

Trabajando en Grupo

Cartilla para el Dirigente- Animador

José Luis Bottazzi()*

El Movimiento Cooperativo nucleado en torno al IMFC, viene realizando una importante labor con el fin de llevar adelante dos grandes objetivos:

- llegar a un número mayor de asociados profundizando su esclarecimiento acerca de las causas que afectan a la Banca Cooperativa y en general a nuestro país,
- lograr la mayor trascendencia posible de nuestras propuestas y reclamos hacia la opinión pública en general.

Con la instrumentación de los PLANES DE ACCION se ha buscado orientar a las COMISIONES DE ASOCIADOS en el empleo de una METODOLOGÍA que privilegie los

GRUPOS DE DISCUSIÓN

creando las condiciones para un amplio debate sobre estos temas.

Nos interesa por este medio conocer la opinión de los participantes, recoger sus aportes y tomar contacto con aquellos asistentes que por sus condiciones se integre activamente a las Comisiones de Asociados.

Las experiencias llevadas a cabo en los últimos años en Seminarios sobre “Deuda Externa”, “Valores Básicos de la Cooperación”, “Las Empresas Públicas en la Economía Argentina” y la “Propuesta Cooperativa para la Reforma del Sistema Financiero”, han ratificado lo correcto de esta orientación, calificando con ello la acción educativa.

En las evaluaciones realizadas a través de encuestas, jornadas de Secretarios de Educación y entrevistas, hemos detectado algunas dificultades para llevar adelante tanto la ORGANIZACIÓN como la COORDINACIÓN de estas actividades.

Por esta razón, elaboramos una cartilla de orientación que facilite a COORDINADORES DE GRUPOS y a MULTIPLICADORES, la concreción de estos objetivos.

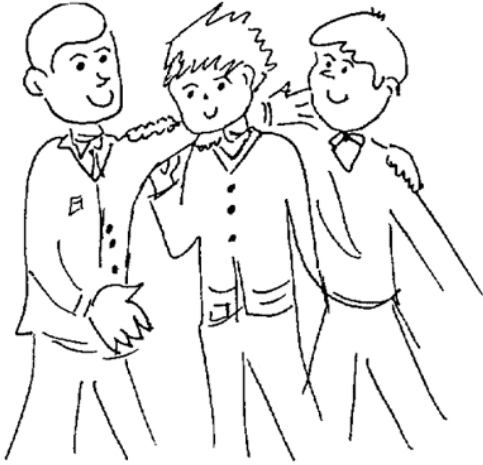
(*) *Psicopedagogo, psicólogo. Docente Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de Rosario- UNR. Docente de IDELCOOP.*

Colaboró: Prof. María del Rosario Aulmann.

EL HOMBRE AISLADO NO EXISTE

Todos sabemos que...

... la existencia de cada uno de nosotros depende en tal medida de los demás que es imposible pensar en un hombre que se constituya como tal y crezca como persona sin el contacto social.



La definición de **GRUPO HUMANO**, (ya clásica) dice que es un conjunto de individuos, que interactúan entre sí en un lugar y un momento determinados.

USTED SABE, por propia experiencia...

...que un conjunto de personas pueden estar cercanas físicamente, pero lejanas en cuanto a su nivel de comunicación.



USTED ESTARA, probablemente pensando

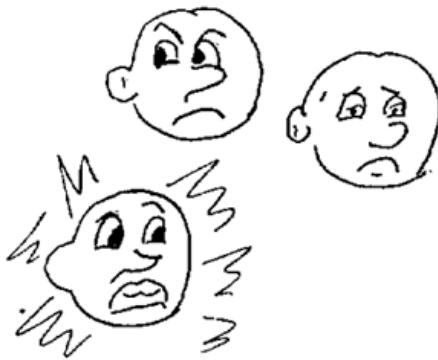
...en todos esos “grupos que no son GRUPO”,
...en todas esas experiencias tuyas en las que hubo “gente reunida”
pero no hubo **GRUPO CONSTITUIDO**.

SIN EMBARGO...

a pesar de que aceptamos
la importancia de la dimensión social
de la persona, muchas veces organizamos
nuestras actividades ignorando esta realidad.

CUANDO ESTO OCURRE, aparecen distintas dificultades
en los grupos y las instituciones:

- distorsiones en la comunicación
- falta de participación
- ausencia de motivación
- conflicto en las relaciones humanas



QUEREMOS HACERLE UNA PROPUESTA...

...a través de esta cartilla:

ES NUESTRA INTENCIÓN QUE USTED,
A TRAVÉS DE SU ATENTA LECTURA:



- 1.- Revise sus conceptos sobre el trabajo grupal
- 2.- Analice su actual estilo de trabajar en grupo
- 3.- Adquiera nuevas habilidades para hacer de esta tarea algo placentero y productivo.



¿ CUANDO NACE UN GRUPO?

CUANDO HAY GENTE (no muchos)

QUE SE COMUNICA (interactúa)

QUE HACE ALGO (tiene una tarea)



QUE “VIVE” EL CLIMA GRUPAL

- siente que pertenece al grupo
- siente que el grupo le pertenece
- despliega habilidades (roles)
- asume normas
- resuelve problemas
- llega a actuar como líder

UN POCO DE HISTORIA:

El estudio sistemático de las conductas que el ser humano despliega cuando integra un GRUPO, comienza en las primeras décadas de este siglo. Antes de ese momento, el grupo humano significaba poco: se consideraba al individuo o a las masas.

A partir de estudios de grupos marginales (pandillas callejeras) y de grupos laborales, los psicólogos (investigadores de esa época) llegan a una importante conclusión:

Todo grupo tiene una vida interna, un clima que impregna a sus integrantes y que está en continuo cambio. A esto lo denominaron

DINAMICA GRUPAL

A partir de este planteo comenzaron a indagar los **elementos** de este mundo interno de los grupos, es decir de la **dinámica grupal**

VEAMOS ALGUNAS PRECISIONES...

Volvamos nuevamente sobre la NOCIÓN DE GRUPO:

La noción de **grupo** se apoya en el modelo de lo que se denomina el “pequeño grupo”.

