en el

traducción literalmente como «retroprovisión», «observación interpretativa» y «mecanismo de rebote», pero en general, se usa más la palabra «retroalimentación». Sin embargo, en realidad, la mayoría de los autores de lengua castellana conservan la palabra original «*feed-back*» en vez de poner cualquiera de esas palabras traducidas.

⁷⁷ Vela, A. (1972): *Técnica y práctica de las relaciones humanas*, Indo-American Press Service, Bogotá, p. 79. Citado por Jiménez Hernández-Pinzón, F.: *La comunicación interpersonal: ejercicios educativos, seminario de entrenamiento grupal*, Publicaciones ICCF, Madrid, 1977, p. 117.

⁷⁸ Hofstad Román, C.J. van-der (1999): *op.cit.*, p. 24.

interlocutor, vuelve al que lo ha emitido a través de gestos, actitudes, respuestas, preguntas, etc.”⁷⁹

Con todo lo expuesto hasta ahora, cabe la posibilidad de mostrar las características más relevantes del *feedback*. Entre ellas, cabe destacar que un *feedback* positivo permite aumentar la certeza sobre la adecuada transmisión y la comprensión de los mensajes, así como potenciar el sentimiento de confianza, tanto en el emisor y como en los receptores. Además, este *feedback* puede servir para apoyar y estimular modos de conducta positivos, es decir, favorece la experiencia y los recursos del emisor y así llega a lograr una comunicación eficaz.⁸⁰

Si ésta se aplica a las comunicaciones interpersonales de la reunión, esta estrategia puede servir para ayudar a comprender mejor al otro, corregir las propias conductas y estimular comportamientos positivos, de modo que garantice la mejor comunicación y relación posible con los padres participantes. Eso significa que el que dirige la reunión debe formular preguntas, pedir aclaraciones sobre el contenido o el significado del mensaje, resumir lo que los padres acaban de aportar o todo lo que se ha venido exponiendo a lo largo de la discusión. En pocas palabras, el *feedback* normalmente permite hacer precisiones o rectificaciones, ampliar o profundizar en la información emitida.

Por otro lado, la efectiva comunicación estriba en saber escuchar activamente para posibilitar el *feedback*, ya que “la escucha activa concede una importancia primordial a la retroalimentación”.⁸¹ A quien dirige la reunión le conviene mantener, mediante lenguaje verbal y no verbal, la actitud de escucha atenta a las necesidades o intereses de los padres. De esta manera muestra atención e interés por lo que están diciendo los padres; esta escucha activa les estimulará a seguir participando. Por eso, el saber escuchar da oportunidad a los padres para que se expresen y posibilita la conversación bidireccional.

⁷⁹ Wart, C. (1995): *op.cit.*, p. 104.

⁸⁰ Cfr. Jiménez Hernández-Pinzón, F. (1977): *op.cit.*, p. 116

⁸¹ Hofstad Román, C.J. van-der (1999): *op.cit.*, p. 72.

En definitiva, se entiende por *feedback* una forma de ofrecer ayuda con el fin de asegurar una buena comunicación. En el proceso de la reunión con padres, quien dirige la reunión debe emplear el *feedback* positivo para comunicar sus actitudes y sus sentimientos hacia los padres, intercambiar informaciones y relacionarse con ellos, y, por tanto, influir en las conductas de estos últimos, con tácticas verbales y no verbales. Mediante el *feedback*, se consigue, en resumen, una comunicación interactiva entre el dirigente de la reunión y los padres.

