

EL SERVICIO DE LA ANIMACIÓN EN LOS GRUPOS ECLESIALES



Edwin Aguiluz Milla, Pbro.



CÁRITAS
América Latina y el Caribe

EL SERVICIO DE LA ANIMACIÓN EN LOS GRUPOS ECLESIALES

Edwin Aguiluz Milla, Pbro.



Aguiluz Milla, Edwin

El servicio de la animación en los grupos eclesiales.
San José, Costa Rica: Secretariado Latinoamericano y
del Caribe de Caritas, 2021.

1. ANIMACIÓN GRUPAL. 2. GRUPOS ECLESIALES.
3. GRUPOS PASTORALES. 4. ANIMADORES
DE GRUPOS. 5. MIEMBROS DE GRUPOS. 6.
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS GRUPALES. 7.
NIVELES DE COMPROMISO EN LOS GRUPOS

Pintura de la cubierta: Cuadro Comunidad Parroquial Corazón de María,
elaborado por el P. Maximino Cerezo Barredo para la Parroquia Corazón
de María en Las Palmas de Gran Canaria. Su explicación se encuentra
en línea:

<https://parroquiacorma.wordpress.com/2008/05/26/cuadro-comunidad-parroquial-corazon-de-maria/>.

Secretariado Latinoamericano y del Caribe de Cáritas (SELACC)

Sitio web: <https://caritaslatinoamerica.org>



facebook.com/caritasamericalatinaycaribe



twitter.com/caritasalc

Las ideas expuestas en esta obra son de exclusiva responsabilidad
del autor y no corresponden necesariamente con las del SELACC
o las de sus donantes.

Este libro puede ser reproducido libremente, siempre y cuando
se haga íntegramente, incluyendo la autoría y la entidad editora.

Impreso en San José, Costa Rica
Abril de 2021

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	5
PROPÓSITO DEL LIBRO	7
INTRODUCCIÓN	11
I . EL GRUPO Y SU ANIMADOR	15
1. CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO	15
2. EL SERVICIO DE LA ANIMACIÓN	19
3. ACTITUDES QUE OBSTACULIZAN LA ANIMACIÓN	21
4. EL VERDADERO ANIMADOR	24
5. EL ANIMADOR FACILITA EL CRECIMIENTO GRUPAL	24
6. EL ANIMADOR ES, ANTE TODO, UN SERVIDOR	26
II. EL ANIMADOR Y SU GRUPO	29
1. LA LABOR DEL ANIMADOR ANTES DE LA REUNIÓN	29
1.1. Fe y oración	29
1.2. Preparación de las reuniones	30
2. LA LABOR DEL ANIMADOR DURANTE LA REUNIÓN	31
2.1. Posibles comportamientos en las reuniones y algunas recomendaciones al respecto	32
2.2. La creatividad	44
2.3. La escucha y el diálogo	45
2.4. El arte de la pregunta	46
III. EL ANIMADOR Y LOS CONFLICTOS	51
1. APARECEN LOS CONFLICTOS	
1.1. ¿Qué es un conflicto?	51
1.2. ¿Conflictos en un grupo de Iglesia?	52

1.3. Algunos criterios para resolver conflictos	54
2. MODOS INADECUADOS DE VIVIR EL CONFLICTO	55
3. PRINCIPIOS PARA BUSCAR LA ARMONÍA	56
4. UN MODELO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	57
5. ALGUNAS SUGERENCIAS PARA EL ANIMADOR	59
5.1. Serenidad	59
5.2. Mediación	59
5.3. Reconocimientos	59
5.4. Guardar la distancia física	59
5.5. Descartar expresiones desafiantes	59
5.6. La ayuda de otros	60
5.7. Atreverse a cortar	60
5.8. El discernimiento	60
5.9. Posponer la discusión	61
5.10. Aportar soluciones	62
6. LA RECONCILIACIÓN	63
7. ¿CONFLICTOS SIN SOLUCIÓN?	65
IV. NIVELES DE COMPROMISO EN LOS GRUPOS	67
1. QUÉ ES EL COMPROMISO	67
2. EL COMPROMISO DE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS	68
3. CONOCER LOS NIVELES DE COMPROMISO	70
4. COMPRENDER LOS NIVELES DE COMPROMISO	71
5. APROVECHAR LOS NIVELES DE COMPROMISO	73
CONCLUSIÓN ABIERTA	77
CRÉDITOS DE ILUSTRACIONES	79

AGRADECIMIENTO

Manifiesto mi profunda gratitud a los psicólogos Dra. María Isabel Chacón Gutiérrez y Pbro. Dr. Luis Carlos Aguilar Badilla por los coloquios en torno a las ideas vertidas en este texto y sus recomendaciones. Ninguno de ellos es responsable de los desaciertos que, pese a sus observaciones y por mi única responsabilidad, hayan podido subsistir en este trabajo.

Agradezco, también, al Secretariado Latinoamericano y del Caribe de Caritas, en la persona de su coordinador regional, Pbro. Francisco Hernández Rojas, por su apoyo para la publicación de este instrumento.

Pbro. Edwin Aguilar Milla

PROPÓSITO DEL LIBRO

Estimular a los animadores y animadoras de los grupos eclesiales a reflexionar sobre su servicio, así como ofrecerles algunas sugerencias para facilitarlos.

**“Porque donde están dos o tres reunidos en mi
nombre, allí estoy yo en medio de ellos”
(Mat 18,20-21)**





INTRODUCCIÓN

Nació este pequeño libro como un módulo formativo para grupos de pastoral social, pero ha sido reelaborado con el deseo de que pueda ser útil para todos los grupos eclesiales. También podrían obtener provecho de él los grupos que funcionen con una mística de servicio a las demás personas, tanto, religiosos como no confesionales, que encuentren en el cristianismo valores útiles para las relaciones humanas.

El animador o la animadora son un tipo de líder. Gerald L. Wilson, experto en la ciencia de la dinámica de grupo, en una obra que se considera ya un clásico en este campo del conocimiento (*Grupos en contexto. Liderazgo y participación en grupos pequeños*, México: McGraw-Hill, 2007), define al líder como “una persona que dirige e influye en un grupo para avanzar hacia la meta de éste”. Así, pues, “el *liderazgo* es un proceso de influencia mediante la comunicación que se dirige hacia el logro de la meta del grupo” (p. 187).

Pero hay que tener en cuenta que no todos los líderes son animadores. Hay liderazgos –ya lo veremos– que no ayudan a que sus grupos crezcan, maduren, se consoliden y contribuyan a que todas las personas que lo integran se desarrollen plenamente. Nuestro enfoque entiende que el liderazgo debe ser positivo, constructivo y facilitador de procesos que fortalezcan la maduración del grupo.

Se compone este libro de cuatro partes. La primera se centra en el *animador* del grupo. De ahí el título: *El grupo y su animador*. Se plantea una visión acerca de *cómo debe ser el verdadero animador*.

La segunda parte se titula *El animador y su grupo*, porque el énfasis está puesto en el *grupo*. En ella estudiamos lo que debe tener en cuenta el animador previamente a la reunión grupal, y algunos elementos importantes de su labor en el desarrollo de esta.

En la tercera parte –*El animador y los conflictos en el grupo*– ofrecemos algunas recomendaciones para afrontar los conflictos que surgen en la vida grupal cotidiana. En obras de dinámica de grupo, sociología y psicología social existen enfoques que pueden resultar muy provechosos para la vida de los grupos eclesiales. Sin embargo, resultan insuficientes para este tipo de grupos, por su naturaleza cristiana. Por eso, en esta parte compartimos luces que descubrimos en la Palabra de Dios.

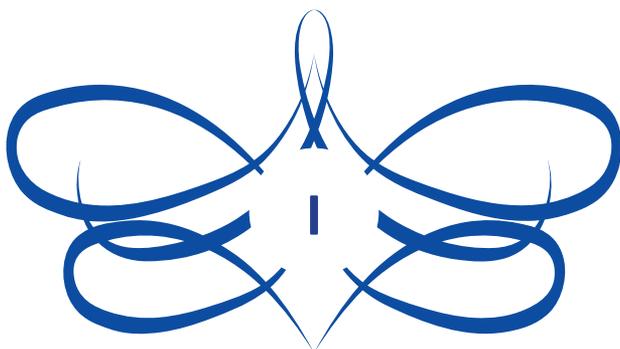
Dedicamos la cuarta parte a un tema que genera tensión en los animadores y que, no pocas veces, se convierte en causa de conflictos al interior de los grupos: los *niveles de compromiso* de sus participantes.

Temas como los tipos de líderes y de participantes son clásicos en la teoría y la metodología de la dinámica de grupos, de las que nos hemos nutrido a lo largo de los años y aprovechamos en este trabajo. Pero también en esta obra subyace el conocimiento adquirido en la práctica, a través del tiempo en nuestro caminar con grupos eclesiales, asociaciones y entidades de carácter social.

No por puro cansancio, muchos grupos pastorales y sociales sufren desgaste. No siempre por falta de mística ni capacidad, ven reducido su impacto y hasta llegan a disolverse. Más bien, sufren estas experiencias por desaciertos en el abordaje de las relaciones interpersonales. Por eso, esperamos que este instrumento contribuya a mejorar la dinámica (estructura y procesos) de los grupos que tengan a bien tomarlo en consideración, en orden a crecer en su vida comunitaria y su servicio a la Iglesia y a la sociedad.

Los grupos eclesiales están constantemente reflexionando y, con frecuencia, realizando procesos de formación. No es infrecuente que la persona a cargo de la coordinación, dirección o presidencia asuma el rol de “formadora”, lo que obedece a una diferenciación incorrecta de los roles en el grupo. Ser responsable de la capacitación y de la formación de un grupo –lo que no significa que se trate de una persona que “lo sabe todo”, ni que siempre estará a cargo de los temas de formación– es una tarea que no es inherente a la de la coordinación, salvo que así lo disponga el grupo. De todas formas, los grupos eclesiales no son grupos académicos o de estudio; si ese es su *fin exclusivo*, acaso sea mejor llamarlos “círculos de estudio”. En el grupo eclesial, *la reflexión está orientada al crecimiento en la fe y en el amor cristiano, en un marco de relaciones comunitarias*. De ahí que afirmemos que los temas de estudio, en la dinámica normal y cotidiana del grupo, no se deben entender como una mera transmisión de conocimientos por parte del animador. Más bien, deben propiciar la reflexión de los miembros del grupo, en orden a que todos compartan sus ideas y sus experiencias, para enriquecimiento y crecimiento de todo el grupo. Naturalmente, pueden darse sesiones especiales de formación, como las catequesis y los talleres, que no son parte de la vida cotidiana del grupo, y que pueden estar a cargo de una persona especializada en determinado tema. No necesariamente esta es la persona animadora o la responsable de la organización de los procesos formativos. Este material quiere ser una ayuda para estas últimas, aunque puede ser útil para las personas a cargo de desarrollar temas formativos.

Humildemente, pedimos a Dios que, pese a las limitaciones y desaciertos que los lectores encuentren en este trabajo, pueda, este, en alguna medida serles de provecho para su labor de animación grupal. Si este pequeño libro no alcanzara una utilidad mayor que la de generar una discusión con él, en orden a la apremiante reflexión sobre el rol de la animación grupal, generando luces más acertadas que las aquí planteadas, sentiríamos que valió la pena el esfuerzo de su redacción.



EL GRUPO Y SU ANIMADOR

1. CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO

Somos parte de un *grupo eclesial*. Conviene que recordemos las características de los grupos de esta naturaleza.

En este libro, la palabra *grupo* tiene el significado, muy extendido, que le da Gerald L. Wilson, a quien mencionamos en la Introducción. Este autor afirma:

En nuestro estudio entenderemos el término grupo como una serie de tres o más individuos que interactúan sobre algún problema común o meta interdependiente y que pueden ejercer influencia mutua entre sí. Un grupo pequeño, el tipo que nos interesa, es uno en el cual los miembros se comunican entre sí cara a cara, conscientes de los roles de los demás. Los tres elementos clave de esta definición son el tamaño, la orientación de la meta, y la influencia mutua (p. 14).

Nuestro interés se refiere a este tipo de entidad al interior de la Iglesia. A ellos les llamamos *grupos eclesiales*. Este término aparece en algunos documentos del magisterio de la Iglesia,

no siempre con el mismo sentido. Para efectos del presente material, llamaremos grupos eclesiales a los que, conforme con la definición anterior, son espacios de encuentro permanente, es decir, cuyas reuniones no son eventos casuales o esporádicos, en los cuales hay una interacción primaria (microrrelaciones, es decir, cara a cara), por lo que sus participantes influyen mutuamente entre sí, y a los que une un propósito común, relacionado con la naturaleza de la Iglesia. Se trata de grupos pequeños.