De dos a quince individuos (aproximadamente), de cuya interconexión surgen determinados tipos de fenómenos que se ordenan de acuerdo a ciertas normas y que giran alrededor de un tema, objetivo o finalidad.

¿Qué pasa con el NUMERO?

El tope de individuos está dado por lo que la experiencia indica como posibilidad de ser tendido en cuenta por un observador, por el coordinador o por ellos mismos.

Esto sirve para construir una adecuada **representación grupal**. (que es el conjunto de fantasías sobre el funcionamiento del grupo que sirven para explicar conductas y efectos en la vida del grupo).

Cada integrante del grupo posee su propia **representación grupal**. Sobre esto se construye la noción de **VINCULO GRUPAL** que es fundamental para la comprensión de la dinámica de los grupos.



El comportamiento grupal
va a ser el resultado de
la forma en que los individuos
pongan en juego su modalidad
de **RELACIONARSE CON LOS DEMAS.**

APRENDIZAJE GRUPAL: un concepto básico.

Todos conocemos la importancia del aprendizaje en el desarrollo de la dimensión social de la persona.

Mucho de lo que somos se lo debemos a los demás. Lo hemos aprendido de ellos a través e nuestra pertenencia a deferentes grupos (familia, amigos, etc.).

EL APRENDIZAJE TIENE TRES ELEMENTOS:

información

emoción

producción

los tres giran alrededor de un concepto

EL CAMBIO

APRENDER ES CAMBIAR PAUTAS DE CONDUCTAS. APRENDER EN GRUPO ES

manejar información adecuada
tomar partido afectivamente frente a esa información
producir conclusiones que modifiquen
nuestras conductas
nuestras habilidades
nuestras actitudes

APRENDER EN GRUPO ES COMPROMETERSE

con uno mismo
con los demás

¿ COMO NACE UN GRUPO?...

Nunca nace “de golpe”. Un grupo tiene una historia, un camino, un recorrido. Quienes han estudiado esto, nos dicen que se pueden distinguir tres fases:

En el PRIMER MOMENTO:

Aparecen confusos los objetivos del grupo. La tarea a realizar no está clara. La participación de los integrantes tiene una perspectiva individualista. Los roles grupales se cumplen porque están distribuidos (coordinador, secretario, observador) pero no están integrados espontáneamente al funcionamiento.

Hay incoherencia organizativa frente a la tarea.



Todo esto que puede sonar a difícil, Ud., lo podrá relacionar con experiencias vividas: cuántas veces los grupos no pasan de este primer momento, no avanzan, no se encaminan nunca a los objetivos planteados. Los grupos que se quedan en este momento del proceso grupal siguen dos caminos:
se desarman (se des-integran)
se convierten en pseudo-grupos.

Los “pseudo-grupos” ofrecen una fachada de funcionamiento grupal pero a poco de considerarlos con más atención, uno se da cuenta que los elementos indicadores de la vida del grupo (de la dinámica grupal), no existen (pertenencia, comunicación, distribución de roles, etc).

EL SEGUNDO MOMENTO DE LA VIDA de un grupo es cuando se diferencia claramente **el rol del coordinador** del de integrante.

Aparece planteada la **TAREA** (sus aspectos “explícitos”
(el “para qué” de la reunión)
y sus aspectos implícitos
(las “otras expectativas”).

Aparece el **miedo al cambio**: el miedo a aceptar **algo nuevo**
el miedo a aprender
el miedo a comprometerse

Este miedo se manifiesta con la **resistencia al cambio**.

En este segundo momento del proceso grupal se comienza a vivenciar la **pertenencia** al grupo.

Y la **pertenencia** con la tarea (responsabilidad)
(y el grupo y lo que grupo hace “nos pertenece”).

También aparecen los **liderazgos circunstanciales** según la tarea (cada integrante puede llegar a ser líder en algún momento, según sus cualidades y lo que puede aportar en cada coyuntura).



En este momento, el grupo se encuentra encaminado. Pero debe superar esta etapa cuyo principal escollo es la ansiedad que despierta el contacto con los nuevo, con lo que se debe aprender, la toma de conciencia de que se deben desechar algunas viejas concepciones sobre la tarea abordada.

Llegamos al TERCER MOMENTO: se da cuando el grupo comienza a **organizar la TAREA.**

Es el momento de la productividad.

Es el momento del aprendizaje.

Es el momento de la síntesis.

Es también el momento del compromiso.

RECUERDE QUE: siempre es importante en un grupo resolver lo interpersonal afectivo, antes de abordar un tema o una tarea.

Esta resolución de los aspectos interpersonales. **También es un aprendizaje.**

APRENDIZAJE no es solamente la asimilación de la información sino también la posibilidad de utilizarla.



Intentaremos hacer un esbozo de las principales técnicas de **DINAMICA GRUPAL.**

PERO ANTES...

...aclaremos algo importante:

Habíamos dicho que la “**dinámica de los grupos**” se refiere a procesos

espontáneos que se dan en los grupos humanos, cuando éstos se constituyen como tales.

TAMBIEN se refieren a un conjunto de procedimientos que son útiles para el conocimiento de dichos grupos y su animación.





Este conjunto de elementos y procedimientos que a Ud. Le interesan se basan en los postulados generales que hemos visto. Con ellos y una buena cuota de intuición personal (eso que aporta la experiencia) Ud. Podrá acompañar como animador esos procesos...
... y aprender de ellos!

¿ EN QUE CONSISTE?

Ud. Deberá, antes de animar un grupo, dedicarse a conocerlo. Al menos, tener en cuenta los elementos que interesan para seleccionar el procedimiento (la técnica) de animación a emplear. No todos los grupos son iguales. No pretenda generalizar las ideas que hemos expuesto hasta un punto en que perder de vista la singularidad del grupo.
Todo grupo, como todo ser humano, tiene algo de único e irrepetible.

¿ COMO HACERLO?

