

**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

CURSOS INSTITUCIONALES

**TÉCNICAS DE
MANEJO DE GRUPOS**

Del 28 de Julio al 01 de Agosto del 2003

APUNTES GENERALES

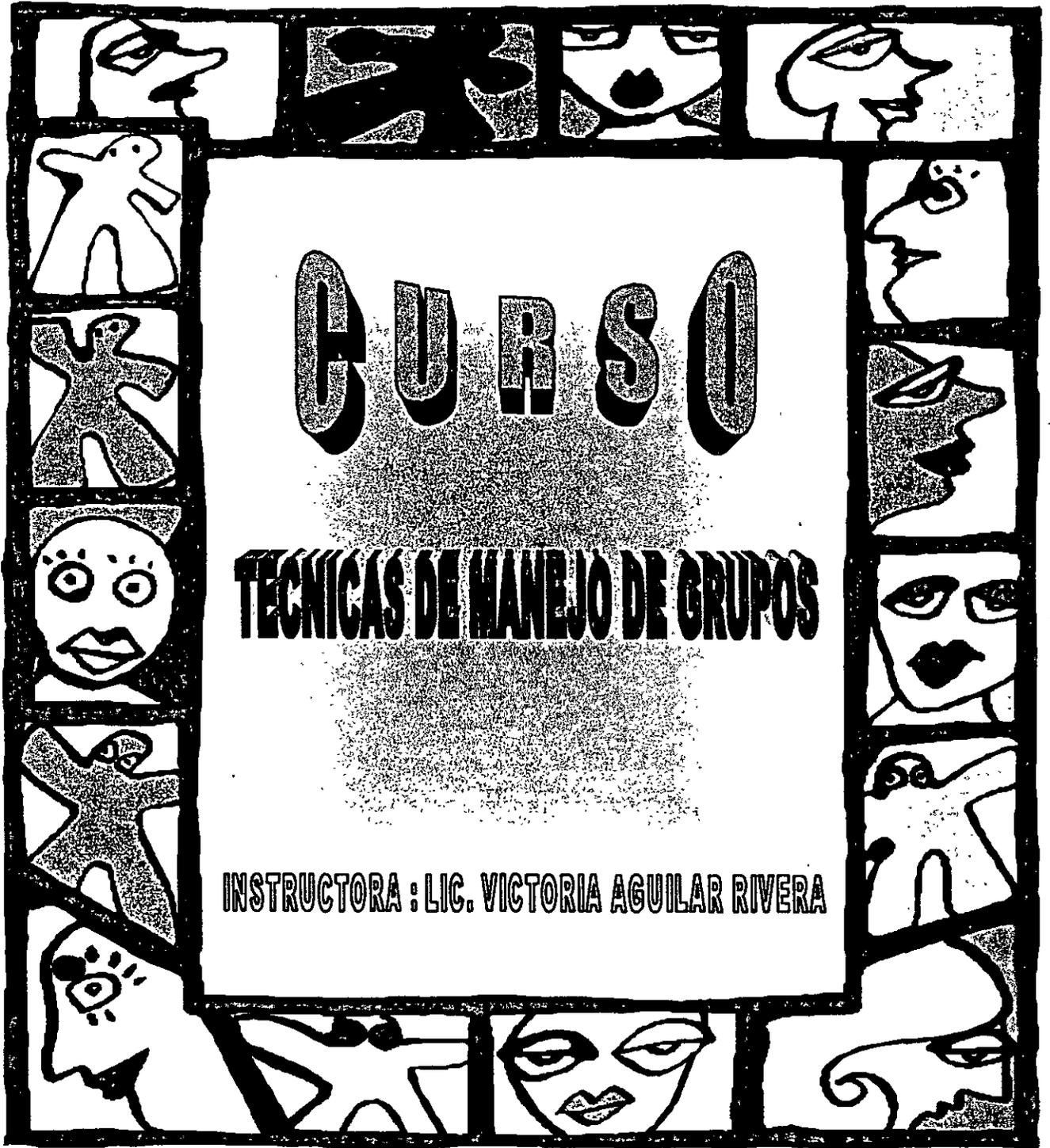
CI - 177

**Instructora: Lic. Victoria Aguilar Rivera
DELEGACIÓN COYOACÁN
JULIO/AGOSTO DEL 2003**

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA



CURSO

TECNICAS DE MANEJO DE GRUPOS

INSTRUCTORA : LIC. VICTORIA AGUILAR RIVERA

DELEGACIÓN COYOACÁN

DIRIGIDO A :

Personal adscrito a la Dirección de Desarrollo Social de la Delegación Coyoacán.

OBJETIVOS

-  Identificar los principios esenciales del comportamiento interpersonal que rigen la vida de los grupos y la comunicación en el seno de los mismos.
-  Analizar las fases características del proceso grupal y la dinámica que les es propia.
-  Adquirir herramientas básicas sobre manejo grupal, de utilidad práctica en contextos diversos vinculados a la sensibilización, la orientación, el desarrollo humano y la facilitación de procesos sociales.

CONTENIDO

1. El grupo: Fases evolutivas, dinámica y funciones directivas esenciales para su adecuada conducción.
2. El liderazgo situacional como instrumento facilitador de la actividad grupal.
3. Situaciones críticas en el desenvolvimiento de los grupos.
4. Los participantes: Tipología psicológica.
5. La comunicación asertiva en los grupos: Elementos propiciatorios y obstaculizadores.
6. Técnicas de manejo de la dinámica grupal.

DURACIÓN

Veinte horas.

METODOLOGÍA

- ★ Conferencias.
- ★ Ejercicios individuales y grupales.
- ★ Lecturas comentadas.
- ★ Juegos vivenciales.
- ★ Dramatizaciones.

FECHAS

28 de Julio al 1° de Agosto de 2003.

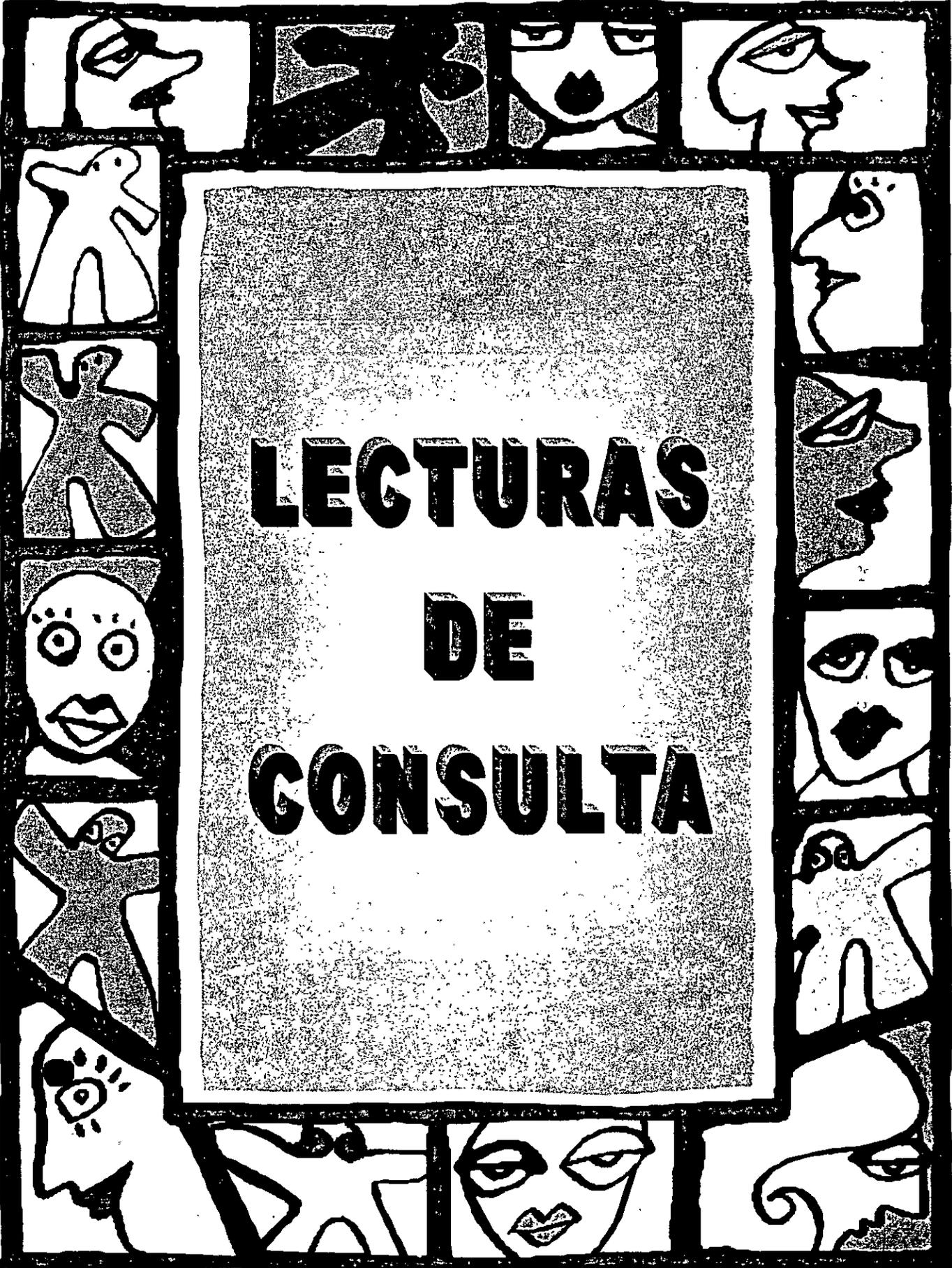
HORARIO

9:00 a 13:00 Horas.

INSTRUCTORA

Victoria Aguilar Rivera.

-  Licenciatura en Psicología Clínica. Universidad Iberoamericana.
-  Estudios de Maestría y Doctorado en Psicología. Universidad Iberoamericana.
-  Instructora externa independiente en el área de Capacitación y Desarrollo Humano en diferentes empresas e instituciones de los sectores público y privado desde 1984 a la fecha.
-  Profesora de la División de Educación Continua de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México desde 1988 a la fecha.
-  Profesora de la División de Educación Continua de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México desde 1995 a la fecha.
-  Consultora independiente en psicometría y psicodiagnóstico desde 1982 a la fecha.

A thick black border surrounds the central text. It is composed of a grid of stylized, high-contrast black and white illustrations. The top row features a profile of a face with a long nose, a dark abstract shape, a face with a heart-shaped mouth, and a profile of a woman's face. The left side shows a vertical column of figures: a white silhouette of a person, a stippled silhouette of a person, a face with large eyes and a smiling mouth, and a stippled silhouette of a person. The right side shows a vertical column of faces: a profile of a woman's face, a stippled profile of a woman's face, a face with large eyes and a dark mouth, and a stippled silhouette of a person. The bottom row features a stippled silhouette of a person, a face with large eyes and a dark mouth, and a stippled profile of a woman's face.

**LECTURAS
DE
CONSULTA**

FASES EVOLUTIVAS Y DINÁMICA DEL PROCESO DE FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE GRUPOS

El ser humano, desde el momento mismo de su nacimiento y a lo largo de todo su desarrollo psicosocial, va perteneciendo, de manera espontánea y natural, a grupos de índole diversa, tales como el familiar, el escolar, el deportivo, el religioso y el comunitario, entre otros, dentro de los cuales irá asimilando y agregando conocimientos y vivencias que pasarán a formar parte de su acervo histórico personal, y como tales, habrán de ser determinantes en el repertorio conductual que despliegue a cada instante en el transcurso de su vida.

En todas las épocas de la historia, el grupo ha sido trascendental en la vida humana, pero hoy lo es más que nunca. ¿Por qué? Porque las transformaciones culturales de las últimas décadas han ido conformando una macrosociedad; una sociedad gigantesca y a veces monstruosa. En una sociedad así, el grupo cobra una importancia vital; tiene el significado de mediador, de estadio intermedio entre la pequeñez y debilidad del individuo, por una parte, y la enormidad fría, incolora y anónima de la macrosociedad, por la otra. El grupo se nos presenta, entonces, como una defensa providencial contra la "masificación" y la despersonalización.

Hay asimismo, otro aspecto que impulsa al estudio de los grupos. Vivimos en un mundo no cortado a nuestra medida. Es natural que no todo en él nos guste. Si no somos conformistas, con frecuencia desharemos cambiar determinadas cosas, algún aspecto de nuestro medio laboral y social, introducir nuevas ideas, corregir ideologías y promover mejoras en nuestra comunidad.

Pero, ¿qué podemos hacer frente al gigante? Solos podemos muy poco; sin embargo, si sabemos captar al grupo como el agente nato del cambio social, entonces nuestro poder de influencia se ve multiplicado como por encanto.

Ahora bien, siempre que interactúan varios seres humanos, se ponen en juego numerosas fuerzas psicológicas: simpatía, antipatía, dominio, sumisión, entusiasmo, indiferencia, rivalidad, solidaridad, temor, amor, frustración, agresividad, entre otras.

Las llamamos fuerzas porque evidentemente tienen poder de actuar. Un grupo cambia de blanco a negro si hay entusiasmo o si no lo hay y si hay rivalidad o colaboración de todos con todos. Lo más interesante es que no se trata de una, dos o diez fuerzas aisladas: No; todas las fuerzas interactúan creando sistemas o constelaciones dinámicas, verdaderos campos de fuerzas, análogos a los que estudia la física.

El grupo no es simplemente la suma de las fuerzas individuales. Como no actúan solas sino combinándose, sumándose o neutralizándose, surge lo que se conoce como una "*gestalt*", es decir una configuración o forma integrada, resultante de los diversos y en general muy heterogéneos elementos.

El sistema de fuerzas psíquicas que operan en la interacción de varias personas es lo que se conoce como la dinámica de un grupo. Hay un factor que complica y dificulta el manejo de la dinámica grupal: las fuerzas psíquicas no son realidades plásticas que puedan verse o tocarse; deben inferirse a partir de indicios, que muchas veces son aislados y fragmentados.

Dentro de la dinámica de un grupo cualquiera, es necesario distinguir dos sentidos básicos de la comunicación: del grupo al individuo y del individuo al grupo.

El medio social interno del grupo apremia tanto como el medio físico externo. Quien ingresa a un grupo sufrirá el impacto de los hábitos y rutinas que prevalecen en él, el tipo de autoridad, normas y reglamentos, caracteres de los otros miembros, la tensión de todos - o sólo de algunos - hacia los objetivos y el clima psicológico resultante.

De igual manera, quien entra a formar parte de un grupo es portador de un microcosmos en ebullición. Llega con determinadas expectativas, temores, propósitos y motivaciones, algunas de las cuales son conscientes y otras inconscientes; pretenderá aportar al grupo algo de lo que él trae consigo, y tal vez defenderse de ciertas amenazas, reales o imaginarias. Además, su percepción del medio grupal estará condicionada por sus necesidades, deseos, expectativas, y, en general, por sus experiencias acumuladas en largos años.

Como resultado del interjuego de estos dos aspectos, se creará entonces una sutil dialéctica, es decir, un sistema dinámico oscilante entre la agresividad y la pasividad; el dominio y la sumisión; la proactividad y la reactividad; el poder, y la obediencia; el amor y el odio; la socialización y la intimidad. A todo esto, además, hay que añadir el impacto de las condiciones ambientales de orden material y físico propias del medio específico de que se trate, tales como temperatura, iluminación, ventilación, hora del día, mobiliario y espacio disponible, entre algunas otras.

Al cobrar consciencia de la dinámica inherente a todo grupo, se está en mejores posibilidades de manejarla. En virtud de ello, cabe subrayar que la dinámica de un grupo es el conjunto de fenómenos psicosociales que se generan entre sus miembros en forma natural. Así, un grupo evolucionará en la medida en que los participantes cubran las etapas de un proceso de maduración. Por ende, a lo largo de dicho proceso, entre su inicio y su disolución, pueden distinguirse diversos momentos.

Al principio se presenta un periodo de **dependencia**, seguido a su vez, por otro de **contradependencia**, a partir del cual se conduce a las personas a la **independencia** para finalmente integrarlas, a través de la **interdependencia**. A continuación se describen los mencionados periodos con mayor detenimiento.

ETAPA DE DEPENDENCIA

La primera etapa a atravesar por los miembros de un grupo es la aceptación de ser dependientes de una autoridad formal que guía o determina sus tareas y actividades.

El estado de dependencia se caracteriza por la incertidumbre y la ansiedad de las personas ante el desconocimiento de los objetivos y expectativas del líder formal, quien asume, por su investidura de poder, la organización y la dirección de la vida del grupo.

En esta etapa, el comportamiento del grupo se orienta a demandar instrucciones precisas de qué hacer, cómo realizarlo y con qué instrumentos, sin considerar el para qué. Trabajar sin un sentido claro genera gran porcentaje de conductas desorientadas y de interrogantes no manifiestas sobre qué es lo que se espera de cada uno.

Las consecuencias de una situación como la descrita no se hacen esperar, a saber: la falta de colaboración y la insatisfacción, que inciden sobre la productividad. Si el líder formal tiene la sensibilidad necesaria para identificar los efectos negativos que producirá este estado de cosas en los resultados de los objetivos a perseguir, buscará un cambio.

ETAPA DE CONTRADEPENDENCIA

Esta es la etapa del proceso de maduración que más apertura y disponibilidad requiere por parte de dirigentes y facilitadores, puesto que los miembros del grupo empezarán a exteriorizar no sólo sus opiniones con respecto al trabajo a realizar, sino que expresarán sus estados de ánimo cada vez con más naturalidad y plantearán sus necesidades o inconformidades con menor temor.

En esta etapa, el líder deberá utilizar su habilidad para escuchar los puntos de vista de los demás y dialogar con ellos para lograr un compromiso mayor, a partir de la distinción que existe entre los intereses, las necesidades y los deseos, no únicamente del grupo considerado como una sola entidad, sino también los de cada uno de sus integrantes vistos en forma individual.

Algunos líderes o facilitadores revelan temor de enfrentar esta etapa en tanto no tienen una idea clara acerca de su importancia, pero sí perciben, en cambio, las exigencias y demandas que impelen a un pertinente manejo o arrostramiento de su parte.

Por lo anterior, conviene destacar que la etapa de contradependencia representa para los grupos lo que la adolescencia para el individuo en su proceso de maduración. Un niño no llega a ser adulto si no vive su adolescencia. En la misma forma, un grupo no llega a constituirse y consolidarse jamás para el logro de su cometido, si no pasa antes por la contradependencia.

Consecuentemente, esta etapa está caracterizada por contradicciones, a través de las cuales el grupo busca su identidad y las raíces de su compromiso con la misión u objetivos que les unen, siendo así, que sólo el adecuado enfrentamiento y resolución de dichas contradicciones, favorece la gestación del sentido de responsabilidad social.

ETAPA DE INDEPENDENCIA

Durante esta etapa, el grupo se siente relajado y aparentemente cohesionado. Es síntoma de ello una búsqueda típica de la unanimidad o del consenso en la toma de decisiones, como si la expresión de un desacuerdo pusiese nuevamente en tela de juicio la unidad del grupo.