2. Habilidades básicas para motivar la participación

Es habitual el que, después de una exposición oral, una conferencia o una reunión informativa, quien dirige la sección plantee un debate, responda a las preguntas que se le formulen o anime a participar a los padres en la discusión. Sea cual sea el caso, lo esencial es crear, mantener y hacer fructífera esta participación. Se trata, por tanto, de hacer participar activamente al grupo de padres para conseguir el objetivo común, evitando los individualismos. En este sentido, el que dirige la reunión actúa como animador, cuya función comprende tres tareas principales: a) solicitar los puntos de vista u opiniones de todos o replantear las preguntas que se han quedado sin respuesta; b) ordenar las ideas, vigilar el tiempo que transcurre, favorecer los intercambios de opiniones y controlar digresiones; c) sintetizar durante y/o al final de la discusión.⁸²

En primer lugar, la pregunta es considerada uno de los instrumentos más potentes para dirigir y estimular la comunicación con los participantes durante la reunión. Así como señala Acton (1997): “Si quieres conseguir la colaboración y complicitad de tus invitados, abre un turno

⁸² Cfr. Mucchielli, R. (1984): *Preparación y dirección eficaz de las reuniones de grupo*, Ibérico Europea de Ediciones, Madrid, p. 82.

de preguntas. Te permitirá conocer mejor a los que componen tu auditorio"⁸³. Por ello, el que dirige la reunión puede formular durante la discusión un conjunto de preguntas concretas para obtener la información deseada y lograr una participación constante de los padres. Dicho de otra forma, es necesario la formulación de preguntas significativas y relevantes para conseguir por una parte información precisa, y por otra, realizar preguntas motivadas que saquen a los padres de su pasividad y susciten su interés, de manera que intervengan activamente y den respuestas completas y exactas.

Para ello, hay que tener en cuenta algunas consideraciones que ayudarán a organizar adecuadamente las preguntas, tanto en sus contenidos como sus formas. En primer lugar, destaca especialmente la pregunta abierta como tipo de pregunta más adecuado y preferible durante la reunión. En general, este tipo de preguntas proporciona a los padres una gran oportunidad para responder, expresando sus ideas y emociones, es decir, da mayor libertad de expresión a estos. Además, invita a un continuo diálogo, facilitando el establecimiento de una estrecha relación entre los padres y el que dirige la reunión. Habitualmente, la formulación de esta clase de preguntas empieza por palabras del tipo: *¿qué?, ¿cómo?, ¿por qué?, ¿cuál?, ¿cuándo?, etc.*

Por otra parte, es importante y necesario saber cómo formular preguntas de forma adecuada. Se deben seleccionar preferentemente aquellas conductas verbales y no verbales que resulten más apropiadas para lograr la efectividad de dichas preguntas, porque a saber preguntar implica que el que dirige la reunión debe emplear el lenguaje verbal que se adapta al de los padres, es decir, utiliza un vocabulario común, y hace que todas las preguntas se entiendan y se escuchen sin dificultad. Igualmente, las conductas no verbales, tales como la mirada, los gestos, las sonrisas y, en general, todo lo que se relaciona con la escucha activa, pueden ayudar a conseguir que la realización de preguntas sea eficaz.

Teniendo todas estas consideraciones en cuenta, es de gran utilidad que se planteen previamente las preguntas que van a ser formuladas luego, procurando que éstas sean sencillas, claras y abiertas; que permitan profundizar; que motiven la participación, y que ayuden en la obtención de los objetivos perseguidos con la reunión.

Dependiendo del tipo de reunión, de las técnicas empleadas en ellas y el fin que se busque, el margen de intervención por parte de los padres podrá ser mayor o menor. No obstante, en cualquier caso, siempre es conveniente, e incluso necesario, dejar a los padres intervenir para que aclaren sus dudas, expresen sus ideas u opiniones y hagan todas las preguntas posibles, de modo que se sientan escuchados y comprendidos. Tras la intervención de los padres, se aconseja volver a dar aclaraciones o explicaciones complementarias y precisar algunos aspectos -cuando se presente la necesidad-, pues de esta forma el asunto abordado se analizará de forma más profunda y completa.

Con el fin de dirigir adecuadamente esta fase de intervención y motivar la máxima participación de los padres, podría ser recomendable seguir una serie de indicaciones dadas por Mucchielli (1984)⁸⁴.