Si Ud. Ya ha tenido, contactos con el grupo y debe hacerlo nuevamente, reflexiones sobre esa experiencia:

- ¿ cómo le fue?
- ¿ cuáles fueron las dificultades?
 - eran muchos
 - no participaban
 - no se repartían los roles
- ¿ hasta qué momento del proceso grupal piensa que llegó el grupo en su dinámica?
- ¿ hubo realmente aprendizaje de algo nuevo?
- ¿ eso que se aprendió tiene que ver con los objetivos planteados?
- ¿ cómo se sintió Ud, frente al grupo?

Si Ud, no ha tenido contactos previos con el grupo que le tocará animar, deberá recabar a través de informantes, acerca de los elementos que hemos citado.

ADEMÁS... siempre tendrá la posibilidad de completar “sobre la marcha” elementos para el diagnóstico... o de desandar el camino recorrido y empezar de nuevo (...“ caminante no hay camino”...).

Intentaremos dividir las TÉCNICAS más conocidas

En dos amplios grupos:

- aquellas que Ud., puede emplear con grupos grandes.
- aquellas ideales para utilizar en grupos pequeños

Esta división coincidirá en parte con algo que Ud., ya sabe:

Los grupos pequeños favorecen mucho más el surgimiento de los elementos de la dinámica que son esenciales para el crecimiento del grupo y el logro de la tarea.

ALGO PARA TENER EN CUENTA:

Ud. Nunca debe olvidar que un **grupo** está **inserto** en un contexto más amplio: **la institución**. Será una organización laboral, educativa, política, religiosa, etc. Esta institución a la cual el grupo pertenece, lo abarca con su cultura interna, que Ud. Deberá conocer. Le sería difícil, por ejemplo, manejarse informalmente con un grupo que pertenece a una institución altamente formalizada y burocratizada.



A) CUANDO EL GRUPO ES GRANDE:

Ud. Deberá visualizar antes (o sobre la marcha), el grado de participación probable.

Esto le servirá para decidir:

- aplicar técnicas sobre el grupo total
- o aplicar técnicas resultantes de la subdivisión del grupo grande en otros más pequeños.

ENTONCES, Ud., tiene dos modalidades

- | |
|---|
| - las que abarcan al grupo grande como tal (es decir todos juntos) |
| - las que parten de dividir el grupo grande en grupos más pequeños. |

En la elección de estas modalidades, además del diagnóstico previo sobre el grado de participación, ud., deberá tener en cuenta que ambas pueden combinarse
se inicia con el grupo total
se continúa trabajando en grupos pequeños
se concluye con todo el grupo junto nuevamente.

Nos detendremos en una técnica para GRUPOS GRANDES:

EL FORO O DEBATE

EL FORO es una técnica que abarca al grupo grande como tal, es decir TODOS JUNTOS; hay participación total de los presentes.

Ud., debe estipular claramente:

- tiempo de duración
 - tiempo para el uso de la palabra
Ud. hará de director del debate, y tendrá

Un secretario que va anotando ponencias.

Ud. deberá confeccionar una lista de oradores (los participantes hablarán en ese orden).

Al finalizar, el secretario lee las conclusiones.

ESTA TÉCNICA para grupos grandes, es útil para utilizar:

- después de un panel
- después de la proyección de un audiovisual, de un video
- después de la audición de una grabación.
- después de la lectura individual o grupal de un documento.

PARA QUE UD. TENGA EN CUENTA
AL DIRIGIR UN FORO:

Trate de que los participantes
tengan conocimiento previo del
tema (por supuesto Ud. deberá
manejarlo en profundidad)

Haga un diagnóstico previo
(Nº personas, edad, cond. laboral,
cultural, etc.)



El lugar debe ser adecuado:
-por sus dimensiones
-por su clima (su silencio)
-por los recursos (pizarra, etc.)

Tenga preparadas algunas preguntas para orientar el diálogo o por si el tema se despista.



Haga una buena presentación de los participantes entre ellos si no se conocen



Tenga preparada una introducción motivadora.

Puede utilizar la pizarra o rotafolios

para anotar alguna palabra clave de las intervenciones y también para ir consignando la lista de oradores.

El tema a discutir debe estar bien presentado:

- un documento atrayente
- una grabación
- un panel de especialistas bien elegidos
- un video



MAS RECOMENDACIONES:



Fomente la participación
de los más callados

La clave es que cada integrante
se sienta aceptado con simpatía y
comprendido (no juzgado ni catalo-
gado). Ud. debe fomentar las
relaciones positivas en el grupo).



Ordene la discusión en caso de que se vaya del tema.

Controle el tiempo para lograr el ritmo adecuado para el grupo:

RECUERDE QUE... EL MODERADOR...
ante situaciones que amenacen desbordarlo...

-intervenciones caóticas

-ánimos caldeados

-corrillos

-muy poca participación

... DEBE PARAR el debate y solicitarle al grupo que analice lo que está pasando (induce a que tomen distancia de la situación y la corrijan).

NUNCA... discute con los participantes, y cuando interviene aclara que lo hace para informar.

ANTES DE FINALIZAR...

- Realice un breve resumen del debate o foro (en base a la lectura del secretario).
- Introduzca a un análisis sobre el tipo de clima grupal logrado.
- Deje en claro cuándo será la próxima reunión
- O cualquier tarea que deba realizar el grupo.

UNA VEZ FINALIZADO EL FORO...

... haga su propia evaluación
ANALICE...



- ... si su diagnóstico grupal fue acertado
- si la modalidad elegida (foro) fue adecuada
- si se lograron los objetivos

A continuación Ud., encontrará una pequeña guía para ayudarlo en esta evaluación. Probablemente Ud. podrá construir otras similares.

MODELO DE GUIA para la evaluación
De un FORO

Una guía de este tipo Ud. puede entregarla para ser cumplimentada por todos o algunos de los participantes o entre quienes actuaron como observadores del foro.