La aparente cohesión se evidencia en una sensación gozosa de pertenencia al grupo, en un acuerdo tácito de olvidar o negar los conflictos aún no resueltos.

Los miembros se consideran un buen grupo que funciona adecuadamente. Sin embargo, a medida que pasa el tiempo, las alusiones hostiles se hacen cada vez más frecuentes. Poco a poco los participantes se enfrentan al dilema de salvaguardar su propia personalidad o de sacrificarla para asegurar a cualquier precio la cohesión del grupo y el buen entendimiento que tanto ha costado adquirir. Determinados miembros proponen no llevar más lejos el compromiso personal, otros, por el contrario, piden ir más lejos en la exploración interpersonal.

En esta etapa del proceso de maduración, los miembros del grupo se interrogan sobre las implicaciones de su integración.

Una vez más, el grupo busca, en medio de la confusión y de las opiniones encontradas, cuál es el nivel de participación auténtica que permita a la vez cooperar y no perder la individualidad. Cuando ésto se hace posible, el grupo ha logrado una comunicación más completa.

ETAPA DE INTERDEPENDENCIA

Poco a poco se siente la necesidad de realizar determinada evaluación de los papeles desempeñados por los distintos participantes en función de las tareas grupales. Algunos miembros continuarán oponiéndose a ello porque lo consideran como una invasión de su vida privada o porque una evaluación implica una diferencia entre los miembros. Este conflicto se soluciona cuando todos aceptan exponer en público su propia apreciación y comprensión de la conducta humana.

Así, los componentes de un grupo descubren la respuesta a sus inquietudes y con ello que la verdadera unión no funde, sino que diferencia y personaliza al tiempo que complementa y enriquece a través de un efecto sinérgico.

El reconocimiento de la realidad y la confrontación que ello implica, exigen un esfuerzo de los participantes, pero paulatinamente, el miedo a la retroalimentación y a la evaluación desaparece para dar paso a una genuina toma de consciencia: cada miembro comprende mejor la forma de pensar, sentir y reaccionar de los demás y puede analizar los juicios emitidos por ellos con mayor objetividad y respeto.

En esta etapa, el grupo termina por consolidarse, cuando sus integrantes llegan a tener no sólo una clara consciencia de la capacidad de cada uno de ellos y de las habilidades de que disponen, sino también una plena aceptación de si mismos y de los demás con todas sus posibilidades y limitaciones.

La distribución de tareas puede efectuarse entonces de una manera funcional, mediante una diferenciación, o a través de una aceptación por parte de los miembros de determinados papeles clave que favorecen el avance del grupo hacia el cumplimiento de sus objetivos.

Ante los obstáculos, el grupo ya no concede excesiva confianza a los procedimientos rutinarios, ni espera que el medio ambiente externo actúe como elemento esclarecedor de la situación, sino que intenta salir adelante a través de su propia creatividad y de la generación de recursos internos. Se progresa lentamente, pero la solidaridad entre los miembros se fortalece más a cada paso.

Dada su interdependencia, el grupo es capaz de hacerse cargo de sí mismo y de expresar en esta forma su autonomía. Sabe evaluar su propia evolución, controlar su funcionamiento, regular las tensiones que surgen e intervenir activamente para modificar la situación cuando ésta no es satisfactoria o productiva.

***** Material didáctico extraído y adaptado del curso **"Programa de Capacitación en Desarrollo Personal y de Equipo"**; SINAPSIS CORPORATIVA, S.C.; México, D.F., 1996.

CONCEPTOS BÁSICOS DE LIDERAZGO SITUACIONAL VINCULADOS AL MANEJO CONSTRUCTIVO DE GRUPOS

El liderazgo es una condición humana básica y universal. En la vida diaria, todos estamos implicados en relaciones de liderazgo porque o somos líderes, o bien tenemos líderes o, lo más común, vivimos ambas situaciones.

Los primeros pasos en la vida se realizan dentro de un contexto de liderazgo; nuestros primeros dirigentes, son los padres. Sabemos que la relación mutua entre padres e hijos orienta para siempre el sentido de las nuevas vidas, inculcando valores, estilos y estrategias, impulsando a la actividad y poniendo límites a la conducta.

De igual manera, encontramos relaciones de liderazgo en las escuelas ya que los maestros dirigen a los alumnos. Lo mismo ocurre en las empresas, fábricas, oficinas, almacenes, o cualquier otro ámbito laboral u ocupacional.

Por tanto debemos considerar al liderazgo no una cualidad o característica especial del dirigente, sino, como ya previamente se expresó, una condición universal humana, que nos involucra a todos a lo largo de nuestra existencia.

“Quien no se maneja con destreza en esta relación, independientemente de que sea dirigente o dirigido arrastra una falla existencial que desmerece su calidad de vida” (Rodríguez Estrada, M.; *“Liderazgo”*; El Manual Moderno; México, D.F., 1992.).

En la actualidad se vive a todos los niveles una "carencia" o "crisis" de autoridad; en este momento, ni los padres, ni los maestros, ni los jefes de las empresas, fábricas u oficinas son obedecidos solamente por su jerarquía, como ocurría en otros tiempos. Actualmente el líder o dirigente debe saber cómo, a través de la comunicación y la motivación, ganarse la aquiescencia de sus seguidores a través de la habilidad para manejar situaciones diversas y de la destreza en el trato hacia los demás.

A la luz de lo anterior, el fenómeno del liderazgo ha sido estudiado desde hace varios años por la psicología social como un aspecto básico del comportamiento en grupos. Por tal motivo, existen diferentes puntos de vista sobre el mismo. Aquí se consideran dos de los más relevantes:

- a) ***"El liderazgo es un proceso de interacción con características circunstanciales"***
- b) ***"El liderazgo es cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas"***

Tomando en cuenta ambas perspectivas se advierte que ser líder implica que un sujeto capaz de fungir como tal en un momento dado para un grupo, no necesariamente lo será en un grupo diferente, que esté sujeto a otras circunstancias y sea poseedor de otras finalidades. Así, encontramos al líder social apto para organizar reuniones, fiestas, u otros eventos, y que tiene gran capacidad de convocatoria entre los suyos para acontecimientos de este tipo, pero que en el ámbito laboral no logra llevar a su equipo de trabajo a realizar las acciones que pretende.

Durante mucho tiempo se pensó en la existencia de un líder nato; características tales como la inteligencia, la autoconfianza, la sociabilidad, la persistencia, la autoridad y la creatividad se consideraban indicativas de liderazgo. Sin embargo, este punto de vista puede parecer reduccionista en la medida en que no involucra a la circunstancialidad del liderazgo antes mencionada, ni a las características del grupo al que se dirige con sus necesidades, valores, estructura, misión, u otros factores particulares intrínsecos al mismo.

En virtud de lo anterior, el **LIDERAZGO SITUACIONAL**, concebido por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, es una de las teorías más completas y científicas sobre el tema pues incorpora todos los aspectos de la realidad como aparecen en múltiples observaciones.

El liderazgo situacional ha demostrado que no existe un estilo óptimo que sea siempre útil y que un líder dado pueda adoptar como "su" estilo. Los líderes exitosos son aquellos que cultivan la capacidad de adaptar su conducta a las situaciones cambiantes de sus seguidores.

Según esta teoría se plantean 4 estilos básicos de liderazgo que son:

Estilo 1 : ORDENAR. El líder define el qué, cuándo, cómo y dónde. La comunicación es unilateral.

Estilo 2 : PERSUADIR. El líder permite la comunicación bilateral con sus seguidores, pero no que ellos tomen las decisiones; más bien, les induce a que intervengan en forma activa exponiendo sus puntos de vista, preguntando los porqué e incluso cuestionando, para luego, proveer más información, esclarecer, corregir u orientar, a fin de estimular en ellos una mayor destreza por lo referente al uso de la capacidad de pensamiento objetivo, crítico y analítico.

Estilo 3 : PARTICIPAR. La comunicación con el grupo es bilateral. El líder y los seguidores en conjunto toman decisiones.

Estilo 4 : DELEGAR. El líder confía decisiones importantes a sus seguidores.

Estos 4 estilos de liderazgo corresponden asimismo a grados crecientes de desarrollo o madurez de los grupos a los que se dirige. Por madurez de grupo se entiende la disposición para establecer metas altas y alcanzables responsabilizándose de ellas. En la práctica concreta, consiste en la conjunción de dos componentes: **MOTIVACIÓN (QUERER) + CAPACIDAD (PODER)** frente a una tarea determinada, siendo ésta la que el líder pretende y el grupo requiere.

Podemos entonces encontrar distintas fases de madurez en los grupos, clasificadas de la siguiente manera:

MADUREZ 1 (M1). En esta etapa el comportamiento del grupo se distingue por requerir de instrucciones precisas y supervisión estrecha sobre qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y con qué. A fin de continuar su evolución, los miembros del grupo necesitan clarificar lo que se espera de ellos tanto a nivel individual como en equipo. Durante esta etapa, el **estilo 1 de liderazgo** es el más apropiado, en virtud de que los seguidores no quieren ni pueden realizar una tarea, es decir no están capacitados ni motivados para tal efecto.

MADUREZ 2 (M2). Este período del proceso de desenvolvimiento de los grupos exige que tanto sus figuras de autoridad como sus integrantes muestren mayor apertura y disponibilidad en sus interacciones, pues sólo a través de una comunicación efectiva puede el líder crear condiciones más propicias para que sus seguidores adquieran nueva información, aprendan habilidades y aclaren dudas o confusiones; todo lo cual les permitirá, gradualmente, acrecentar su motivación así como su interés y sentido de responsabilidad en torno a las actividades a realizar.

Con el propósito de lograr tales cometidos, el **estilo 2 de liderazgo**, resulta ser el más recomendable en la medida en que los seguidores empiezan a poder, pero no quieren, o a querer, pero no pueden, puesto que existe ya cierta disposición hacia la tarea, ya sea en términos de aptitud o bien de actitud, aunque aún sea deficiente.

MADUREZ 3 (M3). Este momento evolutivo de los grupos se caracteriza por el hecho de que la satisfacción producida por considerar adecuado su propio funcionamiento, les puede conducir a buscar cohesión interna para resolver problemas conjuntamente con su líder. En este estadio el grupo desarrolla las habilidades comunicacionales para tomar en cuenta opiniones opuestas y definir cuál es el nivel de participación que permita cooperar sin perder la individualidad, logrando una relación de interdependencia. En este caso, el **estilo 3 de liderazgo** resulta el más aplicable pues se observa que los seguidores en cierta medida, aún cuando no sea totalmente plena, quieren y pueden realizar la tarea que les corresponde o que el líder les asigna.

MADUREZ 4 (M4). Conforme los grupos van alcanzando una clara consciencia de la capacidad de cada uno de sus miembros y de las habilidades de que disponen, así como de la aceptación de sí mismos y de los demás en todas sus posibilidades y limitaciones, se van convirtiendo en verdaderos equipos. Dado su nivel de interdependencia, el equipo es capaz de tomar la responsabilidad del cumplimiento de sus objetivos; de consolidar aptitudes para llevar a cabo sus tareas, de manejar con efectividad sus propios procedimientos, y de enfrentar obstáculos, problemas y conflictos; todo lo cual les permite llegar a asumir cabalmente la delegación de tareas y compromisos procedente de quien está al mando, de modo tal que el **estilo 4 de liderazgo** representa la mejor alternativa cuando se cuenta con seguidores que quieren y pueden, además de estar bien capacitados y motivados.

Simplificando lo anterior diríamos que:

Si el seguidor no quiere ni puede :

Es más conveniente que el líder recurra a **Ordenar**.

Si el seguidor puede y quiere en un 33% :

Es más conveniente que el líder recurra a **Persuadir**.

Si el seguidor puede y quiere en un 66 % :

Es más conveniente que el líder recurra a **Participar**.

Si el seguidor puede y quiere en un 100% :

Es más conveniente que el líder recurra a **Delegar**.

Es importante en este punto, aclarar que la madurez se da en grados, no es cuestión de blanco y negro. En la práctica, para determinar el grado de madurez de un grupo el líder debe preguntarse:

¿Están sus integrantes dispuestos a realizar la tarea y a tomar la responsabilidad que ello conlleva?

¿Tienen la capacidad, los conocimientos, las destrezas y la experiencia requeridos?

También es fundamental, en este contexto, tener presente, la **conducta de tarea o dirección** que el líder manifiesta, definiéndosele como el grado en que se ocupa de especificar y explicar a los seguidores lo que deben hacer: Qué, cómo, cuándo, dónde y cuánto.

Igualmente, se debe considerar **la conducta de relación o apoyo** con que se conduce, esto es, el grado en que el líder promueve la comunicación bilateral, escuchando, comprendiendo, respetando, dialogando y proporcionando reconocimientos a los seguidores.

Para concluir, observe el cuadro que se presenta a continuación, donde, a modo de resumen, aparecen los conceptos fundamentales, antes expuestos, sobre liderazgo situacional, la interrelación que éstos guardan entre sí y la que poseen con la díada *tarea/relación*.

MADUREZ DEL GRUPO: M1 ESTILO DE LIDERAZGO: ORDENAR ALTA TAREA / BAJA RELACIÓN	MADUREZ DEL GRUPO: M2 ESTILO DE LIDERAZGO: PERSUADIR ALTA TAREA / ALTA RELACIÓN
MADUREZ DEL GRUPO: M3 ESTILO DE LIDERAZGO: PARTICIPAR BAJA TAREA / ALTA RELACIÓN	MADUREZ DEL GRUPO: M4 ESTILO DE LIDERAZGO: DELEGAR BAJA TAREA / BAJA RELACIÓN

***** Material didáctico extraído y adaptado de: Hersey, P., Blanchard, K.H.; *"Estilo Eficaz de Dirigir : Liderazgo Situacional"*; I.D.H. Ediciones; México, D.F., 1977.

SITUACIONES CRÍTICAS QUE SE PRESENTAN EN LA CONDUCCIÓN DE GRUPOS

La dinámica del proceso grupal implica, entre otras cosas, afrontar convenientemente las circunstancias difíciles o adversas que se suscitan en su manejo y sobreponerse a cualquier obstáculo aprovechando muchas veces esas mismas circunstancias para fomentar el logro de sus cometidos o propósitos.

Las situaciones que se experimentan en el manejo de los grupos, independientemente de su contexto, son de índole múltiple, ya que la gama de vivencias, resistencias al cambio, expectativas, antecedentes y tipologías de los individuos que los integran son numerosas.

A continuación se han seleccionado las diez situaciones que se presentan con más regularidad durante los encuentros, reuniones, juntas o sesiones de trabajo que el grupo sostiene, y, para las cuales, los expertos en la materia recomiendan ciertas fórmulas susceptibles de aplicarse con éxito al enfrentar cada caso particular.

1 "CUANDO SE PIERDE EL CONTROL DE LA SESIÓN"

 El líder puede hacer una pausa, si es él quien está haciendo uso de la palabra. Ante el silencio, los que están interrumpiendo el curso de la sesión, seguramente podrán volver a prestar atención a su desarrollo.

 Puede dirigir la mirada en forma directa a los miembros distraídos, con lo cual puede retomar su atención.

 Puede atraer la atención de los participantes hacia él, mediante la acción física de aproximarse a ellos.

 Puede emplear el rotafolio, el proyector de acetatos, o cualquier otro tipo de ayuda visual que en ese momento se halle disponible, así como hacer un resumen o utilizar una gráfica para captar la atención del grupo.

 Puede dirigir una pregunta al causante del desvío.

 Puede dirigir una pregunta al miembro más influyente del grupo, a fin de llevar al orden a los demás participantes.

 Puede introducir una nueva fase en el desarrollo del tema, recurriendo al cambio de técnica de presentación del mismo.

 Puede llamar al orden con entereza, pero con tacto.

 Puede establecer un receso, si hay un gran desorden.

2 "CUANDO LOS PARTICIPANTES SE SALEN DEL TEMA"

-  El líder puede usar preguntas directas, cuestionando de qué manera lo discutido se relaciona con el problema tratado.
-  Puede guiar la conversación hacia el tema principal, en forma paulatina.
-  Puede recordar a los miembros del grupo que sus contribuciones dirigidas al tema central abordado son muy importantes para el logro de los resultados esperados, por lo que es imperativo concentrarse en ellas.
-  Puede introducir algún asunto o dato vinculado al tema fundamental.
-  Puede enfatizar que la conversación es muy interesante, pero que no se está hablando precisamente del asunto principal y la sesión se está desviando de sus objetivos.
-  Puede hacer un resumen de lo discutido sobre un punto determinado.
-  Puede tomar un poco de tiempo para hacer una reflexión sobre el progreso de la sesión y exponer el próximo paso o acción a realizar.
-  Puede hacer un cuidadoso planteamiento de la sesión, notificando al grupo el plan a seguir y buscando su adhesión al mismo.

3 "CUANDO EL GRUPO NO ACEPTA LAS CONCLUSIONES DEL LÍDER"

- 👤 Éste puede guiar la discusión proponiendo en diferentes palabras la misma conclusión.
- 👤 Puede alentar a aquellos miembros que estén de acuerdo con él, para que tomen su partido y hablen.
- 👤 Cuando un participante impugne sus afirmaciones, puede hacer una pregunta de "relevé o rebote" , ésto es, dirigir una pregunta a otro asistente para que conteste la impugnación.
- 👤 Se puede hacer uso de la interrogación o exploración para esclarecer las razones del rechazo, al igual que emplear el método conocido como mayéutica socrática, donde, a través de la sucesiva formulación de preguntas, se induce o estimula a los integrantes del grupo al análisis objetivo y a la reflexión, con el propósito de que eventualmente lleguen ellos mismos a las premisas, ideas o principios que sostiene el líder.
- 👤 Puede poner a votación nominal el asunto discutido, si la naturaleza del mismo y el contexto en que se presenta lo permiten.

4 "CUANDO UN MIEMBRO DEL GRUPO SE OPONE AL LÍDER"

-  Éste puede invitar a otros participantes a contestar las preguntas u objeciones del disidente.
-  Puede emplearse la mayéutica socrática complementándola con una técnica exploratoria para descubrir las causas de la oposición y comprender la perspectiva del antagonista.
-  Cuando los argumentos del opositor son infundados e improcedentes, simple y sencillamente se puede consignar su punto de vista como una afirmación más, y continuar con el tema, soslayando así toda discusión al respecto.
-  Puede tomar la votación del grupo para mostrarle que él constituye la minoría.