Esta amplia concepción engloba a muchas realidades eclesiales: comunidades eclesiales de base y otras pequeñas comunidades; grupos haciendo itinerarios de crecimiento en la fe; células, grupos o comunidades de agrupaciones o asociaciones mayores (tanto asociaciones de fieles, con reconocimiento formal de la autoridad eclesial, como otros movimientos de fieles) y grupos de oración, entre otros. Aunque hay quienes distinguen entre grupos y equipos de trabajo, desde ciertas definiciones de



ambas realidades, desde el punto de vista de la definición de grupos eclesiales que hemos presentado, también se incluyen entre estos los grupos que funcionan como equipos de pastoral juvenil, pastoral social, pastoral educativa, catequesis, liturgia, distribución de la comunión, proclamación de la Pal-

abra de Dios, misiones, canto, etc.

Más allá del enfoque de los grupos puramente sociopsicológico de la dinámica de grupo, hay una dimensión de fe que queremos explicitar. Hablamos de grupos eclesiales. El papa san Juan Pablo II, en la exhortación apostólica *Christifideles laici* (*Los fieles cristianos*), hablando del “fenómeno asociativo laical” utilizó la expresión “múltiples formas agregativas” (asociaciones, grupos, comunidades, movimientos). En este “asociarse de los fieles laicos por razones espirituales y apostólicas”, las agregaciones de fieles “se presentan a menudo muy

diferenciadas unas de otras en diversos aspectos, como en su configuración externa, en los caminos y métodos educativos y en los campos operativos” (n.º 29).

La Congregación para la Doctrina de la Fe, con la aprobación del Papa Francisco, emitió la carta *Iuvenescit Ecclesia (La Iglesia rejuvenece)*, dirigida a los obispos de la Iglesia Católica sobre la relación entre los dones jerárquicos y carismáticos para la vida y misión de la Iglesia. En esta se habla de “grupos eclesiales multiformes”, que vienen a sumarse al valor y a la riqueza de las asociaciones tradicionales de fieles y a los institutos de vida consagrada. Se trata de “agregaciones de fieles, movimientos eclesiales y nuevas comunidades”. Se afirma que estas son realidades que “no pueden simplemente ser entendidas como un asociarse voluntario de personas con el fin de perseguir un objetivo particular de naturaleza religiosa o social” (n.º 2). Y se añade: “estos grupos eclesiales, derivados de un carisma compartido, tienden a tener como objetivo «el fin general apostólico de la Iglesia»” (esta última cita en el texto corresponde al Concilio Vaticano II). De ahí que, “en esta perspectiva, los grupos de fieles, movimientos eclesiales y nuevas comunidades proponen formas renovadas de seguimiento de Cristo en los que profundizar la *communio cum Deo* [comunidad con Dios] y la *communio fidelium* [comunidad de los fieles entre sí], llevando a los nuevos contextos sociales la atracción del encuentro con el Señor Jesús y la belleza de la existencia cristiana vivida integralmente”.

Rasgos importantes

Los grupos eclesiales, pese a su diversidad, se caracterizan por:

- Ser *parte de la Iglesia*, cuya cabeza es Cristo, y se mantienen en efectiva comunión con ella y sus pastores.
- Alimentarse de la *Palabra de Dios*.
- Iluminarse con la *enseñanza de los pastores* (Magisterio de la Iglesia).
- *Orar y celebrar* la presencia de Dios en ella.
- Ser *solidaria* hacia adentro (entre los que la integran) y hacia fuera (con la sociedad).

Criterios de eclesialidad

“Como respuesta a las exigencias de la evangelización, junto con las comunidades eclesiales de base, hay otras válidas formas de pequeñas comunidades, e incluso redes de comunidades, de movimientos, grupos de vida, de oración y de reflexión de la Palabra de Dios.

Todas las comunidades y grupos eclesiales darán fruto en la medida en que la Eucaristía sea el centro de su vida y la Palabra de Dios sea faro de su camino y su actuación en la única Iglesia de Cristo” (*Documento de Aparecida*, n.º 180)

“Los criterios de eclesialidad [de las asociaciones, los movimientos y los grupos de fieles] son: el primado dado a la vocación de cada cristiano a la santidad; la responsabilidad de confesar la fe católica; el testimonio de una comunión sólida y convencida, en relación filial con el Papa y con el Obispo; la conformidad y la participación en la finalidad apostólica de la Iglesia; el compromiso de una presencia en la sociedad humana” (Pontificio Consejo para la Promoción de la Nueva Evangelización. *Directorio para la catequesis* [23 de marzo de 2020], n.º 305, nota).

2. EL SERVICIO DE LA ANIMACIÓN

El papa san Juan Pablo II en su exhortación apostólica *Christifideles laici* nos recuerda que en la Iglesia existen *carismas, ministerios, encargos y servicios* de los fieles laicos –válido para los clérigos también–, que “existen en la comunión y para la comunión”, y que “son riquezas que se complementan entre sí en favor de todos, bajo la guía prudente de los Pastores” (n.º 20). El documento de Aparecida habla de las “fecundas irrupciones del Espíritu, vitalidad divina que se expresa en diversos dones y carismas (c. 1 Co 12,1-11) y variados oficios” (n.º 150). En el n.º 162 se refiere a la “diversidad de carismas, ministerios y servicios”, que “abre el horizonte para el ejercicio cotidiano de la comunión [...]” (ver también los n.º 170 y 188).

Refiriéndose “los ministerios confiados a los laicos y otros servicios pastorales”, el documento de Aparecida pone como ejemplo de estos el de los “animadores de asamblea y de pequeñas comunidades, entre ellas, las comunidades eclesiales de base, los movimientos eclesiales y un gran número de pastorales específicas” (n.º 99 c). Al igual que los catequistas y delegados de la Palabra, afirman los obispos, los “animadores de comunidades” “cumplen una magnífica labor dentro de la Iglesia” (n.º 211).

Este servicio de la animación grupal puede estar encargado a una persona denominada *animador, coordinador, líder o dirigente*, entre otros. A veces, coincide con el presidente o el director de grupos que cuentan con juntas directivas o una estructura jurídica.

¿Qué es un animador? Recordemos el origen de esa palabra. La palabra *animador* se deriva de *animar*, y esta palabra, de *ánimo*, de origen griego, que significa literalmente *viento*. Este mueve las cosas. Incluso puede derribarlas. Viento, por lo tanto, equivale a fuerza, a energía. De ahí se derivó la palabra *ánima* que proviene del latín, y que traducimos normalmente por “alma”. El alma es la que da vida, fuerza, energía. Por eso, estar “desanimado”, significa estar “sin fuerza, sin energía...” y, en ese sentido, sin “vida plena”. “Animar” es infundir “ánimo”, energía, vida, fuerza, entusiasmo, ilusión y optimismo al que está “desanimado”. La “animación” es el carisma de “animar”.

“Animar” proviene de la palabra *ánimo*, que significa *viento o soplo*. De ahí que *ánima* sea el “soplo vital”, por el que Dios infundió al ser humano lo que habría de distinguirlo radicalmente de los demás seres vivos: su alma. Por eso, “animar” se define como “infundir vigor a un ser viviente”, y como “comunicar a una cosa inanimada mayor vigor, intensidad y movimiento”.



Animar un grupo es, por lo tanto, ayudar a que cobre vigor, a que se mueva, a que tenga vida. El animador no es la vida del grupo, sino que ayuda a que el grupo tenga vida y, por lo tanto, calor.

*El animador contagia entusiasmo,
infunde esperanza, ayuda a caminar,
transmite dinamismo, motiva y
favorece la hermandad, la unidad y la
participación.*

El animador encuentra su fortaleza para esta misión en el Espíritu Santo, que prolonga en él la misión de Jesús, anunciada por el profeta Isaías (Is 61,1-3), y proclamada por Él en la sinagoga de su pueblo: “El Espíritu del Señor está sobre mí, porque me ha ungido para anunciar el evangelio a los pobres. Me ha enviado para proclamar libertad a los cautivos, y la recuperación de la vista a los ciegos; para poner en libertad a los oprimidos; para proclamar el año favorable del Señor” (Lc 4,18-19).

3. ACTITUDES QUE OBSTACULIZAN LA ANIMACIÓN

Tan delicada es la labor de animación de los grupos, que requiere de una permanente revisión de actitudes, puesto que estas podrían estar, más que ayudando, obstaculizando el verdadero proceso de animación grupal. Vamos a exponer a continuación algunas actitudes que inhiben el crecimiento cualitativo y, a veces, cuantitativo del grupo. No son las únicas. Los lectores y lectoras pueden realizar un ejercicio para descubrir otras actitudes que conviene evitar en la animación de los grupos.

a) Considerar la animación como una “jefatura”

Es un error actuar como si se fuera un jefe de los miembros del grupo, más exactamente, un jefe autoritario. Quien así actúa, concibe su función como *mandar*. Impone sus ideas y rechaza las de los demás. Manipula las reuniones; es decir, las maneja a su antojo. No permite que en el grupo se manifieste la riqueza de cada miembro. Tampoco favorece que los demás desarrollen sus capacidades. En algunos participantes provoca temor, pues más que sugerir revisar algo que le parece que es incorrecto, regaña a los miembros del grupo. Otros lo rechazan, y se marchan. Algunos se sienten obligados a enfrentarlo, por lo que el grupo se divide. Cuando el grupo ha permitido que se le conduzca de este modo, ocurre, a veces, que cuando el dirigente “jefe” desaparece, el grupo muere.



b) Actuar como la “mamá” y el “papá”

La comparación con una mamá o un papá lo dice todo: cuando una persona concibe de esta manera su liderazgo, actúa como si los miembros del grupo fueran sus hijos... sus hijos menores de edad. Este dirigente crea gran dependencia respecto de su persona. De él salen las ideas, los proyectos, las iniciativas. Considera que sus ideas son las mejores, ya que el grupo todavía es inmaduro, o porque está convencido de que los demás no son tan capaces o tan bien formados como él. La actitud que se va creando en los demás se refleja en expresiones como estas: “lo que tú digas está bien”, “como tú piensas es mejor”... Este tipo de dirigencia es nociva: el grupo funciona como un grupo de niños conducido por un adulto. Un grupo así nunca llegará más lejos de a donde su “papá” o su “mamá” puedan llegar. Obviamente, cuando este dirigente desaparece, también muere el grupo.



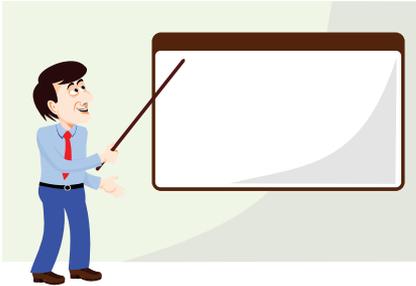
c) Limitarse a ser un “espectador”

Una persona que actúa como mera espectadora ante el desenvolvimiento del grupo, no está asumiendo realmente su rol de animadora. Recibió el cargo, pero no lo asume. A diferencia de los anteriores, no impone sus ideas, ni manipula al grupo. Pero en los momentos difíciles no ayuda a que este salga de sus problemas. Por ejemplo, no consigue que se llegue a una solución cuando hay choques, discusiones estancadas, confusión, desviaciones del tema y situaciones similares. En esos casos, da la impresión de que se desconoce hacia dónde se va. El dirigente simplemente está observando, mirando lo que sucede, pero sin facilitar que se avance.



d) Concebirse como un “profesor”

Una tendencia que en ocasiones se manifiesta en el rol de las personas animadoras es la de considerar que su función es enseñar a los demás. Si bien es cierto que todos conocemos



muchas cosas, este “profe” sobrestima su saber, no tiene conciencia de sus deficiencias en materia de conocimientos y no aprecia los de los demás, ni cree que pueda aprender de los miembros del grupo. Entiende que su misión es *transmitir* sus conocimientos a los otros miembros del

grupo, los que vienen a ser como sus alumnos o discípulos. En lugar de ayudar a que el grupo haga su propia reflexión, él es el que debe “dar la enseñanza”. Limita la participación de sus compañeros, porque habla demasiado o porque les corta su intervención, debido a que piensa que están equivocados. También crea dependencia, pues los demás esperan de él toda la sabiduría. Si el “profe” no llega, no se realiza la reunión.

No siempre estos comportamientos son voluntarios, ni fruto de una mala actitud. Con mucha frecuencia, los dirigentes grupales que funcionan de estas maneras no tienen conciencia de ello. Lo importante es vernos a nosotros mismos, con humildad, para descubrir si tenemos alguna inclinación hacia uno de esos tipos de coordinación.