- 1) ¿ Se respetaron los horarios?
- 2) ¿ El lugar y los recursos fueron adecuados?
- 3) ¿ El tema fue bien presentado?
- 4) ¿ Se alcanzó verdadero interés?
- 5) ¿ Aportaron todos?
- 6) ¿ Hubo un ritmo adecuado (lista oradores)?
- 7) ¿ Fue bueno el ambiente de diálogo?
- 8) ¿ Las intervenciones fueron cooperativas?
- 9) ¿ El coordinador fue útil?
- 10) ¿ Se hizo una síntesis final?
- 11) ¿ Se fijó el próximo encuentro?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	malo		regular			bueno		muy bueno		sobresaliente

MODELO DE GUIA para la **autoevaluación**

del propio moderador del foro:

- 1) ¿ Conocía bien el tema que se iba a debatir?
- 2) ¿ Preparé preguntas orientadoras?
- 3) ¿ Tuve todo dispuesto en la sala?
- 4) ¿ Respeté los horarios para comenzar y terminar?
- 5) ¿ Di un ritmo adecuado a la reunión (manejé bien la lista de oradores)?
- 6) ¿ Ayudé a mantener la discusión sobre el tema?
- 7) ¿ Ayudé a que participaran los más tímidos?
- 8) ¿ Supe devolver las preguntas al grupo? (actuando de “espejo”)
- 9) ¿ Supe resolver las situaciones conflictivas?
- 10) ¿ Hice un resumen final sintetizando las opiniones vertidas?
- 11) ¿ Fijé el día y hora del próximo encuentro?

RECUERDE QUE para que esta guía le sea De utilidad, Ud., debe tener en cuenta Su propia autoevaluación en las futuras Actividades que organice (capacidad de autocrítica permanente).

VENTAJAS DEL FORO:

Hace descubrir que el diálogo democrático tiene sus reglas que generalmente desconocemos.

Obliga a expresarse mejor.
Obliga a perder miedo a hablar en público.

Nos enseña a comunicarnos en grupo, nos muestra sus ventajas y limitaciones

Nos enseña a modificar juicios y nos abre otras perspectivas

NOS ENSEÑA A ESCUCHAR

DESVENTAJAS

Si es un grupo no acostumbrado

Si no se presentan claramente las reglas de la técnica, puede generarse confusión.

Si el director no maneja bien los recursos, pueden no lograrse los objetivos.

UN GRUPO GRANDE puede ser sub-dividido en grupos pequeños, para determinados momentos de una reunión.

Si Ud. juzga la conveniencia de esta alternativa, (de acuerdo al diagnóstico previo) tiene dos técnicas para utilizar:

- el PHILIPS 66
- el DIALOGO POR PAREJAS

¿Qué es el PHILLIPS 66?

Su nombre proviene de la conformación, a partir de un grupo grande, de subgrupos de 6 integrantes que durante 6 minutos discuten un tema intentando llegar a una síntesis.

Ud. debe constituir los sub-grupos y designar un coordinador en cada uno de ellos. El coordinador debe indicar la participación y controlar el tiempo. Cada grupo pequeño elige un secretario que va sacando las conclusiones a medida que los participantes se expresan, en un lapso de tiempo que no debe superar el minuto.



Al finalizar el tiempo (aproximadamente 6 minutos), se vuelve a reunir el grupo grande y los de cada sub-grupo exponen lo que ha sucedido en ellos.

Se intenta llegar a una síntesis en base a la discusión que el grupo grande hace de las conclusiones de los sub-grupos.

EL DIALOGO DE PAREJAS (“Cuchicheo”)

Es más rápido en su implementación que el Phillips 66. Se utiliza cuando el grupo grande a sub-dividir no supera los 20/25 integrantes.

¿ En qué consiste?

Se divide el grupo grande en **parejas** (de acuerdo a como están ubicados para hacerlo ágilmente).

Cada pareja discute el punto a tratar en no más de 4 ó 5 minutos.

Vuelto el grupo grande a constituirse como tal, uno de los integrantes de cada pareja expone lo charlado. El grupo discute y se intenta una síntesis.

TENER EN CUENTA:

Ambas técnicas (Phillips 66 y Parejas en diálogo) se basan en un grupo grande (como unidad) y son momentos que deben finalizar siempre con una puesta en común. Por otro lado, el tema a discutir no debe exceder las posibilidades de los sub-grupos o de las parejas, dado que el control del tiempo es fundamental en ambos casos.



B) CUANDO EL GRUPO ES PEQUEÑO

Ya hemos realizado la caracterización de este pequeño grupo. Hemos precisado los elementos de su dinámica y el proceso que cumple en esa **trabajosa tarea que es constituirse como GRUPO**.

GRUPOS PEQUEÑOS

¿ RECUERDA? Tarea-liderazgo-roles
pertenencia-pertinencia
vínculo –compromiso

... son jalones de una historia que se despliega
en lo cotidiano de la vida de un grupo:

en es reunión de los miércoles, antes
del asadito...

en esa convocatoria urgente, frente a
un austero café...

En ellas SE JUEGA (se disputa) la existencia misma de las
ORGANIZACIONES que esos grupos sustentan en base a
Un PROYECTO COMUN que siempre debe ser:

- redescubierto
- reconstruido
- re- aprendido

Cuando el grupo es pequeño en número, pero no se reúne asiduamente, existen posibilidades de transformarlo en un equipo operativo de trabajo, y en ese caso acompañar los momentos del proceso grupal que ya hemos descrito.

Cuando se trata de un grupo pequeño que no conforma un equipo operativo de trabajo, más aún si se trata de un grupo que ud. no conoce mucho, existen técnicas y recursos que lo pueden ayudar a inducir la participación de los integrantes,

Consignaremos algunas de ellas:

- los pequeños grupos de discusión
- el torbellino de ideas
- el role-playing (“juego de roles”)
- el estudio de casos.

1) La técnica de discusión en grupos (“pequeños grupos de discusión”)

-dado un grupo pequeño (de 12 a 15 integrantes)

se plantea una tarea o cuestión sobre la que el grupo va a discutir.

se indica que nadie debe monopolizar el tema por más de 3'

se indica al grupo que elija coordinador y secretario (y observador)

se fija el tiempo que va a funcionar

cuando algún participante se desvíe del tema, el coordinador se lo señalará

terminado el tiempo, el encargado (coordinador) del grupo (que pudo haber trabajado solo o con secretario u observador), debe resumir lo tratado y expresar conclusiones en un plenario

2) El “torbellino de ideas”.