5 "CUANDO UN MIEMBRO DEL GRUPO OBJETA HABITUALMENTE LOS PUNTOS DE VISTA DE LOS OTROS ASISTENTES ADEMÁS DE LOS DEL LÍDER"

- 👤 Éste puede estimular a otros asistentes para que muestren aprobación a los puntos de vista por él mismo expuestos.
- 👤 Se puede tratar de encontrar las razones encubiertas que conducen a esta persona a mostrarse hostil.
- 👤 Puede ponerse en evidencia al antagonista, en especial si sus argumentos son irrelevantes o irracionales, repitiendo con otras palabras sus intervenciones a fin de resaltarlas, pero sin poner mayor énfasis en ellas, para luego seguir adelante con el desarrollo del tema.
- 👤 Pueden usarse preguntas de *"relevo o rebote"*.
- 👤 Se puede dejar que el grupo lo presione.
- 👤 Se puede, si es ésto posible, dejarlo que se percate por sí mismo de que es una minoría.

6 "CUANDO LOS MIEMBROS DEL GRUPO DISCUTEN ACALORADAMENTE ENTRE SÍ"

-  El líder puede tomar el control de la situación, haciendo un resumen o callando mientras el grupo recobra la calma.

-  Puede interrumpir y hacer una pregunta.

-  Puede pedir a quien hace uso de la palabra en ese momento que repita su comentario, procurando llevarlo a hacer una argumentación más racional y menos emotiva o visceral de su punto de vista, para poder analizarlo con mayor detenimiento y precisión.

-  Si el asunto discutido es pertinente a la sesión, puede hacer que sólo dos de los participantes tomen partido en pro y contra respectivamente, para que expliquen así sus razones, y las expongan basándose en información fundamentada, a fin de buscar una solución o acuerdo con el apoyo de los comentarios, preguntas, críticas u observaciones del resto del grupo.

7 "CUANDO EL GRUPO NO HABLA"

- 👤 El líder puede separarse ligeramente del tema principal, para introducir otro de interés más general, con el cual estén más relacionados los asistentes y cuyo desarrollo, eventualmente los lleve de nuevo al tema central.
- 👤 Puede comenzar la discusión o estimular el intercambio de puntos de vista, dirigiendo una pregunta a alguien que conozca la respuesta.
- 👤 Puede usar una pregunta sencilla que implique una respuesta afirmativa o negativa, para después proseguir con una pregunta exploratoria.
- 👤 Puede dirigir una pregunta de carácter general al grupo, preferentemente de naturaleza estimulante.
- 👤 Puede mostrar enfáticamente, a través de sus preguntas, que está verdaderamente alerta e interesado en lo que ocurre en el grupo.
- 👤 Debe evitar usar preguntas que puedan disgustar al grupo o poner en ridículo a alguno de sus integrantes.
- 👤 Puede hacer un señalamiento intencionalmente equivocado, a fin de que surja un punto de controversia, para a partir de ella, llegar a una afirmación correcta.
- 👤 Puede crear en el grupo un clima de mayor seguridad y cercanía, contando una experiencia personal o anécdota pertinente. (Si éste es el caso, quizá no se ha cubierto en forma adecuada la fase de cohesión grupal).

8 "CUANDO UNO O MÁS MIEMBROS DEL GRUPO SON TÍMIDOS"

-  El líder puede hacerles preguntas que sean capaces de contestar fácilmente, pero sin que ello les haga sentir tontos o ridículos.
-  Puede felicitarles cuando hayan expuesto sus opiniones e ideas.
-  Puede propiciar un ambiente de apertura, confianza y cordialidad.
-  Puede hacer uso del establecimiento de las *"reglas del juego"* que habrán de regir las actividades del grupo, y enfatizar así la importancia de la participación activa, el saber escuchar y el respeto mutuo en el logro de los objetivos propuestos para la o las sesiones, a fin de ayudarse en el cometido señalado en el inciso anterior.

9 "CUANDO EL GRUPO ESTÁ DECEPCIONADO POR CUESTIONES AJENAS"

-  El líder puede incorporar una dosis de buen humor o hacer un comentario ingenioso para distraerlos de sus preocupaciones.
-  Si persisten en introducir sus problemas, puede dejarlos desahogarse por unos minutos e inmediatamente continuar con el tema central.
-  Puede mostrarles los aspectos positivos o las ventajas de aquello que les preocupa, bajo la idea de que "No hay mal que por bien no venga"; esto es, llevarlos a encontrar las áreas de oportunidad aún en circunstancias adversas.
-  Puede ayudarles a adoptar un enfoque de resolución de problemas y propiciar el planteamiento de acciones para remediarlos, tras lo cual se deberá continuar con el tema.

10 "CUANDO LA PRESENCIA DE UNA FIGURA DE AUTORIDAD INHIBE A LOS PARTICIPANTES"

- 👤 El líder puede tratarla como a cualquier otro miembro más del grupo.
- 👤 Debe evitar colocar a los participantes en alguna situación embarazosa frente a ella, y viceversa.
- 👤 Debe impedir que esta persona se ubique separada del grupo.
- 👤 Debe sugerirle que no es aconsejable tomar notas durante las sesiones, si no es el propio líder quien tiene la palabra o es el foco de atención, pues, de no ser éste el caso, los miembros del grupo pueden pensar que está registrando sus comentarios o comportamiento para ser evaluados, y, por ende, pueden, ya sea, tratar de lucirse, o bien, optar por permanecer en silencio, alterando en ambas circunstancias la dinámica grupal.

***** Material didáctico extraído y adaptado de: Corona Vargas, E., Pinto Villatoro, R.; *"Programa de Entrenamiento de Instructores de Empresas"*; Roberto Pinto y Asociados, S.C. Consultores de Empresas; México, D.F., 1985.

EL GRUPO Y SUS INTEGRANTES : TIPOLOGÍA PSICOLÓGICA

En su búsqueda de satisfacción a sus necesidades y deseos, el hombre ha encontrado que muchos de ellos se gratifican mejor asociándose y mediante la acción grupal.

En cualquier grupo puede haber una gran variedad de intereses y expectativas para asociarse. Cuando se está consciente de esta variedad, se toma más fácil percibir por qué ciertos grupos tienen dificultades en ponerse de acuerdo sobre sus objetivos y propósitos, así como sobre los métodos que emplearán para conseguirlos.

Se acepta que es imposible conocer todo lo que habría que saber con respecto a los integrantes de los grupos. Sin embargo, si uno los comprende en cierta medida como seres humanos, cuáles son sus impulsos y requerimientos esenciales y cuáles los anhelos que intentan colmar, se está en mejor posición para tratarlos como individuos, encontrar sectores de acuerdo común, hallar estímulos para motivarlos y entender más adecuadamente por qué obran de la manera como lo hacen.

Dado que la gente siente que muchos de sus deseos básicos se alcanzan de manera óptima a través de una actividad grupal, se puede esperar que todos estén interesados en ésta y que, por ende, los grupos colmen sus necesidades, pero no es tan sencillo. Muchas personas no participan activamente. Otros grupos, en realidad, no cumplen las demandas de sus miembros o no cubren sus expectativas en cuanto a sus metas, aunque sus componentes trabajen arduamente.

Hay numerosos impedimentos o inhibiciones para conseguir la participación completa en los grupos.

Un integrante potencial puede no estar al tanto de la existencia de grupos que persiguen fines semejantes a los suyos.

Puede estar enterado de un grupo y coincidir con su finalidad, pero desaprobar los medios o recursos que emplea para llegar a ella.

Puede tener un sentimiento de miedo e incertidumbre hacia los grupos, una preocupación referente a si éstos lo aceptarán o no.

Puede temer que carece de las aptitudes de relaciones humanas para congeniar con los otros componentes del grupo, o puede sentirse inferior a ellos por otras razones, tales como su condición socioeconómica, sus antecedentes educacionales, o aún su apariencia y atuendo.

Un individuo puede dudar si se afilia a un grupo porque no está seguro de lo que éste espera y puede exigir de él.

Puede pensar que los otros miembros del grupo tienen tantas aptitudes para los vínculos interpersonales o saben tanto respecto al tema que se está tratando, por lo cual deberá abstenerse de intervenir e involucrarse.

Hay muchos otros bloqueos u obstáculos. Muchos actúan en el nivel consciente del psiquismo, otros pueden ser inconscientes.

A fin de llegar a ser líderes competentes de un grupo, se debe observar a sus integrantes e identificar las actitudes y comportamientos deletéreos o nocivos con que frecuentemente intentan hacer frente a los citados bloqueos y obstáculos ya sean éstos de naturaleza real o imaginaria.

Es responsabilidad del líder o facilitador ayudar a todos los miembros de los grupos a su cargo a poder participar de manera más constructiva y eficaz en el proceso evolutivo del grupo, erradicando, limitando o restringiendo todas aquellas intervenciones disruptivas que pudieran ponerlo en peligro u obturarlo. A continuación se enuncian las formas conductuales que estas últimas suelen revestir en cuanto a sus rasgos más descriptivos o característicos, acompañándolas además de algunas sugerencias de utilidad práctica para su adecuada canalización y manejo.

1 "EL QUE PARTICIPA DEMASIADO"

Se le considera un elemento productivo puesto que las más de las veces proporciona información que es útil para el desarrollo del tema, sin embargo, sus frecuentes interrupciones desligan la continuidad de la sesión. A fin de contrarrestar su influencia nociva, se puede hacer lo siguiente:

- a) Dirigirle preguntas que no pueda contestar, o plantearle problemas que no pueda resolver.
- b) Evitar hacerle preguntas abiertas, y, por el contrario, cuestionarle más bien en forma directa y cerrada para restringir así sus intervenciones.
- c) Cuando insista en tomar la palabra utilizar frases como: "Si, en un momento más le escucharemos, pero antes vamos a oír la opinión de otras personas", o "Nos estamos extendiendo demasiado, dedicaremos unos minutos al final para estos temas".
- d) Mantenerlo ocupado asignándole una tarea o responsabilidad (convertirlo en asistente o secretario).
- e) Ubicarlo en donde pueda participar menos (lugares próximos al líder o facilitador en que éste pueda controlarlo).

2 "EL CONTRERAS"

Es aquél que desde el inicio de la sesión manifiesta desacuerdo o inconformidad. Puede ser "abierto" (con lenguaje verbal), o "velado" (con lenguaje facial y/o corporal). Esta persona puede convertirse en un elemento negativo puesto que puede contagiar a los demás participantes y tomar fuerza, lo que restaría valor a nuestra jerarquía como dirigentes del grupo. Su tratamiento en cada caso pudiera ser:

A) "Abierto":

- a) Atenderle desde el principio para evitar que cobre poder.
- b) "Rebotar" su desacuerdo o inconformidad al grupo o al "Palero".
- c) Argumentar en su contra, en especial cuando debido a su intervención el grupo permanece callado.
- d) Cuestionarlo para que demuestre tener razón: "¿No sé en qué se basa para decir ésto, qué experiencia tiene en ello, cómo maneja estas situaciones?, ¿Cuál es su fuente de información?", ¿Quiénes más comparten su punto de vista?".
- e) Exhortarle cuando se muestra en contra de la opinión general: "Para nosotros es muy importante llegar a esta decisión, ¿en qué forma nos puede ayudar?".
- f) Cuando su argumento no tiene peso, ignorarlo: "De acuerdo, su opinión es buena; ahora bien, pasando a otro punto. . . .".

B) "Velado":

Es más problemático que el "Abierto", porque no externa la causa de su discrepancia y es más fácil que influya sobre los demás. Puede decirse: "Antes de continuar, noto que el Sr. X no está de acuerdo con lo hasta aquí expresado, nos gustaría saber qué es lo que piensa", o bien, "¿Le pasa algo Sr. X?, pues tiene mal semblante y parece no sentirse bien . . .".

Sólo en una situación extrema y cuando se conoce bien al "Contreras", mencionar: "Antes de seguir adelante. . .", y colocarse junto a esta persona, de frente al resto del grupo, para imitar sus gestos.

3 "EL EXPERTO"

Es el que sabe del tema tanto o más que el propio líder o facilitador del grupo. Se recomienda poner cuidado en los aspectos mencionados a continuación:

- a) Es el único que puede convertirse en "Zorro" (Ver inciso No. 4).
- b) Si se le conoce como una persona que puede ejercer un influjo pernicioso, es adecuado aliarse con él previamente mostrándole el programa a tratar, solicitándole su opinión, o bien su participación en alguna parte del mismo.
- c) Si se le va a permitir exponer algún tema siendo el líder o facilitador el principal ponente, presentarlo al auditorio señalando el título del tema y aclarando el tiempo de que dispone.

- d) Si durante la sesión demuestra deseos inminentes de participar, es conveniente pedirle alguna opinión esporádicamente: "Antes de dar mi punto de vista quisiera saber el del Sr. X que tiene gran experiencia en este campo".
- e) Si la situación se torna competitiva, podemos exhibirlo abiertamente, planteándole un problema, preparado con suficiente anterioridad, cuya solución no esté a su alcance.
- f) Se le puede encomendar que resuma algún aspecto ya aludido, instándole a que lo complemente con nuevas ideas o sus propias aportaciones.
- g) No olvidar que para disminuir su importancia es siempre aconsejable manejarlo como un elemento más del público.

4 "EL ZORRO"

Es la combinación del "Contreras" y el "Experto". Entre sus características sobresale la de ser un "lobo con piel de oveja", pues frecuentemente espera el momento para atacar, por lo general hace una pausa antes de hablar y se pone de pié haciendo uso de lo que se conoce como la "técnica del sandwich" (inicia elogiando, agradece y acaba elogiando).

A un sujeto con esta conducta puede tratársele así:

- a) Identificarlo lo más tempranamente posible.
- b) Ubicarlo como un participante más e indicarle que tome asiento.

- c) Separar cada punto o pregunta que plantee y no permitirle ir más allá de una o dos aclaraciones.
- d) Enviar o “rebotar” sus preguntas al grupo o al “Palero”, a manera de “relevo”.

5 "EL IGNORANTE"

Suele asumir dos géneros de comportamiento:

A) "Activo"

Es quien interviene torpemente o contesta en forma inadecuada cuando se le pregunta. Ante este proceder se debe:

- a) Impedir que se convierta en el blanco de las burlas o el centro de atención para diversión de los otros miembros del grupo.
- b) Orientarle hacia los puntos específicos del tema ya sea durante el transcurso de la sesión o fuera de ella.
- c) Concederle algo de razón y verbalizar que se desea regresar al tema, cuando su participación o respuesta es alejada del contenido abordado.
- d) Interpretarlo si se advierte que lo expresado por esta persona es en verdad acertado pero su bajo dominio del vocabulario específico le impide estructurar las frases correctamente.

B) "Pasivo"

Es el novato que no conoce bien el tema y/o al grupo por lo que su participación es muy limitada, en cuya circunstancia, se puede:

- a) Darle la oportunidad para aclarar dudas.

- b) Ayudarle a integrarse al grupo solicitándole directamente su intervención: "Explíquenos con sus palabras lo que acabamos de exponer":
- c) Asignarle tareas sencillas durante la sesión.
- d) Hacerle preguntas cuyas respuestas sean todas válidas para disminuir el riesgo a que quede en ridículo.

6 "EL DISTRAÍDO"

Para integrar a esta persona al grupo e interesarlo en el contenido abordado se puede llevar a cabo lo siguiente:

- a) Guardar silencio total mirándolo fijamente pero sin intenciones agresivas o intimidantes.
- b) Elevar el volumen de la voz.
- c) Hacerle una pregunta concreta pero sin el afán de ponerlo en evidencia, para lo cual no deberemos esperar respuesta; sino inmediatamente después de formularla, continuar con el tema dejándolo a la expectativa para contestar.
- d) Manejar el territorio: Dirigir una pregunta a un participante y al mismo tiempo colocarse detrás del distraído.
- e) Establecer contacto físico con él poniéndole una mano sobre el hombro, mientras se prosigue el desarrollo de la sesión.

7 "EL DORMIDO"

Con objeto de incorporarlo a la actividad grupal se debe:

- a) Actuar de inmediato elevando el volumen de la voz o acercándose a él.
- b) Asignarle un trabajo.
- c) Realizar un juego vivencial dinámico.
- d) Invitarlo cortésmente a abandonar el salón si el caso lo amerita.

8 "EL PLATICADOR"

Es la persona que interrumpe con cualquiera de estas tres modalidades:

A) Manteniendo diálogos aislados:

Ante tal situación se puede:

- a) Interrumpir la exposición, y dejar al grupo en silencio.
- b) Solicitarle que haga audible para todos aquello que murmura en privado.
- c) Decirle algo como: "Por favor, una sola junta".

B) Haciendo ruidos:

Ante tal situación se puede:

- a) Guardar silencio.
- b) Imitar el ruido.
- c) Pedirle el objeto y señalar cualquier cosa con él.

C) Arrebatando la palabra:

Ante tal situación se puede:

- a) Indicar turno para las intervenciones.
- b) Enfatizar que es necesario saber escuchar.
- c) Fijar al inicio de la sesión "las reglas del juego" o normas que habrán de regir la actividad grupal, entre las cuales deberá incluirse la de no interrumpir.

9 "EL PALERO"

Se le define como aquel individuo afín a nuestra forma de pensar y que, por ello, puede respaldarnos ante las situaciones adversas. Adopta usualmente uno de dos estilos:

A) "Preparado"

Se le platica con él antes de la sesión, con la finalidad expresa de que intervenga para ampliar la información, hacer preguntas, o demostrar anuencia hacia lo expuesto.

B) "Espontáneo"

Se le identifica entre los participantes por su interés y aprobación a nuestras palabras; se le puede emplear en casos necesarios, incluso sin que él se percate plenamente de que su actitud positiva ha sido puesta al servicio de la aceptación de nuestro tema.

10 "EL SABANITAS"

Se le designa con este apelativo al que llega tarde. En su caso se puede optar por lo enunciado en seguida:

- a) Hacer silencio cuando va entrando, indicarle el sitio en que se va a sentar y resumirle en pocas palabras el tema que se trata, buscando atraer la atención del grupo sobre su persona y así exhibirlo en cierta medida.
- b) Ejercer motivación en él ya sea por incentivo o por castigo.
- c) Establecer al inicio de la sesión "las reglas del juego", entre las cuales habrá de considerarse la de la puntualidad.

***** Material didáctico extraído y adaptado de: Corona Vargas, E., Pinto Villatoro, R.; *"Programa de Entrenamiento de Instructores de Empresas"*; Roberto Pinto y Asociados, S.C. Consultores de Empresas; México, D.F., 1985.

COMUNICACIÓN ASERTIVA

La vida de cualquier persona es una larga cadena y una densa madeja de interacciones con sus semejantes, y a diario debe afrontar diferencias de caracteres, de enfoques, de ideologías, de intereses, de métodos; porque cada uno de los seres humanos es edición única, y cada grupo es también único e irrepetible. De esta manera, poco a poco, todos hemos asimilado la necesidad y la importancia de la comunicación.

Ahora bien, es un acontecimiento innegable, de todos conocido y por todos ineluctablemente experimentado, que el hombre se ve motivado en su comportamiento por una amplia gama de necesidades de orden fisiológico, material y psicosocial. Constantemente se ve sujeto a deseos de diversa índole que le impelen a buscar autorrealización, libertad, prestigio, dinero, justicia, tranquilidad, estatus, amor, seguridad, reconocimiento y logro.