4. EL VERDADERO ANIMADOR

Recordemos: el animador verdadero es el que contagia entusiasmo, infunde esperanza, ayuda a caminar, transmite dinamismo, motiva y favorece la hermandad, la unidad, la participación y el crecimiento grupal.

El animador verdadero se distingue porque:

- ✓ Fomenta la participación.
- ✓ Confía en la capacidad y el conocimiento de sus compañeros.
- ✓ Da valor a las ideas de los demás.
- ✓ Sabe que no está más arriba que sus hermanos.
- ✓ Está abierto a aprender de las otras personas.
- ✓ Está convencido de que su labor es coordinar, no dar órdenes, ni ser el que enseña a los demás. Sabe que es animador, no jefe.

Podemos comparar al animador o animadora de un grupo con un o una *obstetra*, que sabe que no es quien ha llevado al bebé en su vientre durante nueve meses. Pero es una gran ayuda para la madre y la criatura. Facilita el nacimiento, infunde ánimo a la madre, le ayuda a no desfallecer.



Así, el animador o la animadora son como los obstetras del grupo. Pero el grupo es la mamá. El niño es lo que el grupo produce: sus reflexiones, sus decisiones, sus planes, sus acciones...

5. EL ANIMADOR FACILITA EL CRECIMIENTO GRUPAL

Con mucha frecuencia, los grupos eclesiales más abocados al servicio se ven muy reducidos en cuanto a cantidad de miembros. Unos pocos integrantes llevan sobre su espalda una

gran responsabilidad.

¡Cuántas veces nos quejamos de que “la gente no se quiere comprometer”! ¿A qué se debe que estos grupos no se fortalezcan con nuevos miembros? Puede haber varias razones:

- ⊕ realmente, no es fácil encontrar muchas personas dispuestas a dedicar tiempo y esfuerzos al servicio al prójimo;
- ⊕ a veces, las parroquias carecen de una estructura evangelizadora vigorosa, y la debilidad de los grupos eclesiales se nota también en otras áreas;
- ⊕ existen parroquias pequeñas, con mucho menos feligreses que otras más grandes, lo que dificulta disponer de personas para todos los apostolados.



Atención: En el capítulo IV abordamos el tema del compromiso al interior de las grupos.

Pero no pocas veces, los grupos mismos son responsables de que otras personas no se integren en ellos. Así, por ejemplo:

- ⊕ se producen celos cuando personas nuevas se incorporan y empiezan a trabajar;
- ⊕ o *cerrazón* a ideas y métodos nuevos;
- ⊕ o *rechazo* a las personas nuevas con el pretexto de que no se produjo “buena química” entre aquellas y algunos miembros del grupo. A veces, cuando una persona visita por primera vez el grupo, no es acogida cálidamente. Más bien, se le ve con recelo.



Obviamente, el animador/a del grupo también puede caer en tales juegos de emociones cuando se producen nuevos ingresos al grupo. Pero debe estar en capacidad de controlarlos y de ayudar al grupo a asimilar a los nuevos miembros.

6. EL ANIMADOR ES, ANTE TODO, UN SERVIDOR

Puesto que los grupos pastorales son grupos eclesiales, y, por lo tanto, de discípulos de Jesucristo, hay que insistir en que, ante todo, el animador es un *servidor*. Servidor de la comunidad, especialmente de los pobres.

Reflexionemos sobre el siguiente texto:



“Ustedes saben que los jefes de las naciones se portan como dueños de ellas y que la gente de arriba hace sentir su poder. Entre ustedes no será así; al contrario, el que aspire a ser más que los demás, se hará servidor de ustedes. Y el que quiera ser el primero, debe hacerse esclavo de los demás. A imitación del Hijo del Hombre, que no vino para que lo sirvan, sino para servir y para dar su vida como rescate de una muchedumbre”

(Mt 20,25-28).

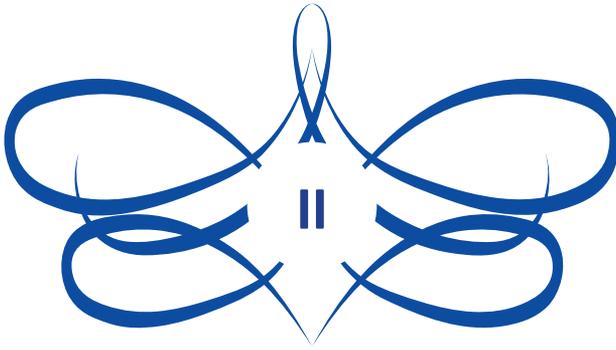
Otros textos bíblicos sobre el servicio

- Jn 13,1-17:** “... y comenzó a lavarles los pies a sus discípulos y a secárselos con la toalla que llevaba a la cintura”.
- Mc 10,44:** “... y el que quiera ser el primero entre ustedes, será esclavo de todos”.
- Mt 25,31-46:** “... cuando tuve hambre, me dieron de comer...”
- Lc 1,39-56:** “... y María se quedó con ella como tres meses...”
- Mc 1,30-31:** “... y le dejó la fiebre, y ella comenzó a servirles.”
- Gal 5,13:** “...sirvanse por amor los unos a los otros...”
- 1 Cor 9,19:** “... siendo libre de todos, me he hecho esclavo de todos para ganar a los que más pueda”.

Autoevaluación

- ¿Qué rasgos del verdadero animador se notan en mi servicio de animación grupal?
- ¿Qué aspectos de mi personalidad, de mis ideas y de mi modo de trabajo debemos revisar para mejorar nuestro servicio de animación?





EL ANIMADOR Y SU GRUPO

1. LA LABOR DEL ANIMADOR ANTES DE LA REUNIÓN

1.1. Fe y oración

Nuestros grupos son *cristianos*, grupos de Iglesia, y el trabajo del animador es un *servicio* eclesial, una proyección no sólo del grupo, sino de la Iglesia misma. Lo que dijo el papa Benedicto XVI sobre las organizaciones sociales de la Iglesia vale para todas las demás:



“...el verdadero sujeto de las diversas organizaciones católicas que desempeñan un servicio de caridad es la Iglesia misma, y eso a todos los niveles, empezando por las parroquias, a través de las Iglesias particulares, hasta llegar a la Iglesia universal” (*Deus Caritas Est*, 32).

Estos grupos, por lo tanto, aunque compartan ciertos rasgos con otros como una asociación de desarrollo, un patronato escolar, un comité político o un sindicato, se distinguen de ellos en aspectos fundamentales (ver DCE, n.º 34), *lo cual no significa que seamos “superiores” o “mejores” que ellos*. Son grupos de naturaleza distinta.

Nuestros grupos eclesiales nos llevan a vivir con mayor compromiso nuestra pertenencia a la Iglesia. Somos parte de ella y estamos en comunión con ella. Y con ella servimos al Reino de Dios, como vimos cuando nos referimos a la nota de la eclesialidad de nuestros grupos (p. 18).

El animador y la animadora del grupo son, ante todo, discípulos de Jesucristo, que deben madurar en su fe mediante la *oración y la escucha de la Palabra de Dios*. Su servicio de animación lo vive desde esa profunda experiencia de discipulado.

1.2. Preparación de las reuniones

Para el animador y animadora son de una gran ayuda los materiales de formación. Pero ellos requieren por su parte tanto de *estudio* como de cuidadosa *preparación* de la sesión grupal.

La preparación de la reunión parte del estudio y de la comprensión del tema. No se trata de que el animador “dé” el tema de los materiales que se estudiarán. El animador debe facilitar que todos “den” el tema, salvo que se invite a una persona especialista a exponer un tema. Esto se asegura mediante las preguntas que hará el animador al grupo. No obstante, el animador y la animadora deben comprender el tema para saber la dirección de la reunión y poder aclarar dudas cuando nadie en el grupo esté en condiciones de hacerlo.



El animador/a debe estar preparado no solamente para ofrecer la respuesta a las preguntas cuando el grupo no pueda hacerlo,

sino, también, para formular las preguntas con otras palabras. Esto se debe a que puede ocurrir que algunos participantes no entiendan alguna vez las preguntas.

Si el animador/a ha estudiado en profundidad el tema, tendrá mayor capacidad para evitar que se desvíen de este los demás compañeros/as del grupo.

2. LA LABOR DEL ANIMADOR DURANTE LA REUNIÓN

Un gran reto de un animador/a es lograr la *participación* de sus compañeros de grupo.

El animador no es el maestro que va a enseñar a los demás, como ya hemos dicho. Ni es el que tiene la solución para todos los problemas del grupo. Ni el que debe tomar las decisiones en lugar del grupo.

Más bien, es el partero que debe ayudar al grupo a dar a luz las enseñanzas, las soluciones y las decisiones. Esto es posible solamente a través de la *participación*.



En una sesión de estudio y reflexión, *participar es involucrarse activamente en el desarrollo de esta.*

Queremos, pues, tener *participantes* en las reuniones, no *espectadores*.

Sugerimos en este material algunas técnicas que pueden favorecer la participación grupal en los momentos de reflexión, de estudio o de deliberación:

- a. Conocer los diferentes tipos de participantes y cómo podemos abordarlos.**
- b. El arte de la pregunta.**
- c. Situaciones difíciles, especialmente de conflictos, durante la reunión.** Este último subtema lo ofrecemos en el último apartado de este libro.

2.1. Posibles comportamientos en las reuniones y algunas recomendaciones al respecto

Todos, ¡gracias a Dios!, somos distintos. No hay dos personas iguales. Tenemos distintas *personalidades*.



La personalidad es el conjunto de rasgos físicos, emocionales, culturales y espirituales que nos identifican y, por lo tanto, que nos distinguen de los demás.

¡Qué difícil se nos hace aceptar que todos no seamos iguales! Mejor dicho: ¡qué difícil aceptar que los demás no son como uno mismo!

El animador debe asumir que su grupo es heterogéneo, que está compuesto por personas diferentes. A las reuniones del grupo vamos cada uno de nosotros tal y como somos, con nuestras virtudes o aspectos positivos, y con nuestros defectos o aspectos negativos.

No vamos a exponer una teoría de las tendencias temperamentales. Pero sí vamos a describir algunos rasgos propios de ciertas personalidades, los cuales aparecen con mucha frecuencia. Algunos de esos rasgos provocan dificultad para el crecimiento del grupo durante la sesión; pero otros son, por el contrario, factores positivos, que lo favorecen. Nos referiremos a esas personas por ese rasgo, sin pretender que el mismo agote su personalidad, y sin negar todas las virtudes que pueda tener. Algunos comportamientos, más que reflejar rasgos temperamentales, pueden ser circunstanciales, es decir, pueden deberse a situaciones temporales, como haremos ver en su momento.



Vamos a prestar atención a los siguientes tipos de comportamientos, sin pretender ser exhaustivos:

- | | |
|---|-------------------------|
| a) La cerrazón | j) El detallismo |
| b) El afán de polemizar | k) El solapamiento |
| c) La apatía | l) La hipersensibilidad |
| d) El desinterés | m) La profundidad |
| e) La distracción | n) La conciliación |
| f) La desubicación | o) La apertura |
| g) El acaparamiento de la palabra | p) La alegría |
| h) La timidez | q) El optimismo |
| i) El complejo de pequeñez ante los demás | |

Tendencias problemáticas

De las diecisiete tendencias enumeradas, las doce primeras suelen generar dificultades para el desarrollo de las sesiones. Vamos a verlas.

a) La cerrazón

Esta tendencia se manifiesta en que la persona se cierra en sus ideas y no se abre a otras razones, por más convincentes que estas parezcan, ya sea por terquedad, o por orgullo o porque pretende saberlo todo. No está dispuesta a aprender nada de los demás.

Sugerencias para el animador.

Con tacto, debe hacerle ver que la mayoría piensa de otro modo. Que es necesario buscar el consenso, un sentir y pensar comunes; que, por lo menos por ahora, no objete las ideas predominantes en el grupo. Ayúdele a caer en la cuenta de que la reunión está estancada, que hay

que avanzar para obtener más luz sobre el tema. Como último recurso, en el caso de que se tenga que tomar una decisión, se puede proponer una votación.



b) El afán de polemizar

Es un rasgo de la personalidad que se refleja en que la persona siempre provoca la controversia y la discusión acalorada. A veces, se trata de personas que no buscan aprender o edificarse con la reflexión, sino que, por naturaleza, tienen espíritu de contradicción. El propósito de sus intervenciones no es llegar a una opinión común y consensuada, sino que sus ideas triunfen;

que se demuestre que tenía la razón. También asume posiciones polémicas la persona a la que le choca el animador y no logra controlar sus emociones, de modo que busca enfrentarse constantemente a este.