Se trata de que los integrantes de un grupo pequeño hablen libremente sobre un tema discutan, intercambien, sin plantear ningún tipo de críticas y obstrucciones.

El coordinador de la reunión...
-determina el tema central
-se ocupa de mantener la mayor libertad no permitiendo los cuestionamientos a las ideas planteadas

... en un segundo momento...

Comunicación



-se discuten las ideas aportadas y previamente escritas en la pizarra o rotafolios para ver cuáles son factibles de ser aplicadas al asunto que se discute.
-el grupo va a determinar el valor de las mismas en cuanto a ese criterio

Tener en cuenta:

los participantes deben previamente haber aprendido a disminuir la propia tendencia a criticar sus propias ideas.

3) El “Role-playing”



Consiste en la escenificación o teatralización de un problema determinado por algunos miembros del grupo. El resto actúa como observador

El coordinador:
-describe detalladamente la situación
-distribuye roles y observadores
-puesta en escena (utilizando materiales de lugar y lo demás imaginado).

Pasos:

- la situación se escenifica por algunos intérpretes, el resto actúa como observador.
- Una vez concluida la representación, se realiza el comentario por todo el grupo. (preguntar a los actores qué sintieron, qué vieron, qué pensaron).

TENER EN CUENTA:

Role-playing ≠ psicodrama

En el psicodrama el actor dramatiza su vida
En forma espontánea, subjetiva e informal.
(la coordinación de estos grupos requieren la
participación de profesionales especialistas
en el tema).

En el ROLE-PLAYING... se dramatiza una situación
O problema determinado dentro de márgenes
Trazados jugando roles específicos.

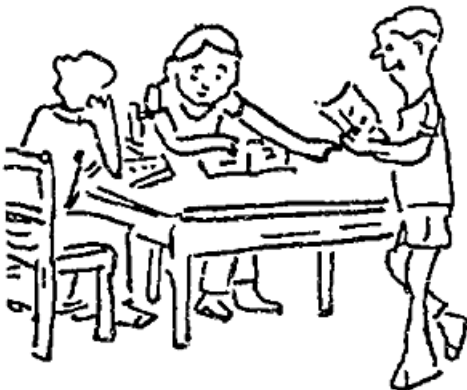
4) Estudio de casos:

- se describe una problemática
o un hecho con los detalles
necesarios (elementos vivenciales) El caso
- se invita a analizar en grupo
las posibles causas, las
consecuencias y a proponer
soluciones Soluciones
- se estimula la producción de ideas
que no se contrapongan, sino que sean
alternativas válidas o sumatoria de
opiniones Alternativas
Sumatorias
- se extrae y estructura una
conclusión Conclusiones

¿ Cómo presentar EL CASO?

la presentación de la información
se realiza habitualmente por escrito;
puede ser también a través de:
una exposición.

una grabación
un video
una filmación
diapositivas
una dramatización.



SE RECOMIENDA: el caso a estudiar
debe posibilitar cierta discusión acerca
de la solución a elegir,
pero NUNCA debe confundir
o atemorizar por su complejidad.

VENTAJAS del “estudio de casos”

- permite relacionar teoría con práctica (tener en cuenta que el adulto tiende a apoyarse en su propia experiencia).
- permite “tomar distancia” de un problema para hallar la mejor solución.
- el intercambio de opiniones entre el grupo permite “tomar contacto” con caminos alternativos de solución y lo que es más importante, permite INTEGRAR APORTES.

DESVANTAJAS del “Estudio de casos”

- la falta de experiencia de los integrantes del grupo sobre el caso a analizar (se requiere un mínimo de información para poder aportar soluciones).

Por lo tanto: debe emplearse solamente cuando se detenga la convicción que los participantes posean sobre el tema conocimientos básicos y algo de experiencia que asegure un aporte dinámico de soluciones.

UN MOMENTO IMPORTANTE...

de la vida de un grupo,
es la EVALUACIÓN GRUPAL.

¿ En qué consiste?

Consiste en realizar un análisis de los aspectos más significativos que constituyen indicadores de la dinámica del grupo.

Puede evaluarse un período en la marcha del grupo; también puede evaluarse una secuencia puntual (una reunión, un encuentro, una jornada de trabajo, etc)

La evaluación debe hacerse desde diferentes perspectivas:

- de parte del animador y/o observador
- de parte de los integrantes del grupo

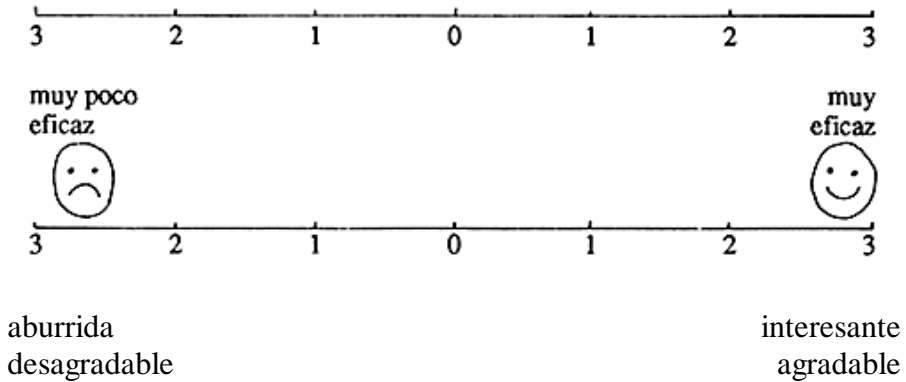
RECUERDE SIEMPRE QUE:

Debe evaluar la tarea grupal
Y también el clima del grupo

Información y emoción son dos aspectos inseparables en todo aprendizaje participativo y comprometido.