En el esfuerzo por concretar estos anhelos, la intervención de quienes están a nuestro alrededor es, en mayor o menor grado, imprescindible. Ello denota que para conquistar lo buscado es menester desarrollar la habilidad de expresar con exactitud las demandas propias así como comprender claramente lo que el interlocutor pretende. Mientras esto acaece, es habitual entrar en pugna con los demás, pues ambas partes suelen tener intereses en común pero también opuestos, los cuales crean discrepancias difíciles de sortear, tornándose entonces imperativo tender un puente de enlace de doble sentido para aprovechar e intensificar las semejanzas y conciliar o argumentar sobre las divergencias, hasta llegar a un acuerdo mutuo conducente a obtener ganancias sin poner en peligro o comprometer los contactos sociales y, más aún, no sólo preservarlos sino incluso fortalecerlos. Esto es precisamente lo que configura el punto nodal del arte de la comunicación asertiva.

En otras palabras, la asertividad representa un mecanismo vital cotidiano que la gente utiliza para manifestar su individualidad, satisfacer sus necesidades y dirimir sus diferencias de relación humana, no obstante, aún cuando acontece a diario, no es fácil hacerlo bien; es fundamental saber tomar cierta postura y ello refleja una destreza susceptible de ser adquirida hasta dominarla. Por lo que a esto respecta, las estrategias estándar para comunicarse dejan a los individuos, en la mayoría de los casos, inermes, alienados, resentidos o lesionados en sus prerrogativas y autoestima.

Cada ser humano, dentro de su personal esquema de creencias y valores existenciales, posee un modo peculiar de expresar sus deseos, pensamientos y sentimientos, al que tiene absoluto derecho; pero si ha de hacer éste válido, el legítimo reconocimiento de igual derecho en sus semejantes se convierte concomitantemente en una obligación categórica. Tal circunstancia es contemplada por la comunicación asertiva, sustentada en el respeto y la madurez emocional. Aquí se procura hallar beneficios mutuos siempre que sea factible, y donde hay disensiones, éstas se deben resolver con base en patrones equitativos e imparciales. No se emplean trucos, manipulaciones, engaños, abusos de autoridad, arbitrariedades o coerciones. No se trata de estafar ni menos de intimidar sorpresivamente. Se intenta, por el contrario, favorecer un encuentro donde impere la sinceridad frente a uno mismo y al otro, para así estar en condiciones propicias de analizar la información atinente, el tiempo requerido, el control asequible sobre los hechos y el papel desempeñado por los que en éstos participan, con objeto de dar una adecuada solución a un problema determinado, de tal suerte que en este proceso todas las interacciones transcurran sobre un terreno sereno y cordial que permita cultivar la justicia y paralelamente proteja contra aquellos que, transgrediendo los límites a ella inmanentes, aspiran a extraer ventajas para su exclusivo provecho.

La comunicación asertiva se convierte por ende en una actividad perenne e inherente al ser humano, que tiene cabida en todos los ámbitos de su vida cotidiana. El éxito o el fracaso en este cometido define el grado de tranquilidad y bienestar que consigamos. Por esto mismo, comunicarse, y hacerlo bien, adquiere fundamental trascendencia para poder establecer mejores relaciones interpersonales y, como consecuencia, poder alcanzar una visión más positiva, versátil, grata y saludable del mundo en que se está inmerso.

El perfeccionamiento de las aptitudes de comunicación asertiva, constituye una fuente de bienestar y de prosperidad en el trabajo, el cual al hacerse extensivo a otros contextos, nos proporciona una sensación de plenitud en cuanto a la capacidad de influir sobre las múltiples facetas que conciernen a nuestra propia vida, de ser quienes trazamos sus caminos y dirigimos sus designios.

A partir de todo lo expuesto, la comunicación asertiva se presenta entonces como un recurso sólido y sobremanera ágil para enriquecer, particularmente, en quienes ocupan posiciones de liderazgo o conducción de grupos, las habilidades de conducta, hoy más que nunca insoslayables, ligadas al despliegue efectivo de toda función directiva o de orientación. Desde esta perspectiva, cabe subrayar, en consecuencia, que todo entrenamiento en habilidades de comunicación asertiva debe comprender el óptimo dominio de tres destrezas fundamentales, a saber: el uso de los denominados **mensajes "YO"**, así como de la **escucha activa** y la **retroalimentación**.

A fin de profundizar un poco más en esto último, cabría ahora hacer referencia a dichas destrezas por separado, para comentarlas con mayor detenimiento, complementándolas con la inclusión de una serie de técnicas y tácticas básicas de comunicación para el manejo de conflictos, críticas e intentos de manipulación.

MENSAJES “YO”

Los *mensajes “YO”* son aquellos que comunican ideas, deseos, opiniones y sentimientos en primera persona, a diferencia de los mensajes “TU”, verbalizados en segunda persona.

El sujeto que emite *mensajes “YO”* habla por sí mismo y de sí mismo en forma descriptiva. Se busca evitar así (particularmente por lo que concierne a la manifestación de sentimientos como el enojo, el desagrado, el malestar, el rechazo o el desacuerdo, entre otras de naturaleza similar), lastimar, juzgar, culpabilizar, moralizar, insultar, burlarse o calificar a otros despectivamente. Por tanto, a la luz de estas consideraciones, resulta más conveniente decir: "me siento molesto", "me duele tu actitud", "estoy furioso contigo", en substitución de: "eres inmaduro", "eres cruel"; "eres desleal e indigno de confianza" ó "si fueras más considerado, no me harías esto".

Los *mensajes “YO”*, implican asumir la responsabilidad de los propios pensamientos y emociones, con lo cual, a la larga, se abre la posibilidad a una mayor así como más profunda comprensión y cercanía en las relaciones humanas. Por el contrario, los mensajes “TU”, pueden dar lugar a que alguien sea atacado o etiquetado en forma negativa, hecho que suscita en él respuestas agresivas, defensivas o evasivas, mientras que el emisor de dichos mensajes puede experimentar ulterior vergüenza o culpa, circunstancias que cierran las alternativas para promover y alcanzar un mejor entendimiento mutuo.

Los riesgos que se corren al emplear **mensajes "YO"** estriban en el temor a descubrir los propios afectos, debilidades, expectativas, ansiedades, preocupaciones, anhelos y/o fantasías, entre otros, poniendo con ello, a disposición de los demás, la información suficiente para que éstos la empleen con la intención premeditada de herimos, agredimos u hostigamos. Estos riesgos son efectivamente reales, pero lo cierto es que las ventajas de los **mensajes "YO"** los superan con creces en virtud de sus aportaciones al enriquecimiento de nuestros vínculos con quienes nos rodean, tales como:

- ☞ Permitir un trato de persona a persona.
- ☞ No crear hostilidad ni deseos de tomar represalias, en tanto su práctica frecuente reduce, con el paso del tiempo, la posibilidad de caer en reproches o acusaciones explosivas, cargadas de rabia, emanadas de la represión prolongada de ciertos sentimientos negativos.
- ☞ Llevarnos a asumir la responsabilidad de nuestras emociones, ideas y comportamiento.
- ☞ Propiciar que el otro asuma la responsabilidad de sus actos, reflexione sobre ellos e inicie los cambios pertinentes.
- ☞ Impedirnos cometer el error de esperar a que el otro "nos lea la mente e intuya lo que nos sucede" (los demás no sabrán lo que queremos, a menos que hablemos por nosotros mismos).

- ☞ Poner en evidencia nuestra propia identidad. Al hablar en primera persona, decimos quiénes somos, qué pretendemos y qué puede esperarse de nosotros.

Fallas comunes en la formulación de los *mensajes "YO"*

- ☞ Conferir importancia excesiva y dar demasiado énfasis a lo negativo al expresar aquello que nos desagrada, lo cual, lejos de ser autoafirmativo, se puede convertir en franca agresión.
- ☞ No describir los sentimientos o sucesos con suficiente exactitud, con lo que el mensaje termina por diluirse, mal interpretarse o ignorarse.
- ☞ Caer en erupciones súbitas de ira, cuando los **"mensajes YO"** no se han externalizado en el momento oportuno, sino que han sido contenidos hasta que el cúmulo de sentimientos negativos resulta intolerable, por lo que la emisión de tales mensajes se ve sobreintensificada, provocando efectos adversos a los buscados.
- ☞ Dejarse influir por el prejuicio de que hablar en primera persona denota egocentrismo y/o narcisismo, por consiguiente se teme ser objeto de críticas y rechazo, debiendo luego recurrir a los mensajes "TU", mediante los cuales buscamos en realidad exteriorizar nuestro YO de modo indirecto; sin embargo, ésto, a la postre, puede conducirnos a desvirtuar el verdadero significado y uso apropiado de los **mensajes "YO"**, siendo entonces distorsionados en su esencia para colocarnos ante la

eventualidad de caer de nuevo en el empleo de adjetivos calificativos al referimos a la conducta de nuestros interlocutores, o bien, de incurrir en juegos psicológicos donde por lo general se termina controlando, manejando, sometiendo, devaluando o agrediendo a los demás, como es el caso de:

Expresar falsos halagos.- Se elogia a otros, alabándoles sus cualidades o atributos positivos, sin que, en un momento dado, ello corresponda a un reconocimiento genuino y sincero de los mismos, sino más bien, como preámbulo a la subrepticia intención de inducirlo, incitarlo, forzarlo o presionarlo sutilmente a satisfacer nuestras propias demandas o exigencias, evitando tener que plantearlas de manera directa y explícita, con el afán de conseguir minimizar, por ende, el riesgo de que nuestras peticiones nos sean negadas.

Hacerse la víctima.- Se habla efectivamente de los propios actos o emociones pero con la finalidad de sermonear, moralizar, culpabilizar o ejercer un “chantaje sentimental” sobre quien nos escucha.

Fingir.- Se ocultan deliberadamente los propios deseos o pretensiones, para más adelante comprometer u obligar al otro a complacernos a través de persuasiones manipulatorias con el argumento de que “es por tu propio bien” o “es sólo para tu beneficio o conveniencia”.

Sabotear.- Se emiten conductas pasivo-agresivas para que el otro se percate de lo que deseamos o de lo que nos sucede, buscando evadir así tener que afrontar la responsabilidad y las consecuencias implicadas en el hecho de verbalizarlo de una manera más clara y directa.

Estos juegos nos aportan beneficios inmediatos, pues podemos lograr nuestros objetivos. No obstante, éstos son transitorios, ya que, a largo plazo, gastamos más energía y nos exponemos a malos entendidos, así como a la factible ocurrencia de despertar en los otros desconfianza, resentimiento, enojo y frustraciones innecesarias que van en detrimento de una comunicación más fructífera.

ESCUCHA ACTIVA

Las sugerencias que a continuación se enuncian, persiguen el propósito de animar e inducir al interlocutor a hablarnos con mayor libertad sobre sí mismo, como punto de partida para iniciar un diálogo orientado a favorecer una comunicación más fluida en ambas direcciones.

- ☺ Mantenga contacto cara a cara y con la mirada.

- ☺ Vuelva el cuerpo y la cabeza hacia quien a usted se dirige, mostrándose atento pero no tenso, paciente y relajado mas no distraído, indiferente o abúlico.

- ☺ Tenga siempre en cuenta su lenguaje facial y corporal, empleándolo convenientemente como respuesta o reacción no verbal que denote interés en lo expuesto por los demás.

- ☺ No se restrinja a una mera recepción pasiva de lo percibido, sino asimismo, ofrezca retroalimentación verbal directa al respecto para mantener permanentemente abiertos los canales de la comunicación.

- ☺ Sus pensamientos no deben estar ocupados en decisiones acerca de lo que va a decir cuando tenga la palabra, ni tampoco en otros asuntos irrelevantes a los temas tratados. Es imperativo que usted esté "verdaderamente presente" en cada conversación.

- ☺ Permanezca con la mente abierta y con una intención genuina de enriquecerse con otros puntos de vista: No sólo se limite a oír, procure llegar a entender por completo recurriendo para este fin al uso de la empatía.

- ☺ Corrobore su comprensión fidedigna de la información recibida: Plantee preguntas que contribuyan a ampliar o a aclarar las dudas surgidas sobre lo expresado.

- ☺ Haga comentarios estimulantes que inviten a sostener y profundizar el diálogo.

- ☺ Repita los puntos clave mencionados en su transcurso.

- ☺ Busque y logre coherencia y continuidad: Enlace los diferentes elementos abordados durante la plática.

- ☺ Resuma los aspectos fundamentales de la misma.

- ☺ Aprenda a "leer entre líneas": Procure ir más allá del mero contenido formal de las verbalizaciones, considerando no sólo lo que se dice explícitamente, sino también lo que se halla tácito o implícito.

- ☺ Confirme su impresión sobre las emociones de aquellos con quienes conversa: Desarrolle su sensibilidad hacia las palabras y los afectos a ellas vinculadas.

- ☺ Evite mezclar su subjetividad con la objetividad del mensaje captado, modificándolo o distorsionando su esencia.

- ☺ Sustráigase al influjo del "efecto de aura o halo"; ésto es, a la tendencia a dejarse contaminar o a permitir que las primeras sensaciones causadas por una característica aislada de un individuo, ya sean de índole positiva o negativa, determinen su apreciación total de él.

☺ Respete la persona de su interlocutor, aún cuando difiera de sus intereses, necesidades, deseos, metas, sentimientos o ideología; esto implica, abstenerse de caer en actitudes negativas que pudieran obstaculizar, deteriorar o anular toda posibilidad de encuentro fructífero, a saber:

- ☹ Censurar o criticar.
- ☹ Sermonear o moralizar.
- ☹ Culpabilizar.
- ☹ Ridiculizar o avergonzar.
- ☹ Interpretar o diagnosticar.
- ☹ Desacreditar o desvalorizar.
- ☹ Prejuizar.
- ☹ Interrumpir.
- ☹ Ignorar o restar importancia.
- ☹ Parcializar la información.
- ☹ Simular aprobación o concordancia.

RETROALIMENTACIÓN

El término "retroalimentación" procede del campo de la cibernética y, en ese contexto, se refiere al regreso parcial o completo de un proceso a su fuente original. La retroalimentación en el área de la ciencia del comportamiento humano, alude a que al individuo emisor de una conducta determinada, le es devuelto el resultado de los efectos por ésta producidos, con objeto de poder aprender de ello y extraer algún provecho.

A fin de que la retroalimentación sea más productiva, debe hacerse hincapié en un aspecto substancial de su proceso: requiere ser de utilidad a la persona que la recibe.

Para ser útil, la retroalimentación debe revestir tal forma que su receptor:

- a) comprenda la información,***
- b) acepte la información, y***
- c) haga algo con la información.***

Algunos tipos de retroalimentación sirven sólo a las necesidades de la persona que la proporciona y no a las de quien la recibe. A este respecto cabe señalar que su valor ha de descansar en el beneficio que aporta al receptor y no en la "descarga" que representa para el transmisor, igualmente es esencial atender al monto de información utilizable y capaz de ser tolerada por aquél que la recibe, anteponiéndola a la cantidad de datos que el emisor posee y quisiera poner de manifiesto.

La retroalimentación eficaz está encaminada a ayudar a encontrar nuevas respuestas que sienten las bases de una futura mejoría, y no convertirse en un medio de exteriorización de deseos de venganza, dominio o ataque por parte del dador.

La retroalimentación es un instrumento que tiene por propósito facilitar que el receptor se dé cuenta de cómo su proceder afecta a otros y del grado de armonía o discrepancia que puede haber entre las consecuencias de sus actos y lo que él conscientemente desea lograr. Así, para el pleno alcance de tal propósito, suele ser recomendable formular retroalimentaciones a través de lo que en el área de la comunicación interpersonal se conoce como ***mensajes "YO"***.

Reglas básicas para ofrecer una retroalimentación eficaz

Existen varios aspectos relevantes cuya observancia al proporcionar retroalimentación aseguran un desenlace más constructivo y pueden ayudar a evitar el surgimiento de mecanismos defensivos que obturan la comunicación, entre ellos cabe incluir los siguientes:

- Toda percepción, reacción u opinión debe ser presentada como tal, y no como un hecho consumado.

- La retroalimentación debe centrarse en términos de comportamientos manifiestos específicos, más que en abstracciones, inferencias o generalizaciones, y debe ser expresada con claridad mediante ejemplos descriptivos e ilustrativos aunados al uso de un lenguaje accesible al receptor.

■ La retroalimentación debe ser dada en el momento más propicio, preferentemente de manera inmediata a aquello a que hace referencia, o, por el contrario, de ser preciso, en forma postergada, cuando la situación es confusa, cuando el emisor es presa de una ira incontrolable que perjudicaría al receptor, y cuando éste último no está preparado o en la mejor disposición para recibirla.

■ Si la retroalimentación requiere ser valorativa más que puramente descriptiva, debe fincarse en criterios preestablecidos, probables resultados, o posibles mejoras, más que en la imposición de juicios calificativos sobre lo "bueno" y lo "malo".

■ La retroalimentación concerniente a las áreas o índices de desempeño debe incluir una discusión sobre lo que es conceptualizado como "alto" o "bajo", donde se incluyan comentarios sobre las determinadas acciones que parecen contribuir y limitar la total eficacia o realización de las metas:

■ Al analizar áreas problemáticas en que existan procedimientos técnicos delimitados para alcanzar soluciones, deben hacerse sugerencias acerca de los posibles medios o recursos para incrementar el rendimiento, pero es conveniente manejarlas no como consejos, respuestas u orientaciones dogmáticas, irrefutables, indiscutibles que se imponen al sujeto retroalimentado, sino más bien desde una perspectiva de exploración conjunta de alternativas que lo involucra en la búsqueda de las mismas y en la responsabilidad que a ello subyace.

■ La retroalimentación debe evitar el uso de vocablos "emocionalmente cargados" que despierten ansiedad y estimulan la aparición de respuestas defensivas.

- Es común descubrir que el contenido de la retroalimentación obedece a una percepción distorsionada del dador, en consecuencia, éste debe ser verificado, de ser posible, por otras personas; es decir, corroborar previamente, interrogándoles, la veracidad de las opiniones u observaciones que habrán de expresarse. Cuando se torna evidente que otros la confirman, la retroalimentación aumenta en eficacia para el receptor.

- La retroalimentación debe estar ligada a aquellos factores sobre los que el individuo puede ejercer algún control o cambio para evitar subsecuentes sentimientos de frustración paralizantes o desmoralizantes. Igualmente, debe ser proporcionada de manera que muestre cómo puede ser aplicada a la planificación o perfeccionamiento de acciones correctivas opcionales.

- Al encontrar defensas o reacciones emotivas, la persona dadora de retroalimentación debe, ante todo, afrontarlas y manejarlas, más que intentar persuadir, apelar al uso de la razón u ofrecer información adicional.

- La retroalimentación debe ser emitida en forma tal que comunique aceptación al receptor como una persona valiosa, digna de respeto, y con pleno derecho a su individualidad.

Reglas básicas para recibir retroalimentación

Existen ciertos pasos a seguir al recibir retroalimentación que pueden incrementar su valor para quien es objeto de ella, entre los cuales cabe mencionar:

- ◆ Actuar como un buen escucha, esto es, utilizar el lenguaje verbal aunado a los lenguajes facial y corporal para manifestar atención, interés y deseos de comprender.

- ◆ Procurar hacer un esfuerzo no sólo por actuar como un buen escucha, sino también por serlo, esto implica, no caer en el juego de "tomar turnos para hablar", pensando en lo que se va a decir en cuanto tomemos la palabra o discutiendo "en silencio" todos los comentarios o argumentos de nuestro interlocutor, pues esto nos permite OÍR, pero va en detrimento de ESCUCHAR realmente.
- ◆ Centrarse en especial sobre las ideas o hechos principales, desechando lo accesorio, superficial e irrelevante.
- ◆ Responder a los contenidos concretos del diálogo y no a las sensaciones o sentimientos que nuestro interlocutor despierta en nosotros, pues esto último con frecuencia influye en la interpretación conferida a los temas tratados, menoscabando la objetividad con que son recibidos.
- ◆ Si las propias emociones son muy intensas, es importante registrarlas, pero no permitir que interfieran o nos distraigan de escuchar, sino más bien ponerlas al servicio de una comunicación más amplia y profunda conducente a entender a otros y a hacernos entender por ellos.
- ◆ Evitar la intromisión de actitudes defensivas, pero sí tomar nota mentalmente de cualquier pregunta o desacuerdo que pudiera surgir, para su posterior discusión, siempre y cuando, esto no perjudique nuestros niveles de concentración ante lo que se nos está comunicando.
- ◆ Ser empático.
- ◆ Parafrasear lo que se cree haber escuchado para verificar lo percibido.
- ◆ Formular preguntas aclaratorias y solicitar ejemplos sobre aspectos confusos o en donde hay discrepancias.

- ◆ Discernir cuidadosamente la precisión, certeza o valor potencial de lo escuchado.
- ◆ Recabar mayor información de fuentes adicionales o del registro de la propia conducta y de los efectos que ésta origina en otras personas.
- ◆ No hiper-reaccionar a la retroalimentación, pero, en la medida de lo requerido, buscar modificar el comportamiento en la dirección propuesta, para más adelante evaluar los resultados conseguidos.

TÉCNICAS Y TÁCTICAS DE COMUNICACIÓN PARA EL PERTINENTE MANEJO DE CONFLICTOS, CRÍTICAS E INTENTOS DE MANIPULACIÓN

Aserción Básica

Representa la exteriorización simple y llana de los propios sentimientos, pensamientos y/o necesidades, sin incluir habilidades sociales como la conversación, la escucha comprensiva, el cuestionamiento, la retroalimentación, la negociación u otras.

Libre Información

Consiste en identificar los simples indicios ofrecidos por otra persona en el transcurso de una conversación, sobre lo que a ella le parece interesante y/o importante, a fin de utilizarlo como punto de partida para sostener un diálogo. Esto nos permite vencer nuestra timidez, entablar interacciones sociales con los demás, e inducir a otros a hablarnos con mayor libertad de ellos mismos, lo cual no sólo facilita y enriquece la comunicación, sino también coadyuva al logro de acuerdos o negociaciones más fructíferos, fortaleciendo con ello los vínculos humanos.

Autorrevelación

Es la externalización de diversos aspectos de nuestra personalidad, comportamiento, estilo de vida e intereses como respuesta a una libre información de nuestro interlocutor, con objeto de estimular y mantener un contacto interpersonal fluido en ambas direcciones.

Aserción Empática

Implica considerar los sentimientos o situación específica en que se encuentra nuestro interlocutor, tras verbalizar lo que se quiere de él, o bien al defender nuestros propios derechos frente a él. Este tipo de aserción encierra mucha fuerza, pues, las personas suelen responder más fácil y positivamente cuando se les reconoce y toma en cuenta; de aquí que la aserción empática deba estar estrechamente vinculada a la sinceridad y respeto genuinos, de lo contrario se corre el riesgo de transformarla en un instrumento manipulatorio para obtener de otros lo que se desea, lo cual, a la larga, lejos de abrir la comunicación, la obtura.

Aserción Progresiva

Cuando nuestro interlocutor no atiende, ignora o evade nuestra autoexpresión básica inicial, se sugiere retomarla pero ahora reformulándola, al principio con la menor intensidad requerida para alcanzar el objetivo pretendido, esto es, con un mínimo de esfuerzo y de emotividad, a fin de minimizar la probabilidad de desencadenar respuestas o reacciones adversas agudas, para a partir de ahí elevar gradualmente la escala de aserción, adquiriendo mayor énfasis y firmeza, hasta llegar a señalar a nuestro interlocutor las repercusiones que su persistencia en una actitud negativa puede acarrearle, sin que ésto nos conduzca a perder el control y a caer en agresiones verbales y/o físicas. Todo ello tiene por propósito ofrecer a nuestro interlocutor la oportunidad y el tiempo suficientes para que modifique su proceder en el transcurso de la aserción progresiva, antes de tener que recurrir al extremo de poner límites a través de advertencias y de vernos obligados a llevarlas a la acción.

Aserción Exploratoria

Cuando se presenta un rechazo activo o pasivo posterior a un aserto básico, puede hacerse uso de la exploración; ésta no es otra cosa que el análisis de los argumentos de nuestro interlocutor mediante preguntas orientadas a develar la verdadera naturaleza de los mismos, y a entender las motivaciones o razones reales a ellos subyacentes que se esgrimen para no responder a nuestra aserción básica. Lo que se busca es obtener información capaz de promover una mayor comprensión de lo que se habla y, por ello es importante que las preguntas estén exentas de toda crítica, es decir, deben centrarse o circunscribirse exclusivamente a los argumentos explicitados y no dirigirse hacia la persona que los plantea, porque ésto último puede hacerla sentir juzgada, perseguida o etiquetada, generando resistencias a una mayor y mejor apertura al diálogo, y lejos de allanar el camino hacia éste, puede deteriorarlo hiriendo susceptibilidades al ocasionar malos entendidos u ofensas innecesarias.

Aserción Transaccional

Suele suceder que nuestro interlocutor reacciona a una aserción básica con otra de índole similar, o bien que ésta última surja durante una aserción progresiva o como corolario a una aserción exploratoria; es entonces evidente la presencia de un conflicto de intereses o prerrogativas que exige ser dirimido por medio de una negociación, de tal manera que las personas en él involucradas alcancen por mutua conformidad, alguna forma de satisfacción a sus demandas, sin que ninguna de ellas sufra un menoscabo en su dignidad y autorrespeto.

Aserción Confrontativa

Conduce a hacer ver a nuestro interlocutor, si ello procede, las discrepancias entre un compromiso contraído y reconocido por él luego de una transacción, y sus actos o comportamientos manifiestos subsecuentes a aquél, cuando éstos contradicen lo previamente establecido. Al confrontar, es fundamental apearse de modo estricto a una especificación clara, pormenorizada y objetiva de lo acordado en contraposición a lo realizado por nuestro interlocutor, para terminar reiterando lo que de él se desea. Es imperativo mantener una posición meramente descriptiva, a fin de evitar agresiones, juicios de valor, frases incriminatorias y amenazas, cuya aparición puede dar lugar a manipulaciones, las cuales, a su vez, estimulan respuestas defensivas, evasivas o de contraataque que restringen o anulan toda posibilidad de diálogo.

Disco Rayado

Técnica que, mediante la repetición serena de las palabras que expresan nuestros deseos, una y otra vez, enseña la virtud de la persistencia, sin tener que ensayar argumentos, respuestas o conductas de antemano, a manera de "calentamiento", para poder enfrentar a los demás. Esta técnica nos permite sentirnos tranquilos e ignorar las trampas verbales manipulatorias, los cebos dialécticos y la lógica irrelevante, sin apartarnos del punto en que deseamos insistir.

Banco de Niebla

Técnica que enseña a aceptar las críticas manipulatorias reconociendo serenamente ante nuestros críticos la posibilidad de que haya parte de verdad en lo que dicen, sin por ello abdicar de nuestro derecho a ser nuestros únicos jueces. Esta técnica permite recibir las críticas sin sentirnos violentos ni adoptar actitudes ansiosas o defensivas, y sin ceder ni un ápice frente a los que emplean críticas manipulatorias.

Aserción Negativa

Técnica que nos enseña a aceptar nuestros errores y faltas mediante el reconocimiento decidido, comprensivo, con autorrespeto y propósito de enmienda, de las críticas hostiles que se formulan a propósito de nuestras verdaderas deficiencias o limitaciones. Esta técnica nos permite sentirnos cómodos aún reconociendo los aspectos negativos de nuestro comportamiento o de nuestra personalidad, sin tener que adoptar actitudes defensivas, experimentar ansiedad o vernos obligados a negar un error real, consiguiendo simultáneamente reducir la ira o animadversión de nuestros críticos.

Interrogación Negativa

Técnica que nos enseña a suscitar las críticas por parte de los demás con el fin de obtener provecho de la información contenida en ellas si son fidedignas, o de agotarlas si son manipulatorias, conduciendo al mismo tiempo a nuestros críticos, a mostrarse más directos y a no hacer uso de trucos o juegos coercitivos. Esta técnica nos permite provocar con tranquilidad las críticas contra nosotros mismos, induciendo, paralelamente, a las otras personas a expresar con sinceridad sus pensamientos y sentimientos negativos, logrando así mejorar la comunicación.

Compromiso Viable

Cuando empleamos las técnicas de comunicación verbal, es muy práctico, en caso de conflicto, ofrecer un compromiso viable que satisfaga parcialmente a las partes en él involucradas. Siempre es factible negociar, a menos que ésto afecte a nuestros sentimientos personales de dignidad. Cuando el objetivo final entraña algo que va en detrimento del respeto que nos debemos a nosotros mismos, no caben compromisos de ninguna clase.

EJEMPLOS ILUSTRATIVOS DEL USO DE LAS TÉCNICAS Y TÁCTICAS DE COMUNICACIÓN PARA EL EFICAZ MANEJO DE MOMENTOS CRÍTICOS

Los mensajes "YO" o verbalizaciones en primera persona pudieran perder eficacia en el logro de su cometido bajo determinadas circunstancias. A continuación se mencionan algunas de ellas y lo que se recomienda hacer para afrontarlas exitosamente:

⇒ *Nuestro interlocutor ignora nuestras palabras*

En este caso, cuando por toda respuesta, se obtiene indiferencia, es imperativo continuar insistiendo, a manera de "**disco rayado**", habida cuenta del momento propicio para ello, mediante la repetición ecuánime y reiterada de aquello que simple y sencillamente revela nuestros deseos, necesidades, pensamientos y/o afectos, ejerciendo la virtud de la persistencia, y sintiéndonos libres de ansiedad al poder soslayar, a través de este recurso, las posibles argucias verbales que pudieran esgrimirse para hacernos desistir o alejarnos del punto central de nuestro *mensaje "Yo"*. Si aún con todo esto nuestro interlocutor desatiende, hace caso omiso o evita nuestra aserción básica inicial, se puede volver a ella pero ahora incrementando paulatinamente su fuerza tanto en forma como en contenido a través de una **aserción progresiva**.

⇒ *Nuestro interlocutor responde con otro mensaje "YO"*

En este caso cabría hacer uso de la **escucha activa** y de la **aserción empática**, a fin de permitirle al otro ventilar sus emociones u opiniones, estimularlo a ello, explorar las demandas subyacentes a su proceder, y así hacerle sentir comprendido y tomado en cuenta, hecho que a la postre promoverá en él, a su vez, una mayor disposición e interés por escucharnos en reciprocidad.

⇒ Nuestro interlocutor rechaza activa o pasivamente nuestro mensaje "Yo"

Cuando se suscita algo semejante, puede hacerse uso de la **aserción exploratoria**; misma que propicia la investigación de las verbalizaciones o actitudes de nuestro interlocutor mediante preguntas encaminadas a esclarecer sus causas, con miras a llegar a una mayor comprensión de lo que ocurre por la vía del descubrimiento de los motivos existentes en su trasfondo, los cuales se constituyen en la razón real para no responder a nuestro mensaje o aserción básica.

⇒ Nuestro interlocutor se rehusa a rectificar su actitud

Suele suceder que nuestro interlocutor se niegue a concedernos lo expresado por nuestro *mensaje "Yo"*, ya sea en forma explícita o tácita. En este caso, resulta obvia la presencia de un conflicto de puntos de vista o necesidades que exige ser resuelto con la ayuda de un **compromiso viable** o una **aserción transaccional**, para lo cual es necesario crear un clima de más apertura, intercambio y diálogo con miras a llegar a un acuerdo mutuo, donde las partes interesadas logren satisfacción parcial y equitativa a sus exigencias, sin padecer merma alguna en su dignidad y autorrespeto.

⇒ Nuestro interlocutor rompe un acuerdo previamente establecido

En tal caso, se busca recurrir a la **aserción confrontativa**, para llevar al interlocutor a reconocer las contradicciones percibidas entre el compromiso contraído y aceptado por él consecuente a una transacción, y su conducta manifiesta posterior a la misma, cuando ésta última contraviene a lo anteriormente acordado o pactado.

⇒ Nuestro interlocutor reacciona con una crítica o serie de ellas

En este caso, se busca estimular o provocar tranquilamente más críticas por parte de nuestro interlocutor, a través de una **interrogación negativa** exhaustiva centrada en aquello que se nos señala, sin asumir posturas defensivas o de contra ataque, sino más bien con el objetivo expreso de extraer algún dato o conocimiento valioso de la información ahí contenida (si es veraz) o de extinguirla (si reviste fines manipulatorios), induciendo asimismo a nuestros críticos, a abandonar los juicios peyorativos o destructivos en favor de una exteriorización más clara, directa, concisa, precisa y sincera de sus objetivos o propósitos, susceptible, a la postre, de mejorar la comunicación.

⇒ Nuestro interlocutor reacciona con una crítica o serie de ellas que resultan injustificadas

En este caso, dado que nuestro interlocutor pretende entablar una relación de naturaleza agresiva o pasivo-agresiva a través de críticas o ataques verbales sin fundamento real, y por ello destinados a manipularnos, en lugar de forjar vínculos autoafirmativos mediante el uso de autorrevelaciones (mensajes "Yo") y escucha activa; una opción para enfrentar la hostilidad constructivamente, radica en recurrir a la técnica de comunicación conocida como "**banco de niebla**". Dicha técnica permite estar en mejores condiciones de poder frenar adecuadamente el impacto de la crítica, sin por ello tener que contraatacar ni permanecer en silencio e inermes cediendo ante la presión de los juicios deletéreos de los demás; dado que aquí se concede al interlocutor el beneficio de la duda, y sus palabras no son

rechazadas, sino, al contrario, son en efecto, recibidas y tomadas en cuenta como una mera opinión a considerar, sin entrar en discusiones ni oponerles resistencia alguna, lo cual finalmente lleva a romper su intención coercitiva y por ende termina agotándolas al no obtener de ellas el efecto perseguido.

⇒ Nuestro interlocutor reacciona con una crítica o serie de ellas que resultan justificadas

Ante tales circunstancias, es conveniente el uso de la **aserción negativa** para asumir nuestras faltas mediante la aceptación de las críticas que se formulan a propósito de ellas. El franco reconocimiento de las propias fallas o limitaciones desde una postura de autorrespeto y responsabilidad, con firmes acciones de enmienda, nos permite sentirnos seguros y tranquilos aún advirtiendo los aspectos negativos de nuestro comportamiento o de nuestra personalidad, hecho que, a su vez, no sólo abre la posibilidad de convertir nuestros errores o deficiencias en oportunidades de aprendizaje, sino que también ayuda paralelamente a disminuir la ira u hostilidad de nuestros críticos.

***** Material didáctico extraído y adaptado de:

- Trotzer, J.P.; "THE COUNSELOR AND THE GROUP"; Brooks/Cole Publishing Company; Monterey, California, 1977.
- Smith, M.J.; "CUANDO DIGO NO, ME SIENTO CULPABLE"; Editorial Grijalbo; México, D.F., 1983.
- Danziger, M.; "COMUNICACIÓN INTERPERSONAL"; El Manual Moderno; México, D.F., 1982.
- Steil, L.K., et al.; "CÓMO ESCUCHAR BIEN Y ENTENDER MEJOR"; Ediciones Deusto; Bilbao, 1992.

TÉCNICAS DE MANEJO GRUPAL

Una vez que se ha cobrado consciencia de la dinámica inherente a las fases evolutivas de todo grupo, se está en mejores posibilidades de encauzarla. Se pueden, por ende, discurrir y aplicar los métodos y estrategias más adecuados para que todas las fuerzas grupales se dirijan hacia el cumplimiento de las metas deseadas y hacia la mayor satisfacción de todos los miembros de un grupo.

Actualmente se cuenta con más herramientas para examinar, no sólo la comunicación que fluye por cauces evidentes, sino también la que serpentea subterráneamente en la obscuridad de las mentes y de los corazones; se puede detectar y, si el caso lo pide, desenmascarar las agendas ocultas.

Así, varias de estas herramientas técnicas o "*dinámicas*" de grupo han llegado a ser de dominio universal, como es el caso de: el estudio de casos, los corrillos, el torbellino de ideas, los juegos vivenciales, las dramatizaciones y el sociodrama, entre muchas otras. Un análisis detallado de dichas técnicas grupales compete más a la labor de los instructores en capacitación y adiestramiento de personal, y, en otra línea, aún más profunda, a los psicoterapeutas quienes las emplean para formar y manejar grupos destinados a experimentar relaciones humanas más auténticas y libres de síntomas psicopatológicos.

Ahora bien, en el contexto de los grupos de sensibilización y orientación, no se pretende entrenar a expertos profesionales en el manejo de los mismos, sino más bien, a personas capaces de participar en grupos y equipos con los ojos bien abiertos a lo que se puede y debe ver, que en general suele no verse, y a lo que sucede tras lo aparente. Se persigue estar en mejores condiciones para dejar de caminar a ciegas en un terreno tan accidentado y resbaladizo como lo es el de la interrelación humana.

Desde esta perspectiva, las técnicas de manejo de la dinámica grupal pueden conceptualizarse como los procedimientos para planear, organizar y llevar a cabo una serie de actividades en conjunto. Son caminos que determinan la ruta a seguir y, por ende, a través de ellos el líder o facilitador puede orientarse sobre qué hacer y cómo hacerlo a la luz de los objetivos a alcanzar.

- Las técnicas de manejo grupal son instrumentos que se utilizan para:
 1. Promover la interacción interpersonal y compartir experiencias.
 2. Estimular la motivación, haciendo más atractiva la labor a ejecutar.
 3. Dar oportunidad a los participantes de recibir y/o poner en práctica nueva información o conocimientos.
 4. Fomentar la adquisición de conceptos y el cambio de actitudes.

Las técnicas de manejo grupal se aplican durante la impartición de un programa instruccional, de orientación, sensibilización o desarrollo, a fin de propiciar una modificación de la conducta en los sujetos que intervienen en él; es decir, se emplean en el transcurso de actividades encaminadas al establecimiento de una dinámica particular dentro de un grupo para la consecución de propósitos determinados, buscando ayudar - e incluso empujar - a cada uno de sus miembros a la participación, a dar lo mejor de sí mismos, y a poner en juego sus mayores destrezas al servicio del cometido común.

En virtud de lo anterior, se colige que todo líder o facilitador responsable de poner en práctica las técnicas de manejo grupal debe poseer las siguientes características o atributos:

1. Conocimientos sobre el tema a tratar y/o la actividad a desempeñar por el grupo.
2. Aptitudes para lograr una buena comunicación.
3. Destreza para adecuar su lenguaje al nivel de los oyentes.
4. Habilidad para comprender las intervenciones y explicaciones de los participantes y encauzarlas hacia el fin pretendido.

Aunque cada una de las técnicas de manejo grupal tiene sus propias reglas derivadas de su naturaleza, pueden establecerse ciertas normas de carácter general que rigen su uso:

1. Estar suficientemente informado sobre la estructura de la técnica, su dinámica, sus indicaciones, contraindicaciones, alcances, ventajas, desventajas y riesgos.
2. Planear cuidadosamente el desarrollo de las tareas a realizar y elaborar un guión de las mismas.
3. Procurar emplearlas con un objetivo bien definido.
4. Preparar oportunamente el material y equipo didáctico (si se requiere) a utilizar.
5. Combinar las técnicas para obtener un óptimo rendimiento de ellas.
6. Sensibilizar previamente al grupo y crear un clima de cordialidad.

TÉCNICAS DE APERTURA, PRESENTACIÓN O “RUPTURA DE HIELO”

- Las técnicas de apertura o presentación persiguen las finalidades mencionadas a continuación:
 1. Comenzar a integrar al grupo partiendo de algo fundamental: La importancia de conocerse unos a otros, iniciando una relación humana.
 2. Romper el hielo del inicio y evitar tensiones.
 3. Hacer ver que ninguno de los integrantes del grupo ha de pasar inadvertido.
 4. Dar una primera idea de los valores personales y de la motivación que cada uno tuvo para asistir al evento.
- Entre las técnicas de apertura o presentación más conocidas se hallan:
 1. ***Dinámica de nombres.*** Se pide a los participantes que tomen asiento dispuestos en semicírculo para estar en mejores condiciones de poder mirarse de frente. Se les solicita que se presenten, uno a la vez, al resto del grupo sólo por su nombre, haciendo hincapié en que escuchen con atención el del compañero que les antecede, lo mencionen y a éste agreguen el suyo; de tal suerte que se vayan eslabonando los nombres en una cadena hasta abarcar a la totalidad de los presentes, incluido el facilitador o conductor quien deberá ser el último. Posteriormente, a fin de que todos los asistentes se familiaricen y se vean obligados a aprenderse todos los nombres, el proceso se repite, pero ahora en sentido inverso, empezando entonces por aquel participante que en la fase previa fue el último. Para terminar, se les pide a los presentes que se cambien de lugar al azar y reproduzcan el ejercicio en su primera etapa, con objeto de que puedan relacionar mejor los nombres con los rasgos faciales y apariencia de las personas, y no meramente con su ubicación física dentro del aula o recinto en donde se encuentran reunidos.

2. **Presentación por binas.** Cada persona habla durante unos cinco a diez minutos con el compañero más cercano sobre aspectos generales de sí misma y las razones que le llevan a estar ahí, para luego presentarse la una a la otra ante el resto del grupo. Es aconsejable que se busquen las personas que menos se conocen, aunque en ocasiones conviene dejarles en libertad de elegir. Por lo que respecta a lo que habrá de abordarse durante su breve conversación, ésto puede ser previamente determinado por el propio facilitador o conductor o bien definido por ellas mismas.

3. **Presentación por tarjetas.** Al entrar al aula por primera vez, se da a cada uno de los asistentes una tarjeta. En cada una estará escrito el nombre de uno de los participantes del curso o evento. Se debe procurar considerar a todos ellos; también, debe corroborarse que a cada uno le corresponda una sola tarjeta y, que a nadie se le proporcione aquella que contenga su propio nombre. Luego, se llama a cualquiera de los presentes a pasar al frente, y quien tiene su tarjeta hace lo mismo, dialoga con él en público, realizándole una especie de entrevista o reportaje sobre temas personales de interés general, por espacio de cinco a diez minutos, colocándole, al final, a manera de gafete, la tarjeta con su propio nombre. A continuación, éste llama al frente a la persona cuyo nombre aparece en la tarjeta que le fue entregada al inicio de la sesión para entrevistarla, tras lo cual, ésta última pasa ahora a entrevistar a quien aparece anotado en su tarjeta, y así sucesivamente, cada uno de los participantes va fungiendo primero como entrevistado y luego como entrevistador hasta que todos lo hayan hecho ante el resto del grupo.

- Las dificultades más comunes asociadas al desenvolvimiento de las técnicas de apertura o presentación pueden ser:
 1. Resistencia entre los participantes aduciendo que ya se conocen lo suficiente.
 2. Fastidio por parecerles un juego infantil.
 3. Timidez y nerviosismo.
 4. Cansancio y aburrimiento.

Cuando los miembros de un grupo dicen estar familiarizados entre sí y se rehusan a seguir las consignas del conductor o facilitador, se les puede simplemente insinuar que se reúnan en cuartetos, pidiéndoles luego que se presenten unos a otros para verificar que en efecto saben de los demás lo suficiente en la medida en que ésto se requiere para poder continuar con las tareas a llevar a cabo, o bien para discernir si realmente vale la pena seguir, ahondando en el conocimiento recíproco.

Si, pese a lo anterior, la resistencia persistiera, el conductor o facilitador puede insistir en que el trabajo a realizar exige que todos los participantes se sientan cómodos y a gusto para aprovechar bien el tiempo, lo cual conlleva el saber quiénes son, a fin de poderse ayudar en una empresa común, siendo entonces imposible llegar a un conocimiento grupal, si no es partiendo de los individuos, para cuyo efecto es menester invertir unos cuantos minutos en compartir información personal mutua.

TÉCNICA DEL RIESGO

DESCRIPCIÓN

Consiste en plantear preguntas al grupo para que puedan manifestar sus temores o posibles riesgos frente a una situación futura.

OBJETIVOS

- Conscientizar a los participantes de una posible situación.
- Cuestionar alternativas de solución a un problema futuro y desarrollar la creatividad del grupo al respecto.

Esta técnica, como el mismo nombre lo indica, debe ser usada cuando el grupo tiene que enfrentar ciertos riesgos en la acción. Estos riesgos producen temores, en especial si se trata de situaciones de cambio que colocan a los grupos ante la perspectiva de lo desconocido. En los temores de las personas o de los grupos se mezclan las bases reales con imaginaciones que carecen de fundamento o con sentimientos puramente subjetivos.

El fundamento de la técnica es poner en claro la diferencia entre lo real y lo imaginario, de manera que todos los sentimientos inhibitorios o carentes de realidad puedan ser eliminados. Si todos los componentes de un grupo tienen temores, unos netamente determinados y otros vagos, cada uno de ellos puede ayudar al otro manifestando en voz alta los temores que puede localizar y comunicar. De este modo, la expresión colectiva del grupo sirve para clarificar los temores y al mismo tiempo crea una situación en la cual resulta aceptable dicha expresión pública. Cuando todos los miembros de un grupo manifiestan algún temor, ello facilita la expresión abierta de los temores más fútiles.

Todo sentimiento negativo se libera al subir a la consciencia y encontrar una libre expresión. Liberando la expresión de los sentimientos de miedo y temores en grupo, se reduce la tensión de angustia que esos mismos temores producían en los individuos y se abre un camino hacia la realidad objetiva.

DESARROLLO

Primera Parte: Exposición de los riesgos.

1. El coordinador o facilitador expone claramente la situación y pide al grupo que se atienda solo a los aspectos desagradables que suponen algún riesgo. Pide al grupo que se concentre sólo en las desventajas y procura crear un clima total de comunicación y confianza en el que se puedan expresar los temores con tranquilidad.
2. Los miembros verbalizan sus temores, cuya objetividad no será discutida, y el coordinador los va anotando en el pizarrón o rotafolio. Si varios miembros expresan el mismo temor al riesgo, anotará el número de votos.

Segunda Parte: Análisis de los riesgos.

1. Agotada la primera parte, el facilitador o coordinador invita al grupo a discutir y analizar los riesgos expuestos. Se entabla una libre discusión sobre su realidad y fundamento. En todo este tiempo, el coordinador no expresará opiniones propias, más bien se esforzará por mantener un riesgo hasta que se obtengan los esclarecimientos necesarios que hagan cambiar de actitud al grupo y terminar desechándolo.
2. Conforme el grupo rechaza un riesgo como imaginario, lo va tachando del pizarrón o rotafolio. Lo natural es que al expresar temores se vayan liberando y, al escuchar a sus compañeros, todos vayan consiguiendo una visión más objetiva de la realidad.

Tercera Parte: Eliminación de los riesgos imaginarios y reconocimiento de los reales.

1. Como resultado de la fase precedente van permaneciendo los riesgos reales, cuya objetividad todo el mundo conoce.
2. El facilitador invita al grupo a hallar medidas que atenuarían o eliminarían esos riesgos y a encontrar razones que empujarían al grupo a asumir las posibles consecuencias. Toda acción supone un riesgo; se trata de saber si el objetivo pretendido tiene tal valor que vale la pena asumir las repercusiones de su consecución.
3. El grupo decide aceptar el riesgo o retirarse de la acción.

VENTAJAS

- Propicia la integración del grupo.
- Permite exteriorizar sentimientos.
- Ubica a los participantes en una posible situación y prevé las respuestas.

DESVENTAJAS

- Se puede inhibir a algunos de los participantes si no se tiene cuidado de procurar que no se emitan juicios personales y subjetivos en el momento de dar respuesta a las consignas de la técnica.
- Puede dar lugar a altercados si el coordinador no ejerce adecuadamente su función de moderador y facilitador que permite y fomenta la libre exteriorización de las ideas y sentimientos de los participantes sin censura alguna.

RECOMENDACIONES

- Preparar el equipo didáctico requerido (rotafolio y pizarrón).
- Sensibilizar previamente al grupo.

TÉCNICA EXPOSITIVA O CONFERENCIA

- La técnica expositiva o conferencia persigue las finalidades mencionadas a continuación:
 1. La exposición verbal de un contenido.
 2. Proporcionar información amplia en poco tiempo.
 3. Propiciar la reflexión sobre el tema abordado.
 4. Verificar la comprensión de conceptos.

DESARROLLO

1. **Planeación.**

- * Se selecciona el tema, se busca y se organiza la información referente al mismo que va a ser presentada.
- * Se prepara el material didáctico necesario (hojas de rotafolio, acetatos o transparencias, diapositivas u otros).

2. **Ejecución.**

- * Se ubica a los asistentes en el tema a tratar (antecedentes y visión general).
- * Se motiva a los participantes, señalando los aspectos más relevantes del tema en relación a sus necesidades.
- * Se detalla el tema estableciendo una secuencia, al mismo tiempo que se destacan los aspectos vinculados con los objetivos que se desea alcanzar.
- * Se estimula la intervención de los oyentes planteando preguntas o problemas.

3. **Evaluación.**

- * Se hace un breve resumen y se formulan las conclusiones o aplicaciones concretas de la información expuesta, ya sea en forma unilateral, o con la colaboración de los escuchas.

VENTAJAS

- Aporta información amplia sobre un tema en poco tiempo.
- Se puede aplicar tanto a grupos grandes como pequeños, o bien de manera individual.
- Permite el uso de todo tipo de equipo y materiales didácticos como apoyo.

DESVENTAJAS

- El grupo no participa en forma activa.
- Impide ejercitar o aplicar la información.
- No se puede evaluar formal e individualmente el aprendizaje de los oyentes.
- Puede resultar cansada y tediosa para los escuchas si se prolonga demasiado y no se combina con otras técnicas.

RECOMENDACIONES

- Tener preparado el equipo y material didáctico de apoyo suficiente y adecuado.

TÉCNICA INTERROGATIVA

Esta técnica consiste en el empleo de preguntas como medio para explorar y utilizar los conocimientos de los miembros de un grupo para llegar a conclusiones, orientándolas hacia propósitos claramente fijados con antelación. En este sentido representa una de las herramientas más eficaces con que un líder o facilitador puede contar. Sin embargo, pese a tan evidente e importante ventaja, una utilización pobre de este instrumento, con certeza conducirá al fracaso de cualquier discusión grupal con carácter formativo. Los facilitadores no profesionales, esto es, aquellos que se interesan primordialmente en el tema (la tarea) y no en los participantes (las personas) son propensos a pasar por alto este recurso y a confiar demasiado en la comunicación unilateral, cayendo casi siempre y sin darse cuenta en una sesión meramente informativa.

- La técnica interrogativa persigue las finalidades mencionadas a continuación:
 1. Canalizar al grupo hacia las metas pretendidas.
 2. Despertar el interés del auditorio.
 3. Propiciar y motivar la participación del público.
 4. Fomentar y dirigir la discusión durante una ponencia.
 5. Obligar a los escuchas a pensar, reflexionar y relacionar sus vivencias o experiencias cotidianas con el tema tratado.
 6. Llevar a los participantes a extraer conclusiones.
 7. Evaluar el grado de comprensión y aprendizaje de los oyentes.

DESARROLLO

1. **Planeación.**
 - * Se elabora el guión o guía sobre los temas a interrogar, procurando establecer los puntos básicos de los mismos.

2. Ejecución.

- * Se plantea el tema o problema y se hace la primera pregunta.
- * Se solicita o elige quién proporcionará la primera respuesta y con base en ella se desarrolla el contenido a tratar.
- * Se formulan las preguntas subsecuentes, orientando las respuestas a ellas conforme a la lógica que exigen los aspectos abordados a cada momento.

3. Evaluación.

- * Una vez realizado el interrogatorio en que ha participado todo el grupo, el conductor o facilitador y los participantes aunados en consenso, llegan a conclusiones.
- Para que las preguntas se consideren eficaces, deben cumplir con ciertas condiciones:
 1. Ser planteadas en forma directa, concisa y precisa para poder ser entendidas.
 2. Emplear un lenguaje claro y al nivel del grupo.
 3. Orientarse hacia la búsqueda de información.
 4. Ayudar a los participantes a sentir confianza en sí mismos, para de este modo motivarlos a intervenir y emitir sus opiniones.
 5. Fomentar la discusión, entre ellos, sin caer en las luchas partidistas.
 6. Estimular el razonamiento: Incitar a la aplicación de conocimientos y no a hacer uso de la memoria.
 7. Detener o interrumpir una polémica que desvía de la meta a obtener: Controlar las interacciones grupales.
 8. Enfocar la atención de los escuchas hacia los puntos más trascendentes.
 9. Llevar a los oyentes a hacer resúmenes parciales.
 10. Propiciar el arribo a conclusiones.
 11. Dar pautas al líder o facilitador en cuanto al avance del público en la comprensión del tema (Evaluaciones parciales).

- Sugerencias para asegurar un buen empleo de las preguntas:
 1. Cumplir con las once condiciones enunciadas en el inciso anterior.
 2. Formular preguntas en forma natural, indicando, con el tono de voz, la confianza que el ponente o conductor tiene en el grupo.
 3. No plantear interrogantes que pongan en evidencia la ignorancia del grupo o de alguna persona en particular, esto es, todas las preguntas deben poder ser contestadas.
 4. Por lo general habrán de evadirse las preguntas monosilábicas (aquellas que sólo admiten SI o NO como respuesta), excepto si se quiere dar la palabra a un individuo cuyo nivel es mucho más bajo que el del resto del grupo. No obstante ésto, pueden emplearse también, a manera de introducción ciertos cuestionamientos como ¿Por qué?, ¿A qué se debe ésto?, o algunos otros similares.
 5. El conductor o facilitador debe permanecer neutral, ésto implica que ante una respuesta dada, si considera que el participante está errado, evitará dar su opinión, pero puede rectificar la equivocación a través de preguntas directas aclaratorias (¿Cuando hablabas de . . . te referías a . . . ?), ¿Con tu respuesta quieres decir. . .?), o pidiendo consenso al grupo, acerca de lo aseverado por su compañero.
 6. Procurar no hacer preguntas que:
 - Originen antagonismos entre los asistentes.
 - Motiven discusiones fuera del tema.
 - Aludan a aspectos personales e íntimos.

VENTAJAS

- Participa todo el grupo.
- Permite detectar el grado de conocimientos que posee el grupo.
- Aporta dinamismo a las sesiones de trabajo.

DESVENTAJAS

- No posee una estructura formal para el aprendizaje.
- Promueve muy poca ejercitación o aplicación de los contenidos.

RECOMENDACIONES

- Tener preparado el equipo y material didáctico de apoyo suficiente y adecuado.
- Combinar esta técnica con algunas otras.
- Llevar un orden en el planteamiento de las preguntas
- Estimular a los participantes a extraer los aspectos valiosos, constructivos y útiles de cada respuesta a la luz de los objetivos perseguidos.

TORMENTA, TORBELLINO O LLUVIA DE IDEAS

- La técnica de tormenta, torbellino o lluvia de ideas persigue las finalidades mencionadas a continuación:
 1. Fomentar la participación de todos los miembros de un grupo.
 2. Propiciar que sus integrantes hablen con toda libertad, sin ninguna restricción, sobre un tema específico.
 3. Desarrollar y ejercitar su imaginación creadora.
 4. Conducirlos a establecer nuevas relaciones entre los conceptos y conjugarlos de una manera distinta.
 5. Promover el hallazgo de nuevas soluciones a problemas concretos.

DESARROLLO

1. **Planeación.**

- * Se delimita el tema o problema a tratar.
- * Se fijan las consignas a seguir en el desarrollo de la técnica:
 - Primero: Exponer todas las ideas sin ninguna limitación.
 - Segundo: Seleccionarlas y ordenarlas.
- * Se prepara el material a utilizar (pizarrón, rotafolio, gises, plumones, u otros).

2. **Ejecución.**

- * Se precisa el asunto a abordar, se explica el procedimiento y las normas mínimas que han de regir la dinámica de la técnica.
- * Se nombra un secretario para registrar toda la información que se vierta.
- * Se estimula la exposición de ideas sin la presencia de juicios de valor hacia ellas en este momento.
- * Se busca que todos los presentes, sin excepción alguna, exterioricen sus puntos de vista.
- * El facilitador o conductor funge únicamente como moderador: Concediendo la palabra y manteniendo el orden.

3. Evaluación.

- * Una vez expuestas todas las ideas, se pasa a analizar, con sentido crítico y realista, la consistencia y utilidad de las mismas.
- * Se seleccionan las más valiosas, a consideración de todos los asistentes.
- * Se efectúa un resumen.
- * Se llega a conclusiones grupales .

VENTAJAS

- Favorece la participación.
- Da origen a nuevos enfoques con base en el consenso general.
- Pone al alcance de todos, diversas opciones, respuestas y sugerencias, capaces de enriquecer el conocimiento o punto de vista estrictamente personal.
- Da lugar a un mayor compromiso hacia la implementación de propuestas, en tanto contribuye a involucrar a cada uno en el proceso de toma de decisiones.
- No precisa de equipo y material didácticos sofisticados o complejos.

DESVENTAJAS

- Se requiere de un conductor con experiencia.
- Puede llevar a "enfriar los ánimos" e incluso a desmotivar a los participantes si durante el surgimiento de las ideas se admite la exteriorización de juicios críticos o de valor.

RECOMENDACIONES

- Tener disponible el material didáctico adecuado y suficiente (Pizarrón, rotafolio, gises , plumones, hojas de papel u otros).
- Procurar que el ambiente físico sea propicio; un lugar tranquilo sin interferencias ni restricciones de horario.
- Ayudar a que todos compartan sus pensamientos.
- Permitir la manifestación de todas las opiniones sin reserva ni censura alguna.
- Profundizar sobre las aportaciones individuales más importantes con la intervención del grupo en una discusión plenaria.

DIÁLOGOS SIMULTÁNEOS O CUCHICHEO

DESCRIPCIÓN

Esta técnica consiste en dividir al grupo en parejas para que en voz baja comenten sobre un tema o problema.

OBJETIVOS

- Lograr la participación de todo el grupo.
- Obtener diferentes opiniones.
- Intercambiar ideas.
- Romper el "hielo", o propiciar la integración de los asistentes.

CRITERIOS DE SELECCIÓN

- Número de participantes: Dos hasta cuarenta.
- Tiempo: Aproximadamente de diez a quince minutos.
- Información requerida: Escasa.

DESARROLLO

1. Planeación.

- * Se selecciona el tema o propósito y se establecen los puntos sobre los que versará la conversación.
- * Se delimitan las consignas para el desenvolvimiento de la técnica (hablar en voz baja e integrar las parejas en forma aleatoria o espontánea).

2. Ejecución.

- * El conductor ubica a los participantes en el tema y explica el procedimiento a seguir.
- * El conductor solicita al grupo se integre en parejas, ya sea de manera libre o al azar.
- * Se indica al grupo el tiempo límite de discusión (de diez a quince minutos).
- * Las parejas trabajan simultáneamente (platican en voz baja), mientras el conductor supervisa la tarea.

3. Evaluación.

- * El conductor pide a las parejas que exterioricen sus resultados al resto del grupo.

VENTAJAS

- Es una técnica que se emplea fácilmente sin requerir de mucha experiencia por parte del conductor.
- Se utiliza tanto para analizar algún tema como para integrar un grupo.
- No se requiere necesariamente de material didáctico.
- En pocos minutos se llega a algunas conclusiones.

DESVENTAJAS

- No se puede profundizar en el tema.
- Se requiere de previa sensibilización.

RECOMENDACIONES

- Evitar que suba el volumen del tono de la plática.
- Combinar con otras técnicas.
- Supervisar que efectivamente se lleve a cabo el intercambio de ideas.

CORRILLOS

DESCRIPCIÓN

Esta técnica consiste en dividir al grupo en equipos de 5 a 7 personas y proporcionarles documentos informativos con un contenido específico, a fin de que lo lean, deliberen y extraigan conclusiones concretas sobre el mismo.

- La técnica de corrillos persigue las finalidades mencionadas a continuación:
 1. Despertar el interés de los presentes sobre un tema dado.
 2. Promover la intervención activa de los miembros del grupo, obteniendo, en poco tiempo, las opiniones de todos sus componentes.

DESARROLLO

1. *Planeación.*

- * Se elige un tema a tratar y se seleccionan sus aspectos más relevantes para ser revisados por el grupo.
- * Se elabora el material didáctico a utilizar: Documento informativo (escrito referente al tema), cuestionario y/o tarjeta de corrillos (escritos donde se indican las instrucciones y las preguntas sobre las que va a versar la discusión).

2. *Ejecución.*

- * Se ubica a los participantes en el tema y se dan a conocer las tareas a desarrollar.
- * Se forman equipos de 5 a 7 integrantes (dependiendo del tamaño del grupo), ya sea en forma aleatoria o por afinidades personales.
- * Se nombra a un moderador y a un secretario en cada equipo: El primero dirigirá y motivará a sus compañeros. El segundo tomará nota de las conclusiones.
- * Se pide a los asistentes que lean el documento informativo, resuelvan el cuestionario y elaboren conclusiones.

- * Se distribuye y comenta cómo emplear el material didáctico (documento informativo y cuestionario y tarjeta de corrillos).
- * Se señala el tiempo de trabajo (de cuarenta y cinco a sesenta minutos).
- * Se hacen las observaciones pertinentes y se supervisa que se cumpla con el cometido asignado.

3. *Evaluación.*

- * Cada uno de los equipos plantea sus conclusiones ante el grupo.
- * El grupo analiza las propuestas y formula consideraciones o recomendaciones generales.

VENTAJAS

- Fomenta el involucramiento de todo el grupo.
- Genera el acopio de diferentes puntos de vista.
- Propicia una mayor comunicación e integración.
- Estimula la motivación.
- Facilita la posibilidad de unificar criterios.

DESVENTAJAS

- La información que se puede manejar es mínima en cantidad y superficial en cuanto a su calidad.
- No es factible hacer evaluaciones individuales a los participantes sobre su aprovechamiento.

RECOMENDACIONES

- Tener preparado el material didáctico suficiente y adecuado (documento informativo y cuestionario).
- Combinar con otras técnicas instruccionales.
- Orientar y supervisar la dinámica de los equipos.

PHILLIPS 66

DESCRIPCIÓN

Es una técnica que consiste en dividir al grupo en equipos de seis personas, para discutir o analizar durante seis minutos una información anteriormente adquirida.

- La técnica de Phillips 66 persigue las finalidades mencionadas a continuación:
 1. Favorecer la participación activa de todos los miembros del grupo
 2. Obtener una solución democrática del grupo ante un problema.
 3. Reforzar el aprendizaje escuchando otros enfoques.

- Entre sus características distintivas destacan:
 1. El número de participantes con quienes se trabaja es de múltiplos de seis, hasta treinta y seis.
 2. El tiempo de trabajo es de seis minutos.
 3. La información requerida es escasa y poco profunda.

DESARROLLO

1. **Planeación.**
 - * Se selecciona el tema o temas a tratar, buscando que los participantes tengan conocimientos previos sobre su contenido.
 - * Los temas extensos se fragmentan en sus diferentes componentes y como tales se reparten entre el número de equipos en que se divide al grupo, a fin de poder ser cubiertos en su totalidad.
 - * Se elabora (n) la (s) pregunta (s) para la discusión o análisis.
2. **Ejecución.**
 - * Se ubica a los participantes en el tema y se dan a conocer las tareas a desarrollar.

- * Se divide al grupo en equipos de seis personas.
 - * Se plantea el problema o pregunta (s).
 - * Se nombra a un moderador y a un secretario en cada equipo: El primero dirigirá, controlará el tiempo y motivará a sus compañeros. El segundo tomará nota de las conclusiones.
 - * Se pide a cada uno de los seis integrantes de los equipos que expresen sus opiniones en un minuto.
 - * Una vez concluido el tiempo de exposición de ideas, los equipos se abocan a la tarea de llegar a conclusiones.
- 3. Evaluación.**
- * Cada uno de los equipos plantea sus propias conclusiones ante el resto del grupo.
 - * El conductor o facilitador las sintetiza, lleva al grupo a analizarlas y a formular consideraciones o recomendaciones generales a partir de ellas.

VENTAJAS

1. Permite sintetizar la información.
2. Propicia la participación de todos los asistentes.

DESVENTAJAS

1. La información que se puede manejar es mínima en cantidad y superficial en cuanto a su calidad.
2. No es factible hacer evaluaciones individuales a los participantes sobre su aprovechamiento.

RECOMENDACIONES

1. Tener preparadas las preguntas.
2. Verificar que el grupo tenga la información previa necesaria.
3. Ampliar el tiempo cuando sea conveniente.

ACUARIO

DESCRIPCIÓN

Consiste en formar uno o más equipos que discuten un tema o ejecutan una tarea, mientras el resto del grupo observa.

OBJETIVOS

- Observar conductas de un equipo.
- Optimizar el uso de los recursos materiales y humanos disponibles.
- Transferir conocimientos.

CRITERIOS DE SELECCIÓN

- Número de participantes: Quince hasta cuarenta.
- Tiempo: Una hora treinta minutos.
- Información requerida: Escasa.

DESARROLLO

1. Planeación

- * Se prepara y/o verifica que los apoyos didácticos se encuentren en buen estado para la demostración (hojas de rotafolio, pizarrón, instructivos u otros).

2. Ejecución

- * El conductor o facilitador ubica a los participantes en el tema y explica el procedimiento a seguir.
- * Selecciona un pequeño grupo de aproximadamente cinco personas (o las que se requieran de acuerdo con el ejercicio).
- * Se solicita al equipo nombrar un moderador que conduzca la sesión y un relator que anote las conclusiones que se obtengan.
- * El equipo ejecuta la tarea asignada, mientras los integrantes del resto del grupo observan y anotan conclusiones.

Nota: Se pueden intercambiar roles. Una vez que un equipo realizó su tarea, puede ocupar su lugar otro de los equipos que observan.

3. Evaluación

- * La tercera fase de esta técnica consiste en reunirse todo el grupo en sesión plenaria, con el objeto de evaluar los conocimientos expuestos y las actitudes observadas.

VENTAJAS

- El grupo comparte sus diversas experiencias.
- Se necesita de pocos recursos para realizar la instrucción.
- Se desarrolla la capacidad de observación
- Se puede utilizar indistintamente para transmitir conocimientos, moldear actitudes y desarrollar habilidades.

DESVENTAJAS

- Se requiere de un local amplio y con mobiliario movable.
- En la mayoría de los casos, no todos los miembros del grupo ejercitan la instrucción.
- No permite la evaluación del aprendizaje de todos los participantes.

RECOMENDACIONES

- Tener preparado el material didáctico suficiente y adecuado (hojas de rotafolio, pizarrón, instructivos u otros).
- Combinar esta técnica con otras algunas otras.
- Verificar si quedó claro el papel de cada participante.
- Procurar que todos los miembros del grupo intervengan.

TÉCNICA EXEGÉTICA O LECTURA COMENTADA

- La técnica exegética o lectura comentada persigue las finalidades mencionadas a continuación:
 1. Realizar una lectura dirigida de un documento.
 3. Estudiar con detalle un escrito.
 2. Involucrar a todo un grupo en el análisis de un tema.
 4. Corroborar al momento la comprensión de lo revisado.

DESARROLLO

1. **Planeación.**
 - * Se prepara el documento informativo (escrito referente al tema).
 - * Se identifican las ideas relevantes en las que se deben realizar pausas para comentar, reflexionar y/o profundizar.
2. **Ejecución.**
 - * Se explica el procedimiento de la técnica y se reparte el documento informativo.
 - * Se elige a una persona para que inicie la lectura del documento.
 - * Al terminar cada idea importante (a criterio del conductor) se suspende la lectura y se comprueba su comprensión por todos los presentes.
 - * Se van seleccionando a otros lectores para que intervengan en mayor medida varios de los integrantes del grupo.
3. **Evaluación.**
 - * Al finalizar la lectura del documento, se solicita al grupo sus conclusiones.

VENTAJAS

- Proporciona mucha información en poco tiempo.
- Se pueden ratificar o rectificar al momento los conceptos en que existan dudas, distorsiones y malos entendidos.
- Su coordinación no demanda una amplia experiencia en materia de manejo de grupos.

DESVENTAJAS

- Exige la preparación cuidadosa del material de lectura.
- Puede caer en el tedio si se prolonga demasiado o se abusa de ella.

RECOMENDACIONES

- Tener preparado el material didáctico suficiente y adecuado (Documento Informativo).
- Procurar que sean los participantes y nunca el conductor o facilitador quienes lean el documento.
- Cuidar de elegir a quienes sepan leer bien, con buena dicción, fluidez y soltura.
- Tratar de incorporar a la lectura al mayor número posible de participantes, sin que ésto vaya en detrimento de su comprensión.
- Verificar la asimilación y entendimiento de las ideas.

ESTUDIO DE CASOS

DESCRIPCIÓN

El estudio de casos es utilizado como un medio para que los integrantes de un grupo desarrollen su capacidad de usar información y aprendan a resolver problemas por sí mismos, a través de procesos de pensamiento independiente.

Se provoca a partir del análisis de un caso, una toma de consciencia concreta y realista, luego una conceptualización experiencial y una búsqueda de soluciones eficaces. Se propone el método tanto para la formación y el diagnóstico, como para la decisión en el campo de los problemas humanos.

Un sello distintivo de este método es la posibilidad de disponer de una extensa variedad y número de informes de casos procedentes de situaciones ocurridas en la vida real. Estos casos constituyen material comprensible, fidedigno y bien documentado que capacita a los participantes en el conocimiento de las circunstancias históricas y ambientales de los sucesos descritos, para su posterior análisis y estudio.

OBJETIVOS

- Incrementar conocimientos.
- Analizar y resolver problemas.
- Modificar actitudes.

APLICACIONES

Dado que se trata de una modalidad grupal de aprendizaje en laboratorio para la formación en todos los ámbitos de las ciencias humanas, en especial en el sector de las relaciones interpersonales, suele emplearse en las empresas, a nivel de mandos altos e intermedios, para enseñar la administración como una habilidad, pero también su uso es común en otros campos como son: el del derecho, la prestación de servicios y el trabajo social o comunitario, entre otros.

MATERIAL

El caso se puede exponer de diversas maneras: Por medio de una película, mediante una cinta grabada que admite efectos sonoros y cambio de voces, o bien, un informe escrito que es tal vez lo más frecuente y también la base de la preparación de otras técnicas de manejo grupal.

TIPOS DE CASOS

Se les reúne en cuatro rubros:

1. **EL INCIDENTE SIGNIFICATIVO** que recrea un problema o que ilustra una circunstancia difícil.
2. **EL DESENVOLVIMIENTO DE UN ACONTECIMIENTO** en el transcurso del tiempo.
3. Una persona en **UNA SITUACIÓN EMBARAZOSA**, en un momento dado.
4. Un momento de **SUSPENSO PROFESIONAL**.

DESARROLLO

- a) Presentación del caso.
- b) Discusión.
- c) Conclusiones.

Aunque cada tipo de caso tiene sus peculiaridades, se puede dar una idea general de la técnica; no se puede hablar de ella sin trabajo en grupo, éste juega un papel esencial en el método y al mismo tiempo en las características que adopta la dirección o conducción de sus integrantes por parte del facilitador o animador; es pues, una condición indispensable para el alcance de los propósitos pretendidos. Por lo que respecta a la composición del grupo, la experiencia prueba que la heterogeneidad es lo más deseable.

El conductor o facilitador proporciona la información necesaria para indicar un punto en especial que haya seleccionado para su revisión; actúa solamente como catalizador; señala los puntos más relevantes a estudiar y propicia un ambiente favorable a los comentarios y discusión de los miembros del grupo; su finalidad es guiar el proceso de análisis, pero intenta cubrir el tema exponiendo alguno de sus aspectos y ayuda a los participantes a descubrir por sí mismos las ideas más significativas partiendo del informe contenido en el caso motivo de estudio.

SUGERENCIAS PARA LA ELABORACIÓN DE UN CASO

Para recabar los datos de base que sirvan a la ulterior preparación del caso, disponemos de tres medios:

1. Entrevistas a personas experimentadas, donde se les solicita narrar situaciones dramáticas o difíciles atravesadas en circunstancias pasadas.
2. Estudio de los documentos conservados en archivos, concernientes a incidentes técnicos, faltas que han sido sancionadas, litigios, procesos, siniestros, vicisitudes de reorganización, o bien, relatos que reconstruyen una historia laboral o personal con sus avatares, anécdotas y efemérides.
3. Búsqueda de escritos que refieran acontecimientos o dificultades profesionales o personales:
 - Cartas que exponen decisiones o hechos conflictivos.
 - Escritos autobiográficos e históricos.
 - Observación detallada de una situación por parte de los actores principales o testigos presenciales.

ELEMENTOS A CONSIDERAR EN LA REDACCIÓN DE UN CASO

1. Debe estar centrado en torno a una única problemática y considerar:
 - Los acontecimientos que la componen.
 - Los objetivos, pensamientos y sentimientos de los protagonistas.
 - La descripción del medio ambiente.
2. El relato debe ser vivo y sobrio, debe responder a la capacidad de análisis de los participantes, y su grado de dificultad ha de graduarse conforme a su nivel de conocimientos y experiencias.
3. Es importante evitar.
 - Omitir datos.
 - Decir más de lo que en realidad se sabe y se puede.
 - Proporcionar datos interpretados personal y subjetivamente.
 - Pretender incluir absolutamente toda la información, hasta en sus más mínimos detalles, creando con ello una posible fuente de confusión y así terminar desviando la atención de los puntos centrales a abordar.

VENTAJAS

- Permite mostrar a todos los miembros del grupo una situación tipo.
- Invita al intercambio libre de opiniones en la discusión.
- Propicia la atención del grupo al estimular la implicación o identificación personal de sus integrantes con los protagonistas del caso.
- Da la oportunidad de poner de manifiesto los problemas de una manera interesante.
- Está tomado de situaciones de la vida real similares a las que el grupo ya experimenta o pudiera experimentar.
- Está dirigido hacia el desarrollo de capacidades, lo cual es un medio de aprendizaje efectivo, beneficiándose todos de las vivencias y conocimientos de los demás.

- Promueve la demostración de estrategias de resolución de problemas y toma de decisiones difíciles.
- Hace posible que los participantes practiquen activamente sin que nadie resulte perjudicado en el proceso.

DESVENTAJAS

- Si el conductor de la discusión no está bien preparado, es posible que se confunda y se contradiga, ocasionando que los miembros del grupo pierdan interés en el problema.
- Si se utiliza una historia inventada como punto de partida para alguna discusión, los miembros del grupo pueden también empezar a especular, suponen que ha sucedido lo que les conviene, dan por hecho las suposiciones, y hacen conclusiones apresuradas, perdiéndose así la efectividad del método.
- Si los casos están demasiado simplificados, los participantes no están apreciando algo real, por lo cual, su aprendizaje es relativo, además, al presentarse un caso muy sencillo se pide muy poco esfuerzo de ellos, lo que va en detrimento del grado de involucramiento perseguido por la técnica.
- Para que los resultados en la aplicación de esta técnica sean óptimos, es necesario que el nivel de información y/o experiencia del grupo sea alto.

SEMINARIO

DESCRIPCIÓN

Consiste en el estudio sistemático de un tema planeado por un grupo. Se reúne un número pequeño de individuos para efectuar la investigación de un tema elegido, con objeto de lograr el conocimiento completo y específico de una materia. Los miembros del grupo, subdivididos en equipos para el trabajo concreto y la exposición del tema, deberán adquirir del exterior los conocimientos en una forma individual, y luego compartirlos con el resto de sus compañeros. Así, cada uno de los participantes trabaja activamente en una investigación, misma que es asesorada por un especialista en la materia, quien generalmente también funge como conductor o facilitador del grupo. En el seminario se asegura un aprendizaje eficaz, puesto que son los propios participantes quienes toman para sí la responsabilidad de aprender e investigar. El seminario es formativo e informativo, porque pretende que los integrantes del grupo conozcan, pero también que aprendan a conocer. En suma, la labor del seminario consiste en investigar, buscar información, discutir en colaboración, analizar hechos, exponer puntos de vista, reflexionar sobre los problemas suscitados y confrontar criterios en un ambiente de ayuda recíproca para poder llegar a conclusiones significativas sobre el tema.

OBJETIVOS

- Investigar intensivamente un tema acordado por un grupo.
- Compartir la investigación entre los diferentes integrantes del grupo.

PARTICIPANTES

No menos de cinco ni más de doce. El líder, conductor o facilitador es un miembro que coordina la labor, pero no la resuelve personalmente. Un secretario toma notas de las conclusiones parciales y finales.

TIEMPO

Las sesiones de los seminarios suelen durar dos, tres o cuatro horas, si es preciso, hasta que la exposición quede clara y el diálogo se desenvuelva sin presión de tiempo. El seminario puede llevarse a cabo durante días, meses e incluso años, hasta dar por terminada la tarea. Es importante disponer del tiempo necesario para la planeación y organización de las actividades.

LUGAR

Se requiere de un espacio tranquilo para las reuniones iniciales. Posteriormente cada equipo o subgrupo funciona según su particular elección.

PLANEACIÓN

Supone una minuciosa preparación y distribución del trabajo, así como sesiones de evaluación para determinar la eficacia de la labor realizada. El conductor o facilitador selecciona los temas o áreas de interés que se desean estudiar o investigar, prepara un temario, ubica elementos y fuentes de consulta, dispone locales y horarios, entre otros aspectos. Tanto el desarrollo de las tareas como el de los temas y subtemas es planificado por todos los miembros del grupo en la primera sesión. Ahí estarán presentes todos los participantes que luego se dividirán en subgrupos o equipos. El conductor o facilitador del seminario formulará, a título de sugerencia, la agenda previa preliminar que ha preparado, la cual será discutida por todo el grupo. Modificada o no por el acuerdo de éste, dicha agenda deberá quedar constituida en su versión definitiva, sobre la cual han de basar sus actividades los diferentes equipos o subgrupos.

Los participantes deben recurrir a fuentes originales de información y el trabajo tendrá que ser producto de todos y cada uno de ellos, para lo cual será necesario que posean intereses comunes y un nivel de preparación semejante. La extensión del seminario depende del número y profundidad de los temas a tratar, así como del tiempo disponible. Toda sesión de seminario concluye con un resumen y evaluación de las labores realizadas.

DESARROLLO

El conductor o facilitador propone el plan de trabajo que es discutido por el grupo, y que, con la anuencia de éste último, queda convertido en el plan definitivo. Una vez que se han hecho las indagaciones necesarias, buscado la información, consultado fuentes bibliográficas, recurrido tanto a expertos como a consultores externos, y analizado datos e informaciones, se redactan las conclusiones, tras lo cual se considera que el seminario ha logrado su cometido. En el caso de que hubiera varios equipos o subgrupos se dan a conocer las conclusiones de cada uno y se elaborará la síntesis final. Por último, se efectúa la evaluación de las tareas llevadas a cabo mediante las técnicas de grupo consideradas más apropiadas. En esta etapa de evaluación, se determina hasta qué punto fueron alcanzados los objetivos, así como la eficiencia de los métodos utilizados en la preparación y desenvolvimiento del trabajo. De la misma forma se deberá evaluar el desempeño de cada uno de los miembros del grupo, su interés y su capacidad personal.

VENTAJAS

- Fomenta la actualización, perfeccionamiento y profundización del estudio sobre un asunto o materia particular.
- Es útil para buscar información, discutir en colaboración, analizar a fondo datos e informaciones y confrontar puntos de vista.
- Permite aclarar y satisfacer ciertas inquietudes intelectuales, por ello, el aprendizaje logrado de este modo es de calidad superior al logrado únicamente a través de lecturas de textos.

DESVENTAJAS

- Se necesitan personas responsables, disciplinadas y con hábitos de trabajo intelectual, ya que no cualquiera puede participar en este tipo de actividad, pues es preciso ser, en cierto sentido, proactivo y creador.
- Por lo general, suele haber dificultades para encontrar la bibliografía requerida.

TÉCNICA BIOGRÁFICA

DESCRIPCIÓN

Consiste en la exposición de hechos o problemas a través de las biografías de los personajes que intervienen en ellos.

OBJETIVOS

- Motivar la implementación de cambios de actitudes.

DESARROLLO

- * Se introduce un tema determinado a través de sus antecedentes y la visión general del mismo.
- * Se enlaza a este tema la biografía ilustrativa del mismo.
- * Se estimulan los comentarios de los participantes y la reflexión en cuanto a sus propias historias personales.
- * Se discuten las semejanzas y las diferencias entre el personaje discutido y los participantes.
- * Se promueven conclusiones en cuanto a líneas de cambio a seguir a partir de lo discutido.

VENTAJAS

- Es una técnica amena e ilustrativa.
- Facilita la identificación con los personajes biografiados y la introspección sobre aspectos de la propia conducta, sin que los participantes se vean emocionalmente expuestos ante el grupo.
- Sensibiliza hacia la necesidad del cambio de actitudes en grupos en donde no se requiere de un alto grado de conocimiento mutuo, confianza y compromiso.

DESVENTAJAS

- El tipo de reflexión que suscita no es muy profunda pues es poco confrontativa.
- Resulta difícil advertir objetivamente el nivel de movilización de actitudes promovido, ya que la identificación de los participantes con los personajes abordados ocurre a diferentes niveles internos poco mensurables.

TÉCNICA DEMOSTRATIVA

DESCRIPCIÓN

La demostración, como la palabra lo indica, es un medio para enseñar cómo se lleva a cabo una tarea o proceso. Inicialmente, los miembros del grupo observarán las acciones del demostrador y seguirán sus explicaciones. Posteriormente, practicarán lo que han visto hacer. Dependiendo de la naturaleza y de la complejidad de la tarea, a veces se hace necesario que cada miembro del grupo practique todos los pasos del proceso, conforme éstos se dan, bajo la dirección del demostrador.

CRITERIOS DE SELECCIÓN

Esta técnica es esencialmente aplicable en situaciones donde:

- Están involucradas tareas técnicas, o allí donde el objetivo es mostrar la operación y uso de procedimientos, máquinas, herramientas, o bien adquirir nuevas aptitudes motoras o manuales.
- Los participantes deben tener la oportunidad de emplear y poner en práctica conocimientos teóricos recién incorporados.

REQUISITOS PARTICULARES

En este caso, los requisitos en cuanto a recursos físicos variarán de conformidad con la naturaleza de la tarea. Por ejemplo, cuando el tema se refiera a la comprensión de un nuevo procedimiento agrícola, la demostración misma podría llevarse a cabo en el campo; si se tratara del manejo de una nueva máquina, la demostración tendría entonces que tener lugar en una fábrica, y así sucesivamente. En algún otro caso, un aula sería apropiada, siempre y cuando se cuente con los materiales didácticos audiovisuales necesarios.

LOS PARTICIPANTES Y SUS FUNCIONES

Los principales protagonistas en la demostración, evidentemente, son el grupo de observadores y el demostrador quien en ocasiones puede ser un especialista externo e incluso uno de los propios integrantes del grupo, aunque por lo general suele ser más bien el facilitador o conductor del mismo. Es posible involucrar más activamente al resto de los miembros del grupo haciendo que algunos de ellos actúen como presidente, miembros del comité organizador y comentaristas, para que de este modo intervengan más directamente en el desenvolvimiento de la técnica.

a) El Presidente y el Comité Organizador.

Elegidos entre los miembros del grupo, son quienes contribuirán básicamente en términos de planificación. Sus responsabilidades serán:

1. Buscar e invitar al experto que llevará a cabo la demostración. (En particular tratándose de alguien ajeno al grupo como ya antes se mencionó).
2. Preguntar al demostrador dónde, cuándo y cómo se verificará la demostración.
3. Informar al demostrador sobre las características del grupo y de sus razones para desear asistir a su presentación.
4. Proporcionar y hacer los arreglos pertinentes en cuanto a las instalaciones y recursos materiales que serán necesarios para la demostración.
5. Acordar con el demostrador la posibilidad de que algunos de los miembros del grupo lo asistan en calidad de comentaristas y luego, si conviene, seleccionar a uno o más de ellos para que funjan como tales.
6. En el momento de la puesta en marcha de la técnica propiamente dicha, presentar al experto demostrador al grupo, informando a ambos sobre los lineamientos a seguir.

b) El Comentador o Comentadores.

Si se selecciona a un comentador de entre los miembros del grupo, aquél tendrá que familiarizarse detalladamente con el tema que se tratará y con todos los procedimientos que adoptará el demostrador. Al trabajar en coordinación con el demostrador, su función, esencialmente, será la de hacer una reseña verbal de lo que éste está presentando. Sus apreciaciones, sin embargo, deberán ser siempre breves y pertinentes.

c) Los Observadores.

Los miembros del grupo que se desempeñan como observadores tienen que prepararse para la demostración, leyendo y familiarizándose con la información relacionada con ésta. En su transcurso, se espera que vean y escuchen cuidadosamente, indicando cuando crean pertinente que el demostrador deba hacer aclaraciones adicionales.

d) El Demostrador.

Actividades preparatorias.

1. Se asegura de que la demostración que intenta llevar a cabo sea apropiada, examinando previamente los objetivos y características de los miembros del grupo, e informándose sobre la cantidad de tiempo disponible para su presentación.
2. Estructura su demostración decidiendo el número de etapas de que constará y el tiempo necesario para desarrollar cada una de ellas.
3. Decide cuáles serán los apoyos didácticos que se utilizarán y corrobora que se hallen disponibles.
4. Se ocupa tanto del material como del equipo didáctico, y hace un ensayo de su demostración antes de la llegada del grupo.

Actividades durante la demostración.

1. Averigua lo que los asistentes ya saben sobre la demostración que va a tener lugar.
2. Hace una breve explicación o exposición teórica sobre lo que va a demostrar.
3. Invita a hacer comentarios o plantear interrogantes y trata de despertar el interés y la cooperación del grupo.
4. Demuestra claramente y a un ritmo que puedan seguir fácilmente los observadores.
5. Formula preguntas exploratorias para determinar lo que ha sido comprendido y lo que no, subrayando, consecuentemente, algunas partes de su demostración si así lo juzga pertinente.
6. Lleva a los observadores, uno a la vez, a repetir la demostración, guiándoles paso a paso a través de cada una de sus diferentes fases o etapas (práctica dirigida).
7. A continuación brinda a los observadores la oportunidad de repetir nuevamente la demostración, quienes ahora deberán ejecutarla sin su conducción directa, mientras él supervisa relativamente a distancia, e interviene u orienta sólo cuando lo considera preciso.
8. Enfatiza o reformula los puntos de particular importancia o dificultad. Hace las aclaraciones pertinentes. Resume y establece conclusiones finales.

VENTAJAS

- Algunos procedimientos, en particular los que involucran aptitudes motoras, se explican y se entienden mucho mejor mediante demostraciones que a través de otras técnicas de índole verbal.
- El participante tiene acceso a la orientación especializada y recibe la oportunidad de aplicar inmediatamente lo que acaba de aprender.

DESVENTAJAS

- El equipo y los materiales requeridos para la demostración pueden resultar caros y de difícil manejo.
- Si el grupo es muy numeroso, algunos de los asistentes pueden no tener la posibilidad de practicar en forma inmediata.
- La técnica está fundamentalmente limitada al aprendizaje de tareas pragmáticas más bien que abstractas.
- No siempre se cuenta con demostradores calificados y capaces.

DRAMATIZACIONES

DESCRIPCIÓN

La dramatización es una técnica en la que algunos miembros seleccionados de un grupo adoptan papeles asignados y actúan según las situaciones, circunstancias y condiciones representativas del mundo real. Normalmente es de corta duración (cinco a veinte minutos), y va seguida de comentarios a cargo del resto de los miembros del grupo sobre lo que han escuchado y observado. Cuando se lleva a cabo adecuadamente y se utiliza en las circunstancias convenientes, la dramatización puede ser muy eficaz, dado que los integrantes del grupo probablemente se sentirán involucrados emotivamente, lo que a su vez, conducirá a una discusión y participación animadas.

CRITERIOS DE SELECCIÓN

Esta técnica no debería de usarse como una experiencia de aprendizaje aislada, sino más bien como parte de un plan de desarrollo más amplio. Así pues, debe ser elegida y empleada con base en el juicio y evaluación profesionales del facilitador o conductor sobre lo que él considera las necesidades del grupo.

El problema o tema que deberá “representarse” puede ser una situación de la vida real o un ejemplo ficticio vinculado a un acontecimiento real de carácter interpersonal. No obstante, este último deberá ser lo suficientemente concreto como para que los participantes comprendan su relevancia para sus propias circunstancias cotidianas. Esencialmente, la técnica de la dramatización es muy adecuada para fomentar actitudes, más bien que para enseñar habilidades técnicas y conocimientos concretos. Por lo tanto, es particularmente útil para:

- Crear un ambiente agradable de trabajo.
- Romper las barreras y tensiones culturales que podrían existir en el seno del grupo de aprendizaje.
- Proporcionar una introducción dramática a un nuevo tema.
- Capturar o despertar el interés y la atención del participante.
- Ayudar a los miembros del grupo a conocerse entre sí, al comienzo de un programa o curso.
- Ilustrar aspectos relevantes relativos al ámbito de las relaciones interpersonales.
- Proporcionar un mayor conocimiento de la conducta de los demás.
- Brindar a los involucrados un entendimiento más profundo sobre su propio proceder.
- Fomentar las actitudes y los patrones de comportamiento deseados.
- Descubrir cómo actuarán los miembros del grupo en diferentes situaciones.

REQUISITOS PARTICULARES

Las actividades de la dramatización en el contexto de aprendizaje no pretenden ser producciones teatrales profesionales. Por tanto, no conllevan ningún requerimiento particular aparte de la voluntad de algunos individuos del grupo de representar una "escena" frente al resto de sus compañeros.

LOS PARTICIPANTES Y SUS FUNCIONES

Los participantes de la dramatización son:

1. Los "actores", que son seleccionados para desempeñar los diversos papeles, o que brindan sus servicios voluntariamente con esta finalidad.
2. El "productor", que normalmente es el facilitador o el coordinador del grupo y quien además supervisa las actividades.
3. Los "espectadores", que son los restantes miembros del grupo.

DESARROLLO

1. Selección del tema.

La decisión de utilizar la dramatización, en primer lugar, la adoptará el facilitador ("productor"), pues lo percibe como apropiado, dada toda una serie de circunstancias, o dada una situación particular. Sobre estas bases, él selecciona un tema relacionado con alguna cuestión que pretende aprendan los capacitandos o sobre la cual piensa que deberían adquirir consciencia.

2. Información al grupo.

Habiéndose decidido por el empleo de la técnica de la dramatización o representación de papeles y una vez elegido el tema, el "productor" informa a los "espectadores" (los miembros del grupo) sobre sus intenciones. También les expone la naturaleza de la dramatización y cuál debería ser su contribución al proceso.

3. Explicación del tema al grupo

Cuando ha descrito la técnica a los miembros del grupo, el "productor" procede a referirles cuál es el tema y cómo se va a tratar. En este punto, ellos pueden hacer sugerencias y, con base en éstas, se podrán hacer cambios en los planes originales del "productor".

4. Selección de los "actores".

El "productor", en lugar de designar a los "actores", puede pedir voluntarios, o solicitar a los integrantes del grupo que entre todos elijan a los actores requeridos.

5. Explicación de sus papeles a los "actores".

Una vez escogidos los "actores", el "productor" debe hablar con cierto detalle acerca de la naturaleza y características de los distintos "personajes" que habrán de presentarse. En ese momento, se deben conceder algunos minutos a los "actores" para que reflexionen sobre sus papeles respectivos.

6. Explicación de las funciones de los "espectadores".

El "productor" deberá, especialmente cuando la dramatización constituye una nueva experiencia, instruir con detenimiento a los "espectadores" sobre cuáles serán sus actividades durante el transcurso de la dramatización.

Esencialmente, tendrán que:

- Meditar cuidadosamente sobre el problema o tema que será representado en su presencia.
- Observar el desenvolvimiento de los "actores" a la luz de las metas y propósitos preestablecidos.
- Brindar apoyo moral y estímulo a los "actores".

7. Actuación.

Esto se refiere a la etapa en que los "actores" efectivamente representan a sus respectivos personajes. Aunque no se espera de ellos, una actuación profesional, todo "actor" debe:

- Tratar de desprenderse de su propia identidad y adoptar, en la medida de lo posible, todas las características del papel que ha accedido a escenificar.
- Tratar de no ser ostentoso ni de hacer una "exhibición" ante los espectadores, sino más bien de tener todo el tiempo en mente el objetivo del ejercicio.

8. Evaluación.

Esta es la etapa final del proceso de dramatización y es aquella en la que los "espectadores" intervienen activamente. Lo que ha de explicárseles con toda claridad, si el conductor o facilitador no lo ha hecho antes, es que no deberán preocuparse por la calidad de la representación de los actores, sino más bien por las lecciones, ideas y opiniones que se han revelado durante dicha representación.

VENTAJAS

1. La representación de papeles estimula a los espectadores a que escuchen y observen con atención e interés.
2. Dada su calidad dramática, los miembros del grupo se comprometen mucho más emotivamente en el proceso de aprendizaje de lo que lo harían de otro modo.
3. Al adoptar el papel de un personaje ficticio, el actor puede, a través de éste último, desplegar sus propios y verdaderos sentimientos sin correr el riesgo de recibir sanciones o críticas personales.
4. Representa una situación en la que todos los involucrados pueden examinar y discutir temas relativamente privados y debatibles sin ansiedad o recelo.

5. El público espectador puede identificarse con los sentimientos y comportamientos de los actores. Igualmente, se le proporciona una oportunidad para lograr una mayor percepción interna de sus propios sentimientos y acciones; esto implica que los observadores pueden frecuentemente verse a sí mismos en los papeles que están viendo representados, con lo cual ganan en autocomprensión, al igual que en entendimiento de la conducta de otras personas hacia ellos.

DESVENTAJAS

1. Debido a que los individuos pueden involucrarse emotivamente, el facilitador que intente utilizar