Sugerencias para el animador: Ha de cuidarse de no caer en el juego de la polémica. Si se concentra en esta persona, discutiendo con ella, fácilmente la reunión se convierte en una controversia de dos, en el que los demás son meros espectadores. Debe conservar la calma. Ante las intervenciones polémicas, lo mejor es provocar la participación de otras personas del grupo, con lo que se logra que el compañero polemista no monopolice el uso de la palabra.

c) La apatía

Las personas con las tendencias anteriores suelen ser apasionadas en sus actuaciones. En cambio, la apatía se expresa en la no participación de la persona en el diálogo debido a que considera que el tema es poca cosa para él. Ve con desprecio el proceso del grupo. Se aburre. Hace referencia a grupos “más interesantes” en los que ha participado. Sólo se dedica a oír. Si por suerte habla, es para hacer ver que para él no es nada nuevo lo que se está hablando.



Sugerencias para el animador: Invitarlo a participar, valorando sus ideas. Así, tal vez, se logra que el tema le empiece a motivar y se sienta parte de la reflexión. Si no se logra que participe y se motive, se debe continuar animando la reunión, sin mortificarse por esa actitud.

d) El desinterés

A la persona desinteresada el tema que se trata “ni le fu ni le fa”. No le estimula la reflexión. No le da importancia a cosas

que no sean de su interés personal; por eso, no interviene en la dinámica grupal.



Sugerencias para el animador. Se aconseja intentar que descubra que el tema o asunto que se trata tiene que ver con su vida y con la del grupo. Por ello, conviene pedirle opiniones al respecto, o que cuente experiencias sobre lo que se habla. A veces, hacerle preguntas como “¿qué te parece la opinión de la compañera?”, podría ayudarla a insertarse en la reflexión grupal.

e) La distracción

Una distracción puede ocurrirle a cualquier persona. Pero también puede ser una tendencia en algunas personas que, con mucha frecuencia, están “en otro mundo”. De repente, su mente viajó lejos. La causa puede ser permanente –por ejemplo, un “déficit de atención”–, o bien, temporal,



como ocurre cuando alguien está pasando por una crisis o por un serio problema personal. Algunas personas siempre están distraídas durante las reuniones porque se sumergen en su teléfono celular o en su computadora portátil, siguiendo las redes sociales virtuales, el correo electrónico o navegando en internet. No es poco frecuente que haya personas distraídas que de repente intervienen hablando de algo que ya se había abordado. De ese modo, desvían al grupo del tema u obligan a retroceder en el tratamiento de este.

Sugerencias para el animador. Si no participan opinando, no deberíamos provocar su intervención. Debemos tolerar su personalidad o la experiencia por la que está pasando. Si participan saliéndose del tema, debemos procurar, sin que se sientan humillados, que el aspecto que están abordando

no corresponde a lo que se está tratando. Después de la intervención de una persona distraída, se puede realizar a otra persona o a todo el grupo una pregunta que ayude a centrar el tema.

f) La desubicación

Consiste en la desorientación en cuanto al tema o asunto que se trata. Esto puede ocurrir por diversos motivos, como, por ejemplo: 1) la persona se ausenta de las reuniones por bastante tiempo, o asiste de modo intermitente a ellas, y carece del sentido común suficiente para no participar antes de ponerse al día; 2) la



persona tiene un nivel de formación notablemente inferior al del resto del grupo; 3) la persona subestima las opiniones de los demás, pues piensa que solamente ella es la que domina los temas que se tratan, y se “desconecta”, no sigue el hilo de la reflexión común. Como sucede con el distraído, el desubicado, si interviene, puede desviar al grupo del rumbo de la reflexión. Sin embargo, no hay que presumir que siempre está fuera de contexto, lo que nos llevaría a marginarla injustamente.

Sugerencias para el animador. Hay que procurar que no se acojone. Se le ofrece ayuda para ponerse al día, en caso de que esté fuera de contexto por ausencias. O si es por falta de formación, se le hace ver la importancia de su opinión, pero que, más bien, la respuesta va en otra dirección. Se le puede ayudar propiciando su participación en aquellos contenidos en los que sea más fácil que acierte. Si es la persona que se salió del tema por no seguir el hilo de la reflexión, se le ubica en este.

g) Acaparamiento de la palabra

Se expresa en que la persona tiende a concentrar en sí misma la participación. Se extiende mucho cuando interviene, y no se detiene sin que lo interrumpan. Pide la palabra o la toma

sin permiso constantemente. Reduce el tiempo para que los demás intervengan. Los que tienen dificultad para intervenir, se arrinconan más por causa suya.



Sugerencias para el animador. Una vez que ha dado su idea, se puede decir algo como esto: “¿Qué piensan los demás sobre este asunto?” Se le puede cortar, cortésmente, para hacerle ver que hay que dar tiempo a los demás para que opinen. Para interrumpirle, se puede aprovechar una pausa en su intervención y resumir su participación, y, a continuación, pedir a otros su opinión. Pueden servir además expresiones como “sería bueno que otros también participen” y “¿qué piensan los demás?”

h) La timidez

En el ámbito de las ciencias del comportamiento, hay quienes sostienen que la timidez es una condición innata. La persona puede controlarla; es más, puede llegar a hablar ante miles de personas, pero no por ello dejar de ser tímida, por lo que se cohibe en vez de actuar en ciertos momentos.



De repente, después de un discurso ante un inmenso auditorio, se atemoriza frente a un grupo de seis participantes. Hay personas que pueden experimentar pánico para participar en una reunión, aun cuando deseen vivamente pertenecer al grupo.

Sugerencias para el animador. No se le debe presionar para que hable. Mucho menos, hacer chiste sobre su timidez, ni llamar la atención de todos cuando se sonroja. Conforme se sienta más en confianza, se le pueden hacer ciertas preguntas que requieran respuestas breves. De vez en cuando, podemos fortalecer su confianza elogiando sus intervenciones, sin exagerar: “Esta es una idea muy importante”, “esta idea nos ayuda a pasar a la siguiente pregunta”.

i) El complejo de pequeñez ante los demás

Como el tímido, puede tener interés en el tema, y desea participar. Pero se siente más pequeño que los demás. Cree que todos lo miran de menos y que desprecian sus ideas.



Se considera menos preparado que el resto, por lo que valora poco sus propias ideas. Él solo se margina, aunque a veces influyen en este sentimiento personas como el *polémico* y el *hablador*.

Sugerencias para el animador. Conviene hablar con él a solas, procurando que se abra y comunique sus sentimientos. Será una buena oportunidad para ayudarlo. Durante la reunión, se le debe mover a participar, pidiéndole su opinión, sin

forzarlo. A veces, ayudan frases como éstas: “Como dijo la compañera, es importante...”, o “esta idea está de acuerdo con lo que dice el compañero...”.

j) El detallismo

Esta tendencia dificulta captar el desarrollo del tema. La persona detallista, más bien, se enreda, como indica la palabra, en los pequeños detalles. Por ejemplo, si se está hablando del texto bíblico en el que Jesús dice que su madre y sus hermanos son los que cumplen la voluntad de Dios (Mt 12,48-50), el detallista se mete en la controversia sobre los hermanos de Jesús, y no en el mensaje de fondo del texto. Solemos decir, en estos casos, que la concentración de la mirada en un árbol no permite apreciar el bosque.



Sugerencias para el animador. Se le debe hacer ver que es interesante lo que dice, pero que si se ponen a tratar ese aspecto, se desviarán del tema; que después de la reunión o en otra ocasión se puede tratar el tema que le interesa.

k) El solapamiento

Es un rasgo de ciertas personalidades, que se manifiesta en la costumbre de ocultar maliciosa y cautelosamente los pensamientos propios. En el grupo evita hablar u opina de modo distinto al de sus verdaderas ideas. Sin embargo, después crea corrillos en los que denigra a otros compañeros o al animador, y genera un mal ambiente.

Sugerencias para el animador. Se trata de una actitud muy nociva. Se debe aplicar la corrección fraterna, siguiendo el modelo del Evangelio (Mt 18,15-17): primero, personalmente; si no atiende, con la intervención una pequeña comisión. Si la actitud está afectando seriamente la vida del grupo y no hay modificación, se le debe pedir que lo abandone. Pero sin faltar nunca a la caridad.



l) La hipersensibilidad

Hipersensible es la persona exageradamente susceptible. Piensa que la más mínima crítica o cuestionamiento es un ataque a su persona. A veces, ve hostigamiento o persecución aun donde no hay ni siquiera la más mínima insinuación en ese sentido. Fácilmente monta escenas de reproche. Con frecuencia, esta hipersensibilidad está asociada a la depresión o a condiciones de salud mental muy arraigadas.



Sugerencias para el animador. La hipersensibilidad comúnmente es parte de una tendencia temperamental; algunas veces, es expresión de condiciones de salud mental complejas. En ambos casos, es innata. Si la persona no tiene control de ella, va a estar sometida a juegos emocionales que podrían desestabilizar al animador y al resto del grupo. La ayuda que esta persona necesita es de

carácter profesional, que no compete al animador o animadora. Debemos procurar no enfrascarnos en los reclamos que esta persona hace, y continuar con la marcha de la reunión. Después de esta, o en otro momento, se puede abordar el tema privadamente con ella.

Tendencias provechosas

Las restantes cinco tendencias son muy positivas. También ellas requieren una conducción adecuada por parte del animador. Vamos a ellas.



m) La profundidad

Es una característica de personas que no hablan mucho, pero cuando lo hacen, dan en el clavo. Saben ir al grano; no andan por las ramas. No se pierden en detalles ni se salen del tema. Tampoco buscan el protagonismo, ni llamar la atención.

Sugerencias para el animador. Debe tener en cuenta que estas personas son de gran utilidad para el grupo. Pero después de sus intervenciones, algunos participantes se pueden sentir mal; por ejemplo, pueden pensar que “metieron la pata” cuando opinaron en sentido contrario. Por eso, no se le debe alabar cuando interviene, ni decir cosas como ésta: “Ahora dejemos que el compañero nos saque de la duda...”.



n) La capacidad para conciliar

La persona conciliadora es la que ayuda a armonizar a los compañeros y compañeras cuando hay conflictos o alguna discusión en la que no se logra acuerdo. Busca una postura intermedia, tomando un poco de lo que cada quien piensa. Realmente le interesa que el grupo avance y que exista concordia.



Sugerencias para el animador.

Puede sentir un gran apoyo en esta persona. Recordemos que en los grupos eclesiales buscamos llegar a vivir en comunión. Sólo de esta forma podremos proyectarnos unidos a la comunidad. Confiemos en las cualidades del conciliador para salir adelante en los momentos de conflicto al interior del grupo.

o) La cualidad de la apertura



La apertura es una cualidad destacada de algunas personas. Normalmente, las intervenciones de estas son muy positivas. Tienen la capacidad de escuchar al resto de participantes. No se cierran en sus ideas, sino que están dispuestas a recibir claridad de los aportes del resto del grupo.

Sugerencias para el animador. Conviene invitarlas a hablar, pues facilitarán la marcha de la reflexión. Con su ejemplo ayudarán a ser más abiertos a los que se cierran en sus ideas.

p) El espíritu alegre

El buen humor distingue a algunas personas. Sobresalen por hacer comentarios divertidos que alegran el ambiente. Es optimista y favorece la convivencia fraterna.



Sugerencias para el animador. Hay que apreciar su comportamiento, ya que ayuda a que las reuniones sean agradables. En momentos de tensión contribuye a serenar los ánimos, por lo que resulta un buen apoyo para el animador.

q) El optimismo

La persona optimista tiende a ver el lado bueno de las situaciones y de las personas. En momentos de desaliento grupal, logra encender la llama de la esperanza. Es el que piensa que “es mejor encender una vela que maldecir la oscuridad”. Donde otros ven desgracias, él ve oportunidades. Es de los que ven el vaso “medio lleno” y no “medio vacío”. En los procesos de reflexión, ayuda a divisar horizontes, alternativas, caminos.



Sugerencias para el animador. Tenga presente que el optimista ayuda mucho cuando los temas de reflexión se refieren a la situación personal de cada compañero o la del grupo. Su actitud favorece que los miembros del grupo no se sientan atacados y que se abran más a los procesos de cambio personal y grupal. Su contribución es muy importante en momentos en que se experimentan dificultades en el grupo. Debe, por lo tanto, propiciarse su participación en los momentos de tensión, de estancamiento y de desánimo.