MODELO SIMPLE DE EVALUACIÓN PARA REUNION DE GRUPO

1.- La reunión de hoy ha sido, a mi parecer:



2- Los principales aciertos han sido los siguientes

3- Los principales fallos han sido los siguientes:

4- Para la próxima reunión sugiero:

EVALUACIÓN CENTRADA EN EL CLIMA GRUPAL

	nada					mucho
1. ¿ Estás satisfecho del trabajo que haces en el grupo?	0	1	2	3	4	5
2. ¿ Crees que en tu grupo puedes intervenir cuantas veces lo deseas?	0	1	2	3	4	5
3. ¿ El clima te favorece para sentirte libre para opinar?	0	1	2	3	4	5
4. ¿ Hay líderes negativos (que intentan dominar siempre la situación)?	0	1	2	3	4	5
5. ¿ Hay personas que no se comprometen con la tarea del grupo?	0	1	2	3	4	5

6. En mi opinión lo que más dificulta las relaciones dentro de este grupo en ese momento es:

.....

- 7) ¿ Qué propones tú para mejorar el clima del grupo?
 ¿ Actividades que podrían mejorar el clima del grupo?
 ¿ Actitudes que se podrían modificar para que mejore el clima?

Ud. habrá aprendido que estos modelos de evaluaciones comprenden **preguntas cerradas** (en las que se marca dentro de una escala graduada) y otras **preguntas abiertas** donde cada uno puede extenderse en consideraciones, críticas y sugerencias.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

Para utilizar por parte del
OBSERVADOR

- 1) ¿ Ha existido un animador o coordinador del grupo?
- 2) ¿ Cómo ha sido designado?
- 3) ¿ Qué funciones ha realizado a lo largo de la reunión?
- 4) ¿ Ha sido eficaz su actuación?
- 5) ¿ Ha existido un secretario en el grupo?
- 6) ¿ Cómo ha hecho el grupo para designarlo?
- 7) ¿ Su actuación ha sido eficaz?
- 8) ¿ Cómo ha sido el proceso del grupo para abordar la tarea? Lento-rápido-ordenado-confuso
- 9) ¿ La tarea estuvo al alcance de los conocimientos y habilidades de los integrantes?
- 10) ¿ Cómo fue el clima grupal?
- 11) ¿ Hubo sub-grupos evidentes?
- 12) ¿ Hubo líderes evidentes?
- 13) ¿ Fueron líderes positivos o negativos?
- 14) ¿ Qué sintió Ud. como observador del grupo? Ansiedad- indiferencia- agresividad-deseos de participar.
- 15) Alguna otra observación.

EL GRUPO Y LA COMUNICACIÓN:

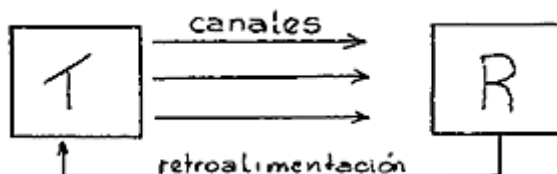
“El hombre aislado no existe”

Veamos ahora “lo grupal”
desde la perspectiva comunicacional...

¿ QUE ES LA COMUNICACIÓN HUMANA?

Es un PROCESO por el cual un TRANSMISOR emite mensajes codificados a través de diferentes canales. Un RECEPTOR los recibe, los decodifica y reacciona emitiendo a su vez otro mensaje que cierra el circuito (RETROALIMENTACIÓN).

VEAMOS el clásico esquema:



Estos son los **principios básicos**
de la Teoría de la Comunicación:

1. No existe la no-comunicación.
2. La comunicación es un fenómeno multinivel y multicanal
3. Mensaje emitido no significa necesariamente mensaje recibido.

El principio 1), hace referencia a una realidad cotidiana: "vivir es en gran medida comunicarse".

El principio 2) hace referencia a los canales (verbal, gestual y contextual) y a los niveles (interpersonal, grupal, institucional y comunitario) de la comunicación.

El principio 3) plantea que lo más importante de la comunicación es la retroalimentación.

La **RETROAMIMENTACION** permite la corrección de los procesos de comunicación.

La evaluación de los circuitos de comunicación se debe realizar siempre en base a la retroalimentación que se recibe.

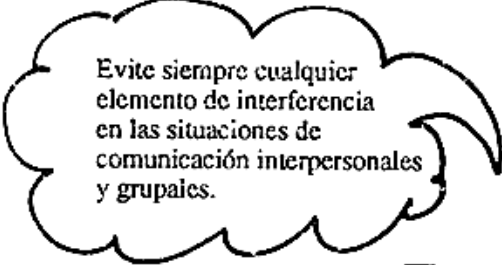
PROBLEMAS EN LA COMUNICACIÓN:

Técnicos: en relación con la transferencia de la información (Un ambiente ruidoso, por ejemplo, hace difícil escuchar).

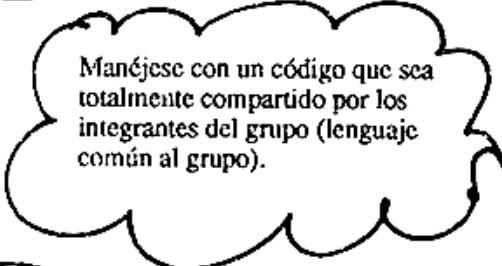
Semánticos: relación con la interpretación del significado (la decodificación) (por ejemplo, si se utilizan términos específicos de alguna ciencia que el grupo desconoce).

Influencia: si el mensaje es efectivo para promover la conducta esperada(el grupo puede o no asumir un compromiso a pesar de recibir el mensaje).

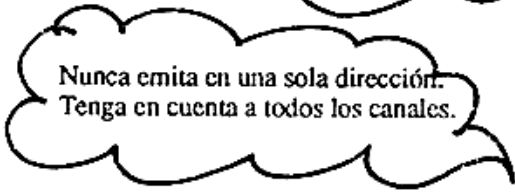
PARA TENER EN CUENTA:



Evite siempre cualquier elemento de interferencia en las situaciones de comunicación interpersonales y grupales.



Manéjese con un código que sea totalmente compartido por los integrantes del grupo (lenguaje común al grupo).



Nunca emita en una sola dirección. Tenga en cuenta a todos los canales.

Introduzca la retroalimentación. Para esto es fundamental la **PARTICIPACIÓN** en la tarea grupal de **TODOS**.

Únicamente así, los sistemas interpersonales, pueden entenderse como circuitos de retroalimentación. La conducta de una persona influye en la de cada uno de los otros y viceversa.