- "Anunciar claramente que se solicitan las preguntas, para que se aclaren dudas y se den informaciones complementarias.
- No atropellar al grupo, y esperar pacientemente las preguntas. En este aspecto, el conocimiento y la familiaridad de los participantes son factores positivos.
- Favorecer las preguntas con una actitud de benevolencia acogida hacia toda demanda de esclarecimiento o toda crítica, volver a formular las preguntas y responderlas a su medida.
- Responder a las preguntas después de haberlas clasificado por temas o por orden de importancia.

⁸³ Acton, J. (1997): *op.cit.*, p. 93.

⁸⁴ Mucchielli, R. (1984): *op.cit.*, p. 51.

- No dudar en caso de preguntas embarazosas, planteándolas como tal al auditorio, y haciendo participar al grupo en su resolución.
- No levantar la sesión, o no privar al grupo de esta parte de reunión, hasta que se alcance una intercomprensión tan buena como sea posible".

Para ello, es necesario el planteamiento previo de esta fase de la intervención. Si se desarrolla este momento de comunicación interactiva siguiendo un procedimiento bien organizado y empleando las estrategias adecuadas, se lograrán el mayor grado de participación y satisfacción de los padres.

En síntesis, para alcanzar la interacción y la participación activa de los padres, quien dirige la reunión debe mostrar una actitud de escucha y combinar una serie de conductas verbales, de entre las que destacamos:

- a) Mantener adecuado contacto visual con el interlocutor para captar su atención o invitarle a expresarse.
- b) Emplear gestos moderados, acompañando la exposición y dando énfasis a lo que quiere resaltar.
- c) No guardar las distancias con los participantes, eliminando en lo posible las barreras.
- d) No desplazar el centro de atención de quien tiene la palabra, y demostrar que está escuchando atentamente asintiendo con la cabeza. Esto puede ir acompañado de expresiones verbales el tipo: *uhm, ajá...*
- e) Dar señales de que se comprende el mensaje mediante expresión facial o movimiento corporal, además de con palabras.
- f) Hacer preguntas abiertas y motivadas para animar el debate, la reflexión o cualquier tipo de intervención.

- g) Clasificar, reflejar y resumir lo que dice el otro para asegurar la comprensión de su mensaje, es decir, hay que emplear la estrategia del *feedback*⁸⁵.

3. Características personales del dirigente de la reunión

Según Demory (1999), para que una reunión pueda conseguir un resultado positivo y productivo, es imprescindible que el que la dirige cumpla cuatro funciones esenciales: a) la función de clarificación, radica en poner de manifiesto claramente los objetivos y los temas por tratar y ayudar a los participantes a comprender bien lo que se ha dicho; b) la función de control, consiste en ayudar al grupo a fijar sus procedimientos y administrar bien el tiempo; c) la función de relajamiento, trata de crear un clima de confianza y de relajamiento que ayude a establecer la comunicación interactiva y eliminar los posibles conflictos; y d) la función de dinamización, estriba en facilitar la expresión de los participantes, generando en el grupo deseos de avanzar hacia los objetivos, de ejecutar acciones productivas⁸⁶. En pocas palabras, el papel que debería desempeñar el dirigente de la reunión es el de ser quien explica los asuntos a tratar, conduce el desarrollo, crea el ambiente adecuado y anima a la participación íntegra y constructiva de todo el grupo.

En una reunión con padres, el papel que el dirigente de la misma tiene que desempeñar es diversa. Según la característica de cada reunión, el papel dominante puede ser distinto, por ejemplo, en una reunión informativa, su tarea principal trata de mantener la atención viva, de fa-

⁸⁵ Cfr. Carrasquer, P. y otros (1990): *Guía práctica: técnicas de reuniones y comunicación*, E.F.A.S., Madrid, p. 25; Martínez Selva, J.M.^a (1994): *Guía práctica para hablar bien en público y comunicarse eficazmente*, Dostava Internacional, Murcia, p. 81.

⁸⁶ Cfr. Demory, B. (1999): *Como dirigir y animar reuniones de trabajo*, Deusto, Bilbao, pp. 50-55.

recer la comprensión y la asimilación. De modo general, en cualquier tipo de reunión, quien la dirige debe clarificar todo lo relacionado con lo acontecido a lo largo de la misma, así como asegurar que el desarrollo se haga en orden, ayudando a los que intervienen a exponer su punto de vista, no metiéndoles prisa; al mismo tiempo que ha de hacer un esfuerzo continuado por motivar un alto grado de participación de los padres, a fin de hacer progresar al grupo hacia los objetivos propuestos.

Por otro lado, se considera que el conductor de la reunión debe actuar como observador atento para vigilar sus propias actitudes, las de los participantes, la dinámica del grupo, los objetivos y las condiciones de la reunión⁸⁷. De ahí que sea conveniente el que tenga en cuenta sus propias actuaciones; las actitudes y el sentido de las intervenciones de los padres; las interacciones, los aspectos afectivos del grupo y el mantenimiento de la discusión y la progresión del grupo hacia sus metas.

Por último, conviene tener presente que las más brillantes exposiciones y los mejores gráficos son incapaces de sustituir la naturaleza profunda del ser humano. Si el que dirige la reunión ejerce el liderazgo participativo de forma adecuada, los padres recibirán la necesaria y correcta información, llegarán a sentirse totalmente motivados y se esforzarán por encontrar las mejores soluciones a los problemas o proyectos. A modo de resumir, expondremos el decálogo del dirigente de una reunión con padres⁸⁸:

- 1) Definir objetivos de la reunión y plantear el procedimiento de la misma.
- 2) Clasificar las fases de la discusión. Asigna un tiempo a cada fase o punto de discusión.

⁸⁷ Cfr. Mucchielli, R. (1972): *La dinámica de los grupos*, Ibérico Europea de Ediciones, Madrid, p. 155.

⁸⁸ Cfr. Carrasquer, P. y otros (1990): *op. cit.*, pp. 28-29; Frank, M.O. (1990): *Cómo organizar reuniones eficaces en la mitad de tiempo*, Grijalbo, Barcelona, p. 147; Acton, J. (1997): *op. cit.*, p. 82.

- 3) Plantear un tema cada vez. Superar una etapa y pasar a la segunda, a fin de que la reunión mantenga su cohesión.
- 4) Animar la expresión de ideas y la participación activa en un clima de confianza y apertura, movilizanddo la energía de los participantes para encontrar una solución.
- 5) Formular preguntas directas o generales para estimular la discusión y la participación.
- 6) Controlar el turno y el tiempo de intervención de cada uno, evitando el monopolio de la palabra o el que todos hablen a la vez sin escucharse entre sí.
- 7) Mantener el progreso efectivo de la discusión y conducir el grupo de padres hacia la meta, cumpliendo el orden del día y evitando la posible dispersión.
- 8) Reformular constantemente las preguntas y manifestaciones, para asegurarse de que cada uno ha comprendido bien lo que se ha dicho.
- 9) Hacer síntesis parcial y final, y, en caso necesario, volver a explicar los puntos clave o confusos.
- 10) Antes de terminar, concluir las decisiones importantes, las tareas asignadas y las medidas a tomar con carácter inmediato.

IX. OBSERVACIÓN FINAL

Es importante que todo agente (especialmente el centro educativo y la familia) que intervenga en el proceso de enseñanza-aprendizaje del alumno trabaje de manera coordinada y con pautas comunes. Por ello, es necesario que los padres estén informados para poder colaborar en los

diferentes aspectos de la educación de sus hijos. Es posible decir que las reuniones con padres de familia son reuniones de coordinación, dado que, mediante estos contactos personales y directos, se ofrece una gran oportunidad para que el centro educativo y la familia delimiten un plan unificado y trabajen juntos en él para conseguir la formación integral del alumno. Puede que esta comunicación directa y bidireccional sea uno de los elementos imprescindibles para satisfacer el derecho de los padres a la información de sus hijos en el centro educativo y para conseguir el mayor conocimiento y la estrecha colaboración entre estos dos principales agentes de la educación del alumno.

Con frecuencia quien dirige una reunión con padres es el tutor, el propio director del centro o el profesor. Dado que su tiempo es valioso, al igual que el de los padres, éste debe estar entrenado en la técnica de las reuniones para rentabilizar el tiempo y lograr resultados deseados. Pero conviene tener en consideración que, en el entorno escolar, el que dirige la reunión no es un moderador o animador profesional de la reunión, aunque ejerce como conductor de la misma. Además, las reuniones con padres no tienen carácter profesional, no tratan de conseguir a toda costa los objetivos preestablecidos y explícitos de las reuniones, es decir, la mayor efectividad o productividad de la misma; sino que, debe atender, aparte de informar y/o formar a los padres, a la comunicación interactiva y el trato personal con los padres durante el proceso. En este modo se logrará buena coordinación y colaboración entre el centro educativo y los padres para conseguir una mejora de la enseñanza-aprendizaje de sus hijos.

Con el fin de llevar a cabo una reunión productiva, no bastan sólo con las cualidades personales de quien la dirige. Existe una serie de indicaciones orientadoras que pueden posibilitar la obtención de un buen funcionamiento de las reuniones con los padres, tales como las habilidades del dirigente de las mismas, las técnicas de trabajo de grupo, las técnicas expositivas... Sin embargo, conviene tener que cuenta que no se trata de seguir estos métodos recomendados estrictamente, sino con fle-

xibilidad atendiendo principalmente a la naturaleza de cada reunión y a la característica y la posibilidad de quien la dirige.

En cuanto al desarrollo de la reunión, siempre que se mantenga una reunión con la familia del alumno, deben quedar reflejados los asistentes a la reunión, los temas tratados, las conclusiones a que se ha llegado y los acuerdos o pautas de actuación decididos. Asimismo, pueden sugerirse a los padres sobre diferentes actividades a realizar por el alumno en horario extraescolar, ofrecer posibilidad de atención externa y, sobre todo, obtener aquellas informaciones que los padres puedan aportar al centro educativo y que puedan llegar a influir o estar ya influyendo en el proceso educativo del alumno. Es importante que la reunión termine de forma cordial, con un mensaje que motive a los padres a colaborar y ver en el centro el lugar idóneo para la educación de sus hijos.

Por otro lado, el que dirige la reunión debería ser consciente de que la participación de los padres depende mucho más del clima que haya creado en el grupo, que de los estímulos directos con palabras. Por ello, debe ser un estrategia para combinar adecuadamente el factor afectivo del grupo con el trabajo que se debe sacar adelante. De ahí que, su tarea primordial es crear un clima de confianza, cordialidad y naturalidad, en el cual los padres puedan, además de recibir las informaciones transmitidas en la reunión, sentirse totalmente cómodos y motivados a participar, expresar sus ideas y puntos de vista con franqueza y sin reparos. Para animar la participación, resulta muy útil recurrir a la comunicación verbal y no verbal, a la escucha activa y a la formulación adecuada de preguntas.

Asimismo, se debe respetar en todo momento a los padres y mostrar plena confianza en ellos y en su capacidad para educar a los alumnos. La reunión no es una comunicación unilateral -de arriba a abajo-, sino que pretende conseguir una comunicación bidireccional y una relación cooperativa entre el centro y los padres. El que dirige la reunión debe animar y estimular a los padres para que participen activamente en la reunión, de

modo que estas dos partes consigan entenderse mejor y por lo tanto, trabajen juntas en la mejora del aprendizaje y formación de los alumnos.

Otro punto a destacar es que lo importante de una reunión con padres es suscitar su interés y voluntad en colaborar con el proyecto educativo personal de sus hijos, de este modo se consigue una participación y presencia más activa en el centro. En pocas palabras, uno de los factores fundamentales para el éxito de reuniones con padres consiste en la asistencia continua: debe procurarse que los padres sigan participando en las reuniones a lo largo del curso. Por lo tanto, al planificar la reunión, se ha de tener en cuenta los intereses, necesidades y expectativas de los padres, motivándoles, de esta forma, a asistir por propia voluntad y a participar espontáneamente sin ningún tipo de coacción u obligación extrínseca.