Hemos visto diecisiete tipos de comportamiento que pueden aparecer en las personas participantes de los grupos. Pero debemos advertir lo siguiente:

- ✓ Estos no son los únicos tipos de comportamiento.
- ✓ No siempre aparecen todas estas tendencias de personalidad en los grupos.
- ✓ A veces, pueden darse varios de estos rasgos en una sola persona.
- ✓ Evitemos encasillar a nuestros hermanos en estos tipos de comportamiento, como si solamente se definieran por uno u otro de ellos.
- ✓ Como buenos animadores, debemos comenzar por *vernos a nosotros mismos*, para descubrir si tenemos algunas de las conductas mencionadas, para corregirlas, o algunas de las virtudes que ayudar a la buena marcha del grupo, para potenciarlas.

2.2. La creatividad

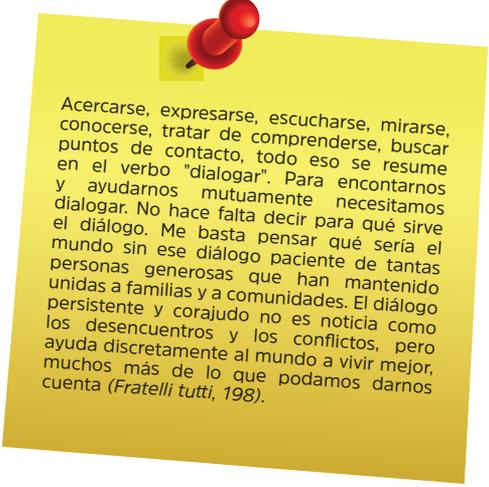
Pese a que los temas de formación, de reflexión o de organización suelen contar con materiales específicos, el animador debe evitar que el grupo caiga en la rutina. Además del estudio, no se deben perder de vista las celebraciones de los cumpleaños, la visita a los enfermos del grupo, invitar a los sacerdotes de la parroquia a las actividades del grupo, la visita a otros grupos de la parroquia o de otras parroquias, la incorporación de nuevos cantos, la realización de retiros, la celebración más intensa de la fe (eucaristías, reconciliaciones, vigiliyas, etc.).



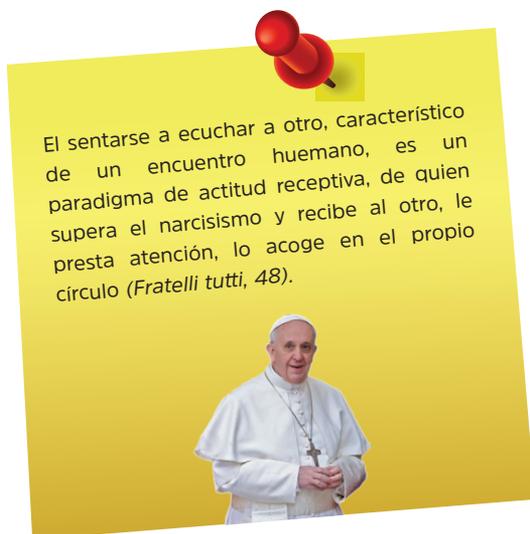
El animador y la animadora, además, pueden enriquecerse buscando nuevas técnicas de animación grupal, muchas veces llamadas “dinámicas”.

2.3. La escucha y el diálogo

Una de los rasgos fundamentales de la sana convivencia es la capacidad de escuchar y de dialogar. El animador y la animadora deben ser, ante todo, personas capaces de escuchar y dialogar. Pero también deben propiciar que el grupo sea un espacio privilegiado para la escucha y el diálogo entre sus participantes. El papa Francisco nos ofrece estas maravillosas enseñanzas:



Acercarse, expresarse, escucharse, mirarse, conocerse, tratar de comprenderse, buscar puntos de contacto, todo eso se resume en el verbo “dialogar”. Para encontrarnos y ayudarnos mutuamente necesitamos dialogar. No hace falta decir para qué sirve el diálogo. Me basta pensar qué sería el mundo sin ese diálogo paciente de tantas personas generosas que han mantenido unidas a familias y a comunidades. El diálogo persistente y corajudo no es noticia como los desencuentros y los conflictos, pero ayuda discretamente al mundo a vivir mejor, muchos más de lo que podamos darnos cuenta (*Fratelli tutti*, 198).



2.4. El arte de la pregunta

Uno de los instrumentos más útiles para fomentar la participación es la pregunta. Se trata de hacer preguntas que ayuden a fomentar la participación de todos. Daremos unas recomendaciones sobre la técnica de preguntar. Pero antes, señalaremos estas premisas:

- ◆ En un grupo e el animador no es el encargado de “dar las enseñanzas”. Esto no significa que alguna vez pueda un miembro del grupo, incluido el animador, que esté especializado en un tema hacer una exposición. También es posible que alguna vez pueda invitarse a una persona ajena al



grupo a exponer un tema. En este apartado, más bien, nos referimos a las reuniones ordinarias del grupo en las que hay temas de reflexión, bajo la coordinación del animador, comúnmente siguiendo un material de apoyo (folleto, módulo o libro).

- ◆ Todos somos responsables de aclararnos sobre los temas y de buscar cómo sean útiles para nuestro crecimiento.
- ◆ Eso se logra con la participación de todos los miembros del grupo. A veces, cuando surgen ciertas dudas que no se pueden resolver en el grupo, se puede posponer el asunto hasta consultar a una persona especialista.
- ◆ El animador tiene la tarea de facilitar la participación.

Para llevar a cabo estos principios, *preguntar es una herramienta fundamental*. El manejo de la pregunta en los procesos formativos es todo un *arte*, es decir, requiere de *habilidad*. Por lo tanto, exige de preparación y entrenamiento.

Ofrecemos algunas recomendaciones sobre el manejo de las preguntas:

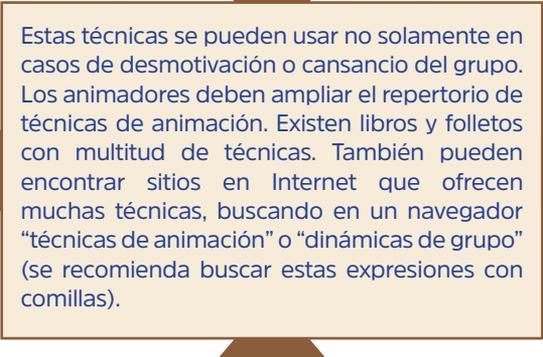
- Ningún participante debe ser forzado a hablar. En ocasiones, las preguntas directas a algunas personas pueden ser perjudiciales. Si una persona en particular se demora en contestar una pregunta, no nos quedamos esperando la respuesta, sino, más bien, lanzamos la pregunta a otra persona.
- Vale la pena tener en cuenta las recomendaciones que vimos antes sobre los tipos de participantes. Por ejemplo, hay que tener mucho tacto sobre qué y cuándo preguntar a una persona con rasgos de timidez o complejos, o estar atentos a cuándo debemos cortar una intervención y preguntar a otra persona o a todo el grupo; en qué momento debemos preguntar al abierto,

al optimista y al alegre, como una forma de apoyar el avance del grupo.

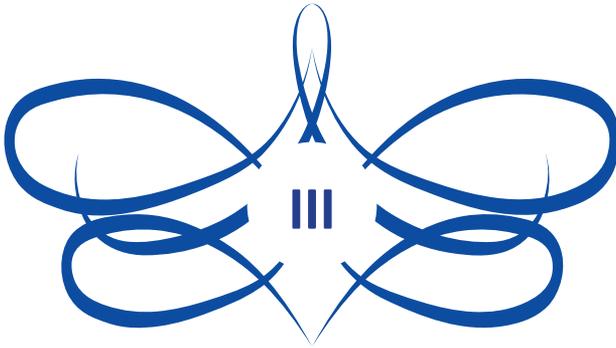
- Conviene repetir las preguntas una o dos veces.
- Debemos estar preparados para reformular la pregunta (expresarla con otras palabras), por si alguien no la entendió.
- Hay que dar tiempo para que la gente conteste, evitando caer en silencios demasiado prolongados. Este es un buen momento para volver a hacer la pregunta. Si, finalmente, nadie aporta una respuesta, el animador da la suya.
- Varios factores pueden provocar que nadie responda una pregunta, tales como:
 - No se entendió la pregunta. En estos casos, la gente está enredada y no puede contestar. Es recomendable hacer la pregunta con otras palabras.
 - Algún evento provocó la distracción del grupo, por lo cual conviene retroceder un poco, para retomar el hilo.
 - El grupo perdió el interés por el tema... se aburrió. En este caso, se puede emplear una técnica de animación. Sugerimos algunas:
 - ☆ **La papa caliente:** se pone una canción de fondo, preferiblemente “movida”. El animador de la sesión, de espaldas al grupo, controla la música. Mientras suena la música, los residentes se van pasando la “papa caliente” (un objeto). Cuando se detiene la música, al que le quede la “papa caliente” debe responder a la siguiente pregunta.
 - ☆ **La botella:** se hace girar una botella en medio

del círculo. Cuando se detiene, al que le queda apuntando la punta de la botella responde a la pregunta, pero sin forzarlo.

- ☆ **Concursos:** las preguntas pueden ser hechas en forma de concurso. El que conteste recibe un premio (tal como una tarjeta con mensaje motivador, un marcador de página, algún objeto jocoso, etc.). Pueden hacerse pequeños grupos, de los cuales ganará el que conteste mayor número de preguntas antes que el otro grupo.



Estas técnicas se pueden usar no solamente en casos de desmotivación o cansancio del grupo. Los animadores deben ampliar el repertorio de técnicas de animación. Existen libros y folletos con multitud de técnicas. También pueden encontrar sitios en Internet que ofrecen muchas técnicas, buscando en un navegador “técnicas de animación” o “dinámicas de grupo” (se recomienda buscar estas expresiones con comillas).



EL ANIMADOR Y LOS CONFLICTOS

1. APARECEN LOS CONFLICTOS

1.1. ¿Qué es un conflicto?

“Combate, lucha, pelea” son los sinónimos que utiliza el Diccionario de la Real Academia Española para definir la palabra “conflicto” en su primera acepción.

Para nuestro trabajo sobre la animación grupal, podemos hablar de la existencia de conflictos cuando se producen *choques, roces, malestares entre los miembros de un grupo.*

¿Por qué se produce un conflicto en un grupo?

Pueden intervenir diversos factores; por ejemplo:

- ⊕ Formas contrarias de pensar y de entender la realidad.
- ⊕ Dificultades para asimilar las distintas personalidades.
- ⊕ Una broma o frase hiriente.
- ⊕ Una corrección.

- ⊕ Un mal entendido.
- ⊕ Objetivos distintos entre los miembros del grupo.
- ⊕ Intereses personales, opuestos a los fines del grupo.
- ⊕ Comportamientos viciados en algunos miembros del grupo, como el caso de los solapamientos, o como cuando se producen envidias y chismorreos.
- ⊕ Sectarismos o partidismos.
- ⊕ Modos inadecuados de ejercer el liderazgo (como lo vimos en el apartado “Actitudes que obstaculizan la animación”).

¿De qué forma se manifiesta?

Puede aparecer repentinamente, como resultado de una tensión acumulada, o irse desarrollando paulatinamente, en pequeños estallidos. A veces se manifiesta en discusiones acaloradas; otras, en divisiones y en monólogos con apariencia de diálogos.

¿Quiénes lo protagonizan?

Pueden ser dos o más miembros, o dos o más subgrupos, cuando el grupo se polariza.

1.2. ¿Conflictos en un grupo de Iglesia?

¿Puede darse un conflicto entre hermanos de un grupo eclesial? La respuesta es obvia: si los hemos visto y, quizá, experimentado, es porque pueden ocurrir. Es inevitable que aparezcan. En el seno de la Iglesia se han vivido conflictos desde sus primeros tiempos. Así lo vemos en algunos textos del Nuevo Testamento, como los siguientes:

- Malestar por la discriminación de grupos de lenguas distintas en la ayuda alimentaria (Hech 6,1-6).
- Conflictos por diferentes formas de entender los requisitos para ser cristianos;



concretamente, si los cristianos no judíos debían cumplir con ciertas normas del Antiguo Testamento (Hech 15,1-35).

- Divergencias entre Pedro y Pablo en torno a ese mismo problema (Gal 2,11-14).
- Separaciones por decisiones pastorales, como la que se produjo entre Bernabé y Pablo (Hech 15,36-40).
- Tensiones entre hermanos de la comunidad, como en el caso de Síntique y Evodia (Flp 4,2).
- Desavenencias por deshonestidades y traición al espíritu comunitario, como sucedió con Safira y Ananías (Hech 5,1-11).
- Oposición a la labor evangelizadora, como lo experimentaron Pablo y un enviado suyo (2 Cor 2,6; 6,11).
- Conflictos de autoridad, como en el caso de Diótrefes y el Anciano (3 Jn 9-11).
- Divisiones por sectarismos en torno a diferentes pastores, como sucedía entre los “seguidores” de Pablo, de Pedro y de Apolo (1 Cor 3,18-4,7).
- Conflictos por conductas morales (1 Cor 5,1ss).
- Enseñanzas orgullosas y distintas de las de Jesucristo, que llevan a controversias y contiendas que generaban envidia, discordia, calumnias... (1 Tim 6,4).
- Envidias, ambiciones, rivalidades y peleas (1 Cor 3,3; St 3,13- 16; Gal 6,15).
- Pleitos entre miembros de la comunidad que eran llevados a los tribunales civiles (1 Cor 6,1-8).