Le proponemos un “juego de laboratorio” para que Ud. haga vivenciar en grupo la importancia de la comunicación humana

Utilícelo como “disparador temático” cuando deba inducir la discusión sobre el tema de la comunicación.

Descripción del juego de laboratorio:

Teniendo como material papel y lápiz, los participantes deberán dibujar el DISEÑO que el voluntario les irá dictando a través de una descripción lo más exacta posible.

La figura debe mantenerse oculta a los ojos de quienes participan.

El juego tiene tres momentos:

- 1) El voluntario, de espaldas al grupo, realizará el dictado del diseño, Los participantes no pueden preguntar ni consultarse entre sí.
- 2) El voluntario, de frente al grupo, dicta nuevamente el dibujo. Los participantes lo copian en otra hoja. Los participantes pueden hacer preguntas que el voluntario contestará con sí o con no. Tampoco se permite la consulta entre los miembros.
- 3) El voluntario dicta nuevamente el diseño. Todos pueden preguntar y consultar libremente.

Una vez realizado el juego en sus tres momentos:

El animador agradece al voluntario la colaboración en el dictado del diseño. Induce a los participantes a que viertan sus opiniones y comentarios en base a esta guía:

- ¿qué objetivo le pondrían al juego?
- ¿ en qué momentos cree haber cometido equivocaciones y por qué?
- enuncie lo que sintió en los distintos momentos del juego.

El animador solicita también a quién dictó el diseño que exprese lo que sintió al cumplir con su tarea.

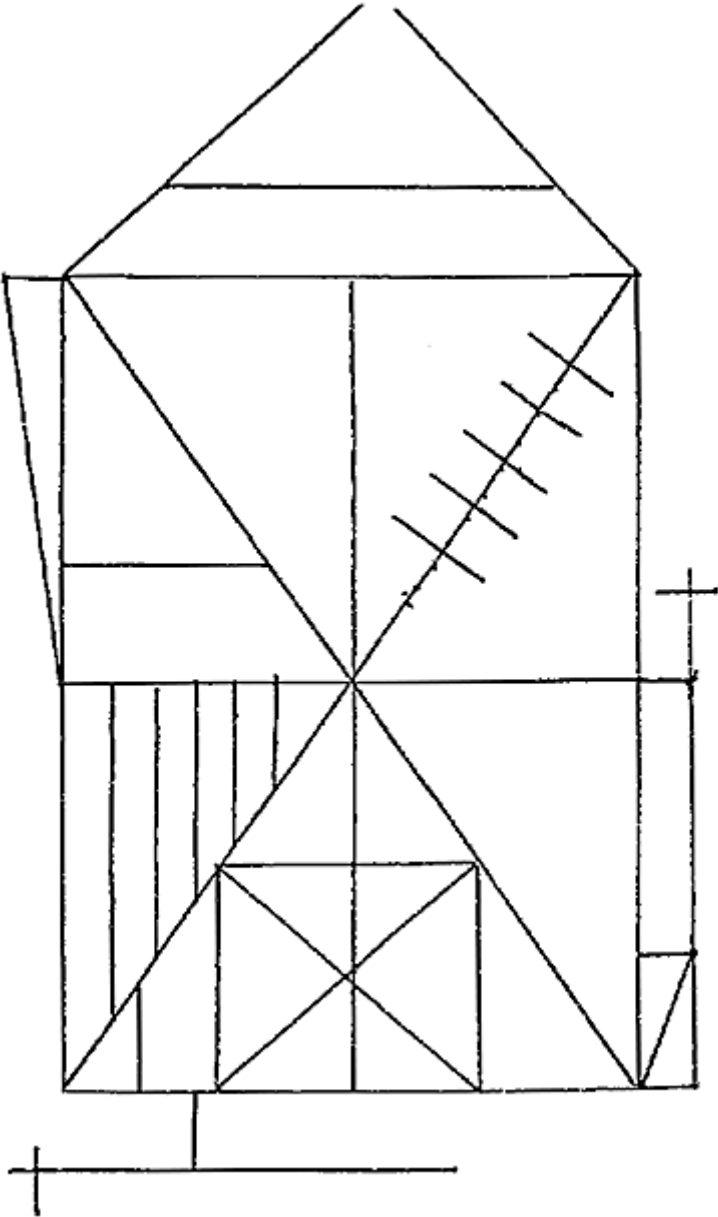
PARA TENER EN CUENTA:

Ud. puede utilizar este juego u otros similares para que el grupo discuta acerca de su propia problemática en torno a la comunicación grupal:

- importancia de la utilización de canales adecuados.
- Importancia de la retroalimentación (que en el juego está expresamente prohibida). Qué sucede cuando no existe.
- Importancia de utilizar códigos similares.
- Actitudes de “dar la espalda” a los demás en una situación de trabajo grupal.
- Actitudes de control de la información (en relación con el manejo del poder).
- Aspectos de la comunicación dentro de la organización.

Tratar de sacar conclusiones que respeten la diversidad de opiniones pero que aporten una síntesis a la problemática de la comunicación.

Modelo de diseño para dictar.



LIDERAZGO Y ANIMACIÓN DE GRUPOS:

Nos hemos referido continuamente en todo este curso, a la función del animador de grupos que Ud. intenta realizar dentro de su organización.



Esto nos introduce en el tema del LIDERAZGO.

¿Qué es un líder?

En forma espontánea, se producen procesos sociales generalmente masivos, en los cuales aparece claramente la figura de una persona que genera con sus seguidores, vínculos con una fuerte carga afectiva (vínculos de naturaleza libidinal, según el psicoanálisis). Esto provoca un alto grado de adhesión de los seguidores con el líder (identificación, idealización y de los seguidores entre sí (cohesión), que los lleva a modificar sus conductas en referencia a esta situación.

Por extensión de este concepto, se comenzó a hablar de liderazgo grupal y de líderes grupales. De la necesidad de que cada grupo contara con líderes "capacitados" en las estrategias y técnicas de conducción de grupos. (un líder no nace, sino que "se hace", decían). Fue la época del análisis de los "modelos de conducción grupal".

(década 1920- EE:UU.): autoritario
permisivo
paternalista.

ACTUALMENTE, y tal como lo consignamos en este curso, el grupo realmente efectivo en cuanto a una tarea dada, no es el que cuenta con un jefe o superior debidamente entrenado, sino el grupo en donde **el liderazgo SE DISTRIBUYE** entre los integrantes, según los momentos del proceso grupal. El jefe ocupa el rol de coordinador y observador de este proceso facilitando el pasaje de un momento a otro.

RECURSOS PARA LA ANIMACIÓN DE GRUPOS:

Consignaremos algunos recursos de suma utilidad para la conducción y animación de grupos. Tenga en cuenta que los recursos son simplemente herramientas para utilizar dentro de una perspectiva que valoriza lo grupal por sobre lo individual en el ámbito de las relaciones interpersonales.

El “caldeamiento” (“rompiendo el hielo”)

Todo grupo que recién comienza a funcionar como tal, necesita algunos recursos de parte del animador, para caldearse (“entrar en clima”).

Por ejemplo, importa mucho la presentación de los integrantes.

Veamos algunas modalidades de recursos de presentación dentro del grupo:

A.- Presentación “por parejas”

Qué pretende: que cada uno actúe asumiendo la presentación de otro.

Desarrollo: a) el grupo se subdivide en parejas. Cada pareja en un diálogo se presenta mutuamente.

b) Una vez acabado el diálogo y reunido nuevamente el grupo general, cada integrante presenta en rueda al compañero con el que ha formado la pareja antes.

B.- Enrejado de expectativas:

Qué pretende: clarificar expectativas y motivaciones individuales en relación con la tarea a emprender.

Desarrollo: en pequeños grupos de no más de 4 integrantes, se discuten las expectativas individuales con respecto al grupo, a la tarea, al coordinador.

En un plenario cada sub-grupo presenta las conclusiones y se trata de lograr síntesis.

La vivencia de “lo grupal”

(“influencia del grupo”)

Tomar distancia de algo cotidiano como es la pertenencia a un grupo, ayuda a vivenciar algunos de sus dinamismos. Recursos en forma de juegos de simulación como el que sigue, ayudan a hacerlo.

Juego de simulación: “Una expedición al Kilimanjaro”

Objetivo: Vivenciar el proceso de consenso grupal

Consigna: Deben imaginar que se encuentran al pie del Kilimanjaro. Están dispuestos a subir hasta la cima pero se ven obligados a reducir considerablemente el equipaje. Sólo pueden llevar doce (12) objetos de los 30 que disponen.

Condiciones:

La expedición se realiza en el mes de agosto y dura una semana. La temperatura es de 11° durante el día- 5° por la noche. La altitud es de 5.916 metros.

A partir del segundo refugio no se encuentra agua.

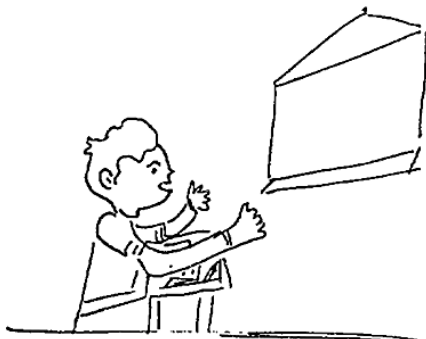
Lista de objetos: bolsa de dormir para cada uno-cantimploras con agua – 10 cartones de cigarrillos- Mudas de calcetines- mudas de ropa interior- botiquín completo- un reloj- máquina de fotografiar- tres kg. Café- 5 kg. Azúcar- 4 kg. Fruta seca- mochila para cada uno- botas de repuesto para cada uno- calentador a garrafa- latas de conserva varias- anorak para cada uno- dinero en efectivo- leche en polvo- un walkman para música- un mazo de cartas- linterna para cada uno- anteojos de sol para cada uno- bolsa con elemento de aseo- papel higiénico- crema para sol.

Desarrollo:

- 1) Se leen las condiciones de la expedición y la lista de los objetos.
- 2) En parejas: Se eligen 12 objetos de entre los treinta previstos inicialmente. Se exponen las razones de la elección.
- 3) En grupos de cuatro o seis: se comparan las listas individuales y se vuelven a seleccionar 12 objetos.
- 4) Se realiza un plenario donde el secretario de cada grupo presenta la lista de 12 objetos seleccionados explicando cómo el grupo llegó a armar la lista, si hubo consenso, qué clima imperó.

El coordinador del juego aprovecha para brindar información acerca de aspectos de la situación grupal vivenciada (cómo se organizó el grupo para la tarea, cómo logró el consenso, existieron líderes espontáneos en los distintos momentos del juego, etc.). Lo que se pretende es relacionar los elementos teóricos que aporta la teoría del funcionamiento de los grupos (dinámica grupal), con secuencias de un juego que además brinda una cuota de diversión.

EL USO DEL PIZARRON



Ubique bien el pizarrón. Que todos puedan verlo. Bien iluminado pero que no refleje. Es preferible que sea color verde oscuro.

Empiece a escribir desde arriba. En forma ordenada. No hable mientras escriba o escriba antes de iniciar la reunión. Use letra de imprenta que es más clara.



No tape lo que ha escrito. Que todos puedan ver cómodamente lo escrito en el pizarrón. Vaya escribiendo ideas clave. Cuando pase a otra idea borre la anterior para no desviar la atención.

Destaque palabras con:

- Subrayado
- tiza de colores

Haga pequeños cuadros para sintetizar ideas.



EL USO DEL ROTAFOLIOS:

El rotafolios es una ayuda visual para perfeccionar la comunicación.

Haga previamente el esquema de la charla, ordenando las ideas y jerarquizándolas.

Ud. debe preparar una lámina para cada idea a exponer.





Estudie bien su tema.
Puede utilizar dibujos sencillos
agregando una frase breve.



Ensaye antes para no fallar. Sáquele el mayor provecho posible a su rotafolios.
Al final puede hacer un resumen mostrando de nuevo las láminas utilizadas.
Si desea que todos recuerden las ideas puede entregarles una hoja escrita.