¿Qué pensar acerca de estos conflictos en las primeras comunidades cristianas?

- ▶ Que se dieran estos conflictos y que consten en la Biblia no significa que sea deseable que se den.
- ▶ Simplemente nos recuerda que vivimos en este mundo, y que somos parte de este, con nuestras virtudes y

nuestros defectos.

- ▶ Nuestra historia es la del trigo y la cizaña (ver Mt 13,24-30), que crecen juntos en nuestra propia vida, en la de la comunidad o grupo, en la de la Iglesia y en la de la sociedad en general.
- ▶ Tanto así, que en un grupo eclesial pueden llegar a perderse de vista los intereses más sagrados, que son los de Jesucristo, y, en segundo lugar, los del bien común. Así ocurría, por ejemplo, en uno de los grupos de colaboradores de Pablo. Entre ellos, el gran apóstol no lograba encontrar un misionero auténtico para mandar a Filipos, salvo a Timoteo, debido a que “todos los demás buscan sus propios intereses y no los de Jesucristo” (Flp 2,21; ver también 1,15-18; 2,4).



1.3. Algunos criterios para resolver conflictos

- **Afrontar el conflicto:** la peor decisión por parte de un grupo y de su animador es no hacerle frente a un conflicto. Hay que resolverlo, y para ello es preciso asumirlo.
- **Entenderlo:** se debe comprender qué está pasando, cuáles son las causas del conflicto. No siempre somos objetivos en la comprensión de este, sobre todo si estamos implicados. A veces conviene buscar la ayuda de otras personas capacitadas y neutrales.



- **Definir un plan para resolver el conflicto;** es decir, establecer los pasos que se seguirán para resolverlo. Así, por ejemplo, reuniones de diálogo, oración, métodos de discernimiento, proceso de negociación y de búsqueda de consensos, plazos para presentar planteamientos o para ejecutar acuerdos. A veces, puede convenir solicitar la ayuda de una persona externa al grupo, bien preparada para la resolución de conflictos.

→ **Pero...**

... lo más importante es revisar cómo estamos experimentando el conflicto en cuanto a principios y actitudes.

La Palabra de Dios nos orienta sobre la forma de vivir y resolver tales conflictos. Vamos a ver algunos criterios en los tres siguientes apartados.

2. MODOS INADECUADOS DE VIVIR EL CONFLICTO

No podemos vivir de cualquier modo los conflictos al interior de nuestros grupos. En la Palabra de Dios se rechazan ciertas actitudes y maneras de vivir la conflictividad:

- “Mientras sigan con envidias y peleas, ¿qué les diré sino que son carnales y se portan igual que los demás?” (1 Cor 3,3).
- “Si tienen envidia y ambiciones en el corazón, no se sientan superiores, que eso es mentira...”. “Porque



donde hay envidia y ambiciones, habrá desorden y acciones malas de toda clase, mientras que la sabiduría que viene de arriba es rectitud, paz, tolerancia y comprensión. Está llena de comprensión y produce buenas obras”(St 3,14.16-18).

- “Ya es una desgracia que tengan pleitos contra otros”, y, para colmo, se llevan a los tribunales paganos (ver 1 Cor 6,1-9).
- “Si se muerden y se devoran unos a otros, ¡cuidado! Que llegarán a perderse todos” (Gal 5,15).
- Entre las actitudes que vienen de la carne, según una lista de Pablo, están las divisiones y las desavenencias (Gal 5,20).

3. PRINCIPIOS PARA BUSCAR LA ARMONÍA

La Palabra de Dios nos propone una forma de vivir y solucionar los conflictos:

- ★ “Sean humildes, pacientes, y sopórtense unos a otros con amor. Mantengan entre ustedes lazos de paz y permanezcan unidos en el mismo espíritu” (Ef 4,2-3).
- ★ “El fruto del Espíritu es: caridad, alegría y paz; paciencia; comprensión de los demás, bondad y fidelidad; mansedumbre y dominio de sí mismo” (Gal 5,22-23).
- ★ “Tengan un mismo sentir entre ustedes” (Rom 12,16).
- ★ “El Dios de la paciencia y del consuelo les conceda tener los unos para con los otros los mismos sentimientos, según Cristo Jesús” (Rom 15,5).
- ★ “Les suplico, hermanos, por el nombre de nuestro Señor Jesucristo, que tengan todos un mismo sentir, y no haya entre ustedes disensiones; antes bien, vivan



unidos en un mismo pensar y un mismo sentir”
(1 Cor 1,10).

- * “Por lo tanto, si sienten algún estímulo en su unión con Cristo, algún consuelo en su amor, algún compañerismo en el Espíritu, algún afecto entrañable, llénense de alegría teniendo un mismo parecer, un mismo amor, unidos en alma y pensamiento. No hagan nada por egoísmo o vanidad; más bien, con humildad consideren a los demás como superiores a ustedes mismos. Cada uno debe velar no sólo por sus propios intereses sino también por los intereses de los demás...” (Flp 1-4).
- * “Tengan todos unos mismos sentimientos, sean compasivos, ámense como hermanos, sean misericordiosos y humildes” (1 Pe 3,8). En esta idea se insiste también en Ef 4,3.

Recomendación

Podemos realizar el siguiente ejercicio personal: leo detenidamente cada uno de estos textos, y los confronto con mi vida: ¿Qué tan cerca de estos textos bíblicos están mis sentimientos y comportamientos?



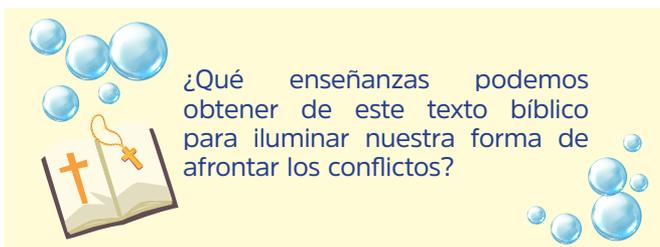
4. UN MODELO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Leamos con detenimiento el texto de Hech 15,1-32.

El pasaje comienza contándonos una polémica que se dio en la Iglesia de Antioquía, donde estaban predicando Pablo y Bernabé. Examinemos el texto:

- ☆ ¿Cuál fue la polémica que se dio en Antioquía? (Ver versículos 1-2).

- ☆ ¿Qué ambiente se generó por la polémica? (Ver versículo 2).
- ☆ ¿Qué solución pensaron para este problema? (Ver versículo 2).
- ☆ Pablo y Bernabé, cuando llegaron a Jerusalén, contaron a los apóstoles y los presbíteros lo que había sucedido. Unos fariseos, convertidos al cristianismo, intervinieron para decir que los no judíos, en caso de que quisieran ser cristianos, debían circuncidarse, para cumplir con la ley de Moisés, como los judíos. Entonces se reunieron los apóstoles y los presbíteros con Pablo y Bernabé para tratar el asunto. ¿Cómo se fue poniendo la discusión? (Ver versículo 7).
- ☆ ¿Cómo fue la intervención de Pedro? (Ver versículos 7 al 11).
- ☆ ¿Cuál fue la actitud de la gente que participaba en la reunión? (Ver versículo 12).
- ☆ ¿Cómo fue la participación de Santiago? (Ver versículos 13 al 21).
- ☆ ¿A qué solución llegaron al final de la reunión? (Ver versículos 22 al 29).
- ☆ Al comenzar la reunión, ¿había bandos en el grupo?
- ☆ ¿Llegan a un acuerdo, o, por el contrario, sale vencedor uno de los bandos?



5. ALGUNAS SUGERENCIAS PARA EL ANIMADOR

5.1. Serenidad

El animador es el primero que debe serenarse, calmarse. Cuando nos descontrolamos, más difícil es salir de los apuros. A veces, convendrá posponer una discusión si los ánimos están caldeados. En efecto, cuando estamos sumamente irritados, podemos causar heridas.

5.2. Mediación

En ciertas ocasiones, la polémica envuelve a todos los participantes. Pero debe haber al menos una persona que ayude al grupo a llegar a la calma y a un acuerdo. Esa persona es el animador. Por lo tanto, aunque este forme parte de uno de los “bandos” que se han formado, debe intentar moderar las controversias, silenciando su propia opinión, al menos mientras llega la calma. Recordemos que el animador es un *facilitador*. En este caso, su misión es facilitar la resolución del conflicto.

5.3. Reconocimientos

Es muy conveniente que se externen expresiones de reconocimiento de los aciertos y de las cualidades de los participantes.

5.4. Guardar la distancia física

Se recomienda que en las controversias no estén demasiado cercanas las personas implicadas. Se suele recomendar una distancia de metro y medio, de ser posible. Las medidas de bioseguridad con motivo de la pandemia de covid-19 nos han permitido entrenarnos bastante en este tipo de distanciamiento.

5.5. Descartar expresiones desafiantes

Sugiramos que se eviten expresiones como “yo te lo advertí”, “Uds. son un montón de ineptos”, y cualquier expresión hiriente o desafiante.

5.6. La ayuda de otros

Si en el grupo hay personas con las cualidades de conciliación, apertura, alegría y optimismo, antes mencionadas, debemos invitarlos a intervenir, pues ayudarán a que los ánimos se serenen y se amplíe el margen de tolerancia.

5.7. Atreverse a cortar

No debemos temer interrumpir a algún compañero cuando se esté elevando demasiado el tono de la voz o se estén utilizando expresiones hirientes.

5.8. El discernimiento

Consiste en descubrir, entre todos, dónde está la posición más correcta; esto es, descubrir qué es lo que se ajusta más a la voluntad de Dios. Una forma, entre otras, de realizar este discernimiento puede ser la siguiente:

- ✚ Si la polémica no evoluciona hacia un acuerdo, se invita al grupo a un momento de reflexión y de oración personal.
- ✚ Puede motivarse ese momento explicando que cuando se actúa de buena fe y no con malas intenciones, lo normal es que todos tengamos un poquito de la verdad, algo de razón.
- ✚ Nos preguntamos, personalmente, si estamos actuando de buena fe. Descubrimos si en cada uno de nosotros hay sentimientos y actitudes negativos, o intereses contrarios al Evangelio (por ejemplo: ¿estoy buscando el bien del grupo, o mi propio bienestar?, ¿lo que me preocupa es que no es mi posición la que está triunfando?, ¿actúo por envidia?, ¿no estoy exagerando en mis cuestionamientos?, ¿será que por orgullo no reconozco que tienen razón los que se oponen a mi idea?).

- 🕯 Luego se puede hacer esta pregunta: “¿En qué tendrán razón mis compañeros?” Se dejan unos cinco o diez minutos para la reflexión personal, en silencio.
- 🕯 A continuación, se puede hacer otra pregunta para que cada quien la conteste a solas: “¿Me estará haciendo falta humildad para reconocer que estoy equivocado?” Esta reflexión puede durar otros cinco minutos.
- 🕯 En el siguiente paso, se sugiere responder durante cinco minutos cada uno en su interior a esta pregunta: “¿Cómo me imagino que actuaría Jesús en esta situación?”
- 🕯 Al acabar este tiempo de reflexión personal, se puede volver al tema. Alguna pregunta como la que sigue podría ayudar: “Después de este rato de reflexión y oración, ¿tenemos nuevas cosas que decir?”

5.9. Posponer la discusión

Si después de intentar ayudar al grupo a salir de la controversia, ésta continúa, al animador le queda la posibilidad de proponer al grupo que se reserve el tema para la siguiente sesión. Cuando vuelvan a reunión, es previsible que los ánimos estén más tranquilos, como lo sugiere la siguiente historieta:

Una vez un miembro de la tribu se presentó furioso ante su jefe para informarle que estaba decidido a tomar venganza de un enemigo que lo había ofendido gravemente. ¡Quería ir inmediatamente y matarlo sin piedad! El jefe lo escuchó atentamente y luego le propuso que fuera a hacer lo que tenía pensado, pero antes de hacerlo llenara su pipa de tabaco y la fumara con calma al pie del árbol sagrado del pueblo. El hombre cargó su pipa y fue a sentarse bajo la copa del gran árbol.

Tardó una hora en terminar la pipa. Luego sacudió las

cenizas y decidió volver a hablar con el jefe para decirle que lo había pensado mejor, que era excesivo matar a su enemigo pero que si le daría una paliza memorable para que nunca se olvidara de la ofensa.

Nuevamente el anciano lo escuchó y aprobó su decisión, pero le ordenó que, ya que había cambiado de parecer, llenara otra vez la pipa y fuera a fumarla al mismo lugar. También esta vez el hombre cumplió su encargo y gastó media hora meditando.

Después regresó a donde estaba el cacique y le dijo que consideraba excesivo castigar físicamente a su enemigo, pero que iría a echarle en cara su mala acción y le haría pasar vergüenza delante de todos.

Como siempre, fue escuchado con bondad, pero el anciano volvió a ordenarle que repitiera su meditación como lo había hecho las veces anteriores.

El hombre medio molesto, pero ya mucho más sereno, se dirigió al árbol centenario y allí sentado fue convirtiendo en humo su tabaco... y su bronca.

Cuando terminó, volvió al jefe y le dijo: "Pensándolo mejor, veo que la cosa no es para tanto. Iré donde me espera mi agresor para darle un abrazo. Así recuperaré un amigo que seguramente se arrepentirá de lo que ha hecho".

El jefe le regaló dos cargas de tabaco para que fueran a fumar juntos al pie del árbol, diciéndole: "Eso es precisamente lo que tenía que pedirte, pero no podía decírtelo yo; era necesario darte tiempo para que lo descubrieras tú mismo"¹.

5.10. Aportar soluciones

Se evoca el texto de Hech 15,1-32, y se invita a los miembros del grupo a sugerir, en la próxima reunión, una solución. Es muy deseable que las decisiones y resoluciones sean producto de un consenso. La votación debe ser el último recurso que se utilice.

6. LA RECONCILIACIÓN

Cuando las aguas bajan y se llega a una solución satisfactoria, posiblemente han quedado secuelas del conflicto. Es el momento en el que deben aflorar el perdón y la reconciliación. Los siguientes textos nos pueden iluminar:

✠ “Si, pues, al presentar tu ofrenda en el altar te acuerdas entonces de que un hermano tuyo tiene algo que reprocharte, deja tu ofrenda allí, delante del altar, y vete primero a reconciliarte con tu hermano; luego vuelves y presentas tu ofrenda” (Mt 5,23-24).

✠ “La prudencia del hombre domina su ira, y su gloria es pasar sobre una ofensa” (Pr 19,11).

✠ “Toda actitud, ira, cólera, gritos, maledicencia y cualquier clase de maldad, desaparezca de entre ustedes. Sean más bien buenos entre ustedes, entrañables, perdonándose mutuamente como los perdonó Dios en Cristo” (Ef 4,31-32).

✠ “Sopórtense unos a otros y perdónense mutuamente, si alguno tiene queja contra otro. Como el Señor les perdonó, perdónense también ustedes” (Col 3,13).



1 Referencia: Disponible en línea, vía Internet. Dirección: <https://www.aciprensa.com/historias/las-tres-pipas-62>. Fecha de acceso: 01/02/2021.

La reconciliación reparadora nos resucitará, y nos hará perder el miedo a nosotros mismos y a los demás (*Fratelli tutti*, 78).
La verdadera reconciliación no escapa del conflicto sino que se logra en el conflicto, superándolo a través del diálogo y de la negociación transparente, sincera y paciente (*Fratelli tutti*, 244).



Sería muy conveniente planear una sesión de reconciliación, invitando al sacerdote de la comunidad.

7. ¿CONFLICTOS SIN SOLUCIÓN?

Un grupo pastoral o de cualquier tipo no puede vivir con un conflicto indefinidamente. El conflicto debe ser resuelto. No obstante, resolver un conflicto no significa que se llegue siempre a un consenso y a una armonía. En casos extremos, el conflicto termina con la salida del grupo de una de las partes implicadas.

Recordemos que muchos grupos en la Iglesia no están dedicados solo a la oración y a la reflexión, sino al servicio, como los grupos de pastoral social. El grupo de pastoral social tiene una altísima responsabilidad sobre sus espaldas: luchar para que las personas vivan más dignamente.



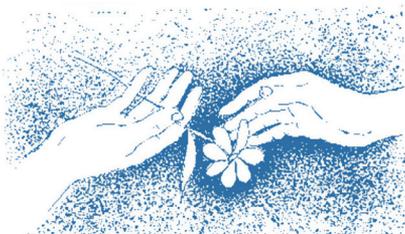
En ciertos proyectos sociales, la responsabilidad llega al punto de tener en su mano la vida de otras personas. Ese propósito requiere un consenso en cuanto a las ideas doctrinales, pastorales y sociales básicas del grupo. Asimismo, exige armonía grupal. También los grupos pastorales que participan en las tareas evangelizadoras de la Iglesia demandan de sus miembros un alto compromiso. Nuestra experiencia nos dice que cuanto más complejas y delicadas son las tareas de un grupo, más fácilmente afloran conflictos al interior del grupo.

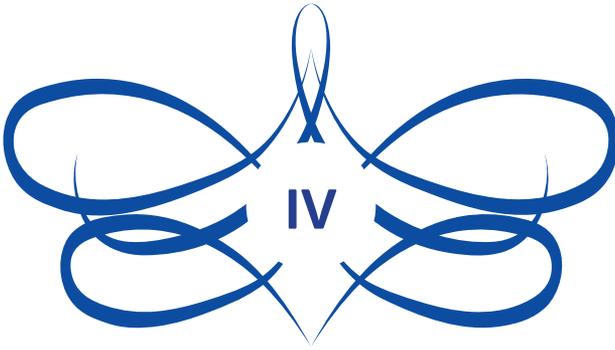
Nos podemos preguntar si es aceptable que la única manera de que termine un conflicto en un grupo se dé con la separación de una de las partes implicadas. Notemos que se trata de casos muy graves. No es lo deseable llegar a ese extremo de solución, pero algunas veces es necesario. En el Nuevo Testamento encontramos algunas evidencias de conflictos en las comunidades que terminaron con la salida de una de las partes implicadas (Mt 18,15-17; 1 Cor 5; 1 Tim 1,20), o con la separación de los involucrados. Este último es el caso de Pablo y Bernabé, grandes amigos y compañeros de misión, que llegaron a tener una seria discrepancia (Hech 15,36-41). Pablo proponía visitar de nuevo las comunidades misionadas. Bernabé sugirió que llevaran a Juan Marcos con ellos. Pablo

lo objetó, porque este los había abandonado en Panfilia. Dice el cronista sagrado que “se produjo entre ellos un conflicto tan serio que acabaron por separarse” (Hech 15,39). Notemos que no se nos propone que resolvamos de esta manera todos los conflictos. Pero, las limitaciones humanas de estos grandes evangelizadores no ayudaron a llegar al consenso. No significa que abandonaran el ministerio, puesto que “Bernabé se llevó a Marcos y se embarcó rumbo a Chipre, mientras que Pablo escogió a Silas” (Hech 15,39-40). Con realismo, ambos misioneros siguieron trabajando en la viña del Señor, con el mismo propósito, logrando cosechar abundantes frutos... pero separados.

Mención especial merecen las personas que, por diversas razones, son incapaces de trabajar en equipo, pero que son entusiastas, esforzadas, entregadas, generosas y muy capaces. Diríamos que son esos “francotiradores” que difícilmente van a lograr incorporarse a un trabajo comunitario sin entrar en crisis o sin provocar que los demás entren en ella. Ofrezcámosles alternativas de trabajo individual, pero en comunión con la Iglesia y como parte de un trabajo más amplio que el de nuestro grupo, que es, en definitiva, el trabajo de toda la Iglesia.

Cuando se llega a estos casos extremos de solución, debe hacerse lo posible por acabar en paz y en actuar con total caridad. Es muy recomendable que, en procesos complejos y dolorosos como los que estamos abordando, se solicite la intervención del cura párroco, en el caso de las parroquias, o de los asesores y máximas autoridades de los movimientos apostólicos a los que pertenecen los grupos. A unos y a otros se les puede pedir su orientación, apoyo en el discernimiento y en la oración.





NIVELES DE COMPROMISO EN LOS GRUPOS

1. QUÉ ES EL COMPROMISO



En ciencias como la dinámica de grupo, la sociología y la psicología social existen muy diversas definiciones de compromiso. Pero deseamos partir no de una definición técnica, sino del sentido que esta palabra tiene con frecuencia entre los grupos eclesiales. ¿A qué concepto de compromiso corresponden expresiones como estas: "es una persona muy

comprometida”, “en este grupo lo que falta es compromiso”, “en esta comunidad hay personas que no se quieren comprometer”, y otras por el estilo?

La idea que subyace comúnmente en estas manifestaciones es la de que el compromiso significa la disposición para esforzarse en que el grupo funcione de la mejor manera, lo que supone una actitud personal constructiva (que ayuda a construir el grupo) y asumir las tareas necesarias para que el grupo cumpla con su *misión* y crezca en la línea de su *visión*, es decir, del ideal de grupo que desean alcanzar. La intensidad del compromiso de las personas que integran el grupo eclesial puede variar de unas a otras. Es lo que llamamos *niveles de compromiso*. Reflexionar sobre este tema puede ayudar mucho al animador del grupo en su tarea.



2. EL COMPROMISO DE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS

Existe una rama del conocimiento sobre las empresas y las instituciones relativa al compromiso organizacional. Aunque tiene muchos elementos importantes para entender todo tipo de organización, hay peculiaridades de las que están compuestas por voluntariado que requieren una aproximación particular. Las organizaciones de voluntariado son aquellas en las que las personas no están porque “tienen que estar”, ni reciben una remuneración económica por la labor que realizan

en ellas. Dado que en una organización de voluntariado la persona que *está* podría *no estar* si no lo deseara, asumimos que tiene un nivel de motivación, por más pequeña que pueda ser, para permanecer en el grupo, lo que no ocurre necesariamente en otros ámbitos (empresariales e institucionales). Los grupos eclesiales más abundantes están integrados por decisión voluntaria de sus integrantes. Tomando en cuenta esta particularidad, compartimos esta reflexión.



Lo que planteamos a continuación no proviene de la teoría principalmente, sino de la experiencia en muchos procesos con personas voluntarias en parroquias, asociaciones y otros grupos. No es extraño que personas de mucho compromiso en una entidad de este tipo tengan dificultad para asimilar el “poco compromiso” de otros miembros del grupo. Por eso hemos sentido la necesidad de exponer nuestro enfoque, de modo muy sintético, que propone que primero debemos *conocer* los niveles de compromiso; posteriormente *comprenderlos*, valorándolos y aceptándolos, para, finalmente, *aprovecharlos*, potenciándolos.



3. CONOCER LOS NIVELES DE COMPROMISO

Ofrecemos a continuación una propuesta de identificación de niveles de compromiso, sin que ellos agoten toda la realidad y sin que no puedan ser replanteados por los lectores:

a) Compromiso “todoterreno”. Lo descubrimos en personas que comúnmente calificamos como “muy comprometidas” en el área o labores que se les han encomendado y en todas las que sea necesario. Son entusiastas, optimistas y dispuestas para todo. El grupo no es algo externo a ellas. Ellas “son el grupo”. El grupo “es de ellas”. Todo lo que ocurre en el grupo les atañe.

b) Compromiso “concentrado”. Distingue a personas entregadas, organizadas, comprometidas 100% en su área... pero sólo en ella.

c) Compromiso “nominal”. Es el de personas que “están, pero no están”; es decir, que son miembros de nombre, pero llegan de vez en cuando, porque siempre tienen una buena razón para no llegar regularmente; o llegan siempre, pero solo porque fueron nombrados, y no están con plenitud de corazón. Asumen, no obstante, algunas tareas eventualmente.

d) El compromiso “puntual”. Caracteriza a personas servidoras y generosas. Ayudan en tareas específicas, pero sin comprometerse a formar parte plenamente del grupo y asistir a sus reuniones. Sin embargo, ¡cuánto favorecen al grupo y colaboran en su funcionamiento!

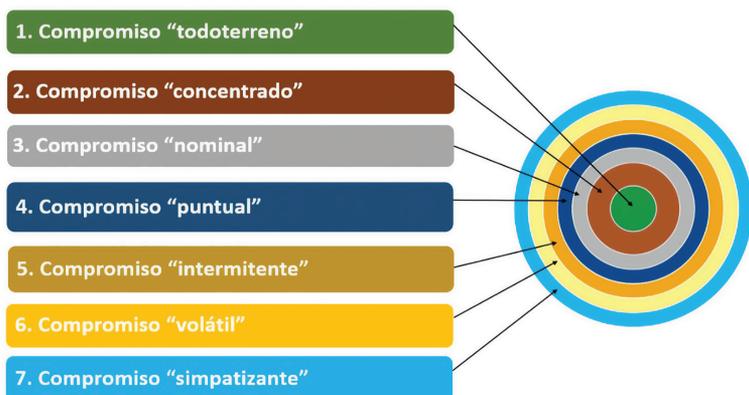
e) Compromiso “intermitente”. Lo tienen personas con el carisma propio de su área de servicio o tareas al interior del grupo, pero que prestan servicios por temporadas, pues aparecen y desaparecen, por lo que pueden dejar botadas sus tareas.

f) Compromiso “volátil”. Se nota en personas cuyo paso por el grupo es fugaz. Se entusiasman y se “apuntan” en las tareas del grupo, pero pronto se “desinflan” y dejan tiradas sus responsabilidades.

g) Compromiso “simpatizante”. Es propio de personas que no

forman parte del grupo, pero lo apoyan en alguna medida. Por ejemplo, colaboran con donaciones y asistiendo a actividades organizadas por el grupo.

Gráficamente, podríamos representar los niveles de compromiso en forma de círculos concéntricos:



4. COMPRENDER LOS NIVELES DE COMPROMISO

A veces ocurre que las personas con niveles altos de compromiso experimentan irritación o frustración por el menor compromiso de otras personas al interior del grupo o relacionadas con la misión de este. El animador puede ayudarles a manejar estas emociones con un ejercicio orientado a comprender por qué existen diversos niveles de compromiso. A continuación aportamos, sin pretender ser exhaustivos, algunas razones frecuentes por las que algunas personas no tienen un nivel alto de compromiso en el grupo:



Nótese que también los animadores y animadoras debemos examinarnos, pues podríamos nosotros mismos ser causa de inhibición del compromiso de algunos miembros del grupo.

5. APROVECHAR LOS NIVELES DE COMPROMISO

San Pablo nos da testimonio de su esfuerzo por comprender a los miembros de sus comunidades. Sabía que no podía esperar que todos tuvieran un mismo desarrollo en la maduración de su fe. Para todos encontró un lugar, con flexibilidad y buscando el bien de todos. Así lo vemos cuando explica a la comunidad de Corinto que:

Me hice judío con los judíos para ganar a los judíos; me sometí a la Ley, con los que están sometidos a ella –aunque yo no lo estoy– a fin de ganar a los que están sometidos a la Ley. Y con los que no están sometidos a la Ley, yo, que no vivo al margen de la Ley de Dios –porque estoy sometido a la Ley de Cristo– me hice como uno de ellos, a fin de ganar a los que no están sometidos a la Ley. Y me hice débil con los débiles, para ganar a los débiles. Me hice todo para todos, para ganar por lo menos a algunos, a cualquier precio (1Co 9,20-22).



Recordemos que Dios mismo no espera que todos demos frutos en la misma medida, como nos recuerda la parábola del sembrador: “Otros granos cayeron en buena tierra y dieron fruto: fueron creciendo y desarrollándose, y rindieron ya el treinta, ya el sesenta, ya el ciento por uno” (Mc 4,8). También ilustra esta idea la parábola de los talentos (Mt 25,14-30): uno recibió cinco; otro, dos, y el tercero, uno, evidentemente, según las capacidades de cada uno para ponerlos a producir.

Por lo tanto, todas las personas pueden tener un lugar en el grupo. Para ello hacemos las tres siguientes recomendaciones:

1

No debemos esperar que todas las personas tengan el mismo nivel de compromiso.

2

Debemos respetar las limitaciones de cada persona, sin juzgarla.

3

Podemos aprovechar el compromiso de todas las personas, apreciando sus aportes, pese a sus limitaciones, proponiéndoles una función acorde con sus posibilidades.

Sugerimos leer el siguiente texto del papa Francisco, y preguntarnos qué relación tiene con lo que hemos reflexionado en este capítulo:

El santo no gasta sus energías lamentando los errores ajenos; es capaz de hacer silencio ante los defectos de sus hermanos y evita la violencia verbal que arrasa y maltrata, porque no se cree digno de ser duro con los demás, sino que los considera como superiores a uno mismo (cf. Flp 2,3). (Exhortación apostólica *Gaudete et Exsultate* [«Alegraos y regocijaos»], n.º 116).

[...] aun cuando es ya el cuarto día de que venimos alargando esta exposición, no hemos podido completar siquiera la de uno de los encabezados de la Biblia, sino que andamos todavía ocupados en él. [...] Sé bien que muchos se molestan por semejante lentitud; pero yo, por mi parte, no me cuido de sus reprensiones puesto que no tengo otro empeño sino lograr vuestra utilidad. Quienes puedan caminar más de prisa, que esperen a sus hermanos que van más lentos. Esos bien pueden esperar, pero los más lentos no pueden alcanzarlos. Por lo cual dijo Pablo: que no debemos urgir intempestivamente a los más débiles cuando no pueden llegar a la perfección de los que son más robustos; sino que nosotros los robustos debemos soportar la debilidad de los menos fuertes. Estamos nosotros con empeño procurando vuestra utilidad, y no haciendo ostentación vana de lo propio nuestro. De manera que por tal motivo nos vamos deteniendo en la explicación del sentido de las Escrituras.



Con estas palabras, San Juan Crisóstomo, en su *Homilía tercera acerca del título de los Hechos de los Apóstoles*, resistía a los más adelantados en comprender la explicación de la Escritura, los cuales no toleraban el ritmo más lento de los menos avanzados. ¿Qué luz nos brinda este texto en relación con lo reflexionado en este capítulo?

A decorative graphic featuring a central light blue oval with the text "CONCLUSIÓN ABIERTA" in bold, dark blue capital letters. The oval is surrounded by a complex, symmetrical pattern of dark blue lines that form loops and curves, resembling a stylized infinity symbol or a decorative frame.

Comúnmente, la conclusión supone el cierre de un tema abordado. En nuestro caso, deseamos dejar abierta esta página, para que quienes hayan leído o estudiado este material, personal o grupalmente, elaboren su propia conclusión. En coherencia con el enfoque sobre la animación que hemos planteado en este libro, lo más importante no es lo que en él hemos compartido, sino la reflexión que haya podido provocar en quienes prestan el servicio de la animación grupal. En otras palabras, las conclusiones a las que hayan podido llegar sinceramente, en el proceso de confrontarse con este texto y con los acuerdos o desacuerdos que con él hayan podido tener. Por eso hemos llamado a esta parte “conclusión abierta”... abierta a ser escrita por los lectores y lectoras, a quienes Dios bendiga y haga fructificar sus esfuerzos, pues “ni el que planta cuenta ni el que riega, sino Dios, que hace crecer” (1 Co 3,7).

CRÉDITOS DE ILUSTRACIONES

Entre las ilustraciones incluidas en esta publicación, las siguientes corresponden a repositorios de acceso libre a imágenes:

PÁG.	REFERENCIA
7	https://www.freepik.es/vector-gratis/pergamino-antiguo_835144.htm#page=1&query=pergamino&position=0
18	https://pixabay.com/es/vectors/libro-lectura-hoja-literatura-2556431/
20	Superior: https://www.freepik.es/vector-gratis/concepto-hanukkah-diseño-plano_10673280.htm#page=1&query=candelabro%20religion&position=7 Inferior: Board Vectors by Vecteezy
21	https://pixabay.com/es/vectors/marioneta-mu%C3%B1eca-hombre-controlados-5926178/
22	Superior: https://pixabay.com/es/vectors/ni%C3%B1o-hija-familia-padre-ni%C3%B1a-2029804/ Inferior: https://www.freepik.es/vector-gratis/hombre-mirando-televisión-sillon-tv-sentado-silla-bebiendo-comiendo-ilustracion-vectorial-plana_10602777.htm#page=1&query=espectador&position=26
23	Superior: https://pixabay.com/es/vectors/presentaci%C3%B3n-pizarra-clase-3981737/ Inferior: https://www.freepik.es/vector-gratis/conjunto-reportera-sosteniendo-microfono-informar-noticia-personaje-dibujos-animados-ilustracion-plana-aislada_13330821.htm#page=1&query=periodista&position=32
24	https://www.freepik.es/vector-gratis/dibujado-mano-ilustracion-dia-parteras_13234488.htm#page=1&query=parto&position=0
25	Superior: https://www.freepik.es/vector-gratis/deja-fondo-papel-metalico_9527285.htm Inferior: https://pixabay.com/es/vectors/sal%C3%B3n-de-clases-1297779/
26	https://www.freepik.es/vector-gratis/pergamino-antiguo_835144.htm#page=1&query=papiro&position=0
27	https://www.freepik.es/vector-gratis/mano-portapapeles_1536569.htm#page=1&query=mano%20con%20portapapeles&position=2
30	https://pixabay.com/es/vectors/sal%C3%B3n-de-clases-personajes-de-c%C3%B3mic-1297781/
31	https://www.freepik.es/vector-gratis/hombre-sonriente-carton-vacio_1505000.htm#page=1&query=hombre%20con%20rotulo&position=16
32	https://www.freepik.es/vector-gratis/ilustracion-concepto-profesora_7367529.htm#page=1&query=teacher&position=3
33	https://pixabay.com/es/illustrations/dibujos-animados-caras-expresiones-1769064/
35	Superior: https://pixabay.com/es/vectors/mujer-enojado-loco-ni%C3%B1a-furioso-5584812/ Inferior: http://clipart-library.com/clipart/1667821.htm
36	Superior: https://pixabay.com/es/vectors/preocupado-aburrido-triste-ni%C3%B1a-2310879/

PÁG.	REFERENCIA
	Inferior: http://clipart-library.com/clipart/183019.htm
37	https://www.freepik.es/vector-gratis/hombre-negocios-pensativo-que-tomadecision_7732656.htm#page=1&query=distra%C3%ADdo&position=7
38	Superior: http://clipart-library.com/clipart/535842.htm Inferior: https://www.freepng.es/png-v9svfh/
39	https://pixabay.com/es/vectors/caricatura-comic-personajes-de-c%C3%B3mic-1295909/
40	Superior: https://pixabay.com/es/vectors/guy-masculina-hombre-hablando-4498457/ Inferior: https://pixabay.com/es/illustrations/enojado-ira-la-perplejidad-3496159/
41	Superior: https://pixabay.com/es/vectors/personas-equipo-team-oficina-4386248/ Inferior: https://pixabay.com/es/illustrations/ni%C3%B1o-inteligentes-idealuz-1454054
42	Superior: https://pixabay.com/es/vectors/silueta-la-formaci%C3%B3n-de-equipos-3303823/ Inferior: https://pixabay.com/es/vectors/maestros-reuni%C3%B3n-los-libros-23820
43	Superior: https://pixabay.com/es/vectors/mujer-feliz-sonriendo-sonrisa-37234/ Inferior: https://pixabay.com/es/illustrations/presentaci%C3%B3n-estad%C3%A2sticani%C3%B1o-1454403/
45	https://pixabay.com/es/vectors/idea-invenci%C3%B3n-inventor-pensamiento-152213/
46	Superior: https://www.pngfind.com/download/iJxxbxi_papa-francisco-hd-png-download/ Inferior: https://www.freepik.es/vector-gratis/seccion-preguntas-frecuentes-sitio-webmesa-ayuda-al-usuario-soporte-al-cliente-preguntas-frecuentes-solucion-problemasjuego-preguntas-personaje-dibujos-animados-hombreconfundido_11667041.htm#page=1&query=PREGUNTA&position=15
54	Superior: https://www.freepik.com/free-vector/paperwork-isometric-icon-man-thought-parses-documents-planning-business-analytics_4102914.htm#page=1&query=ceo%20career&position=8 Inferior: http://clipart-library.com/clip-art/teacher-clipart-transparent-background-24.htm
56	https://pixabay.com/es/vectors/personas-hablando-gesticulando-4498458/
57	https://pixabay.com/es/vectors/rubia-profesor-mujer-mujeres-gafas-160719/
64	https://www.hiclipart.com/free-transparent-background-png-clipart-cjrrw/download
67	https://www.freepik.es/vector-gratis/conjunto-ingenieros-trabajadores-construccion-ilustracion_1148783.htm#page=1&query=ingeniero&position=26
68	https://www.freepik.es/vector-gratis/hombre-trabajador-vestido-uniforme-casco-herramientas-personaje-dibujos-animados-ilustracion-plana-aislada_13330781.htm#page=1&query=ingeniero&position=21
73	https://servicioskoinonia.org/cerezo/dibujosA/59PedropabloA.jpg
75	https://dibujosparacatequesis.blogspot.com/2019/09/san-juan-crisostomo.html?sref=pi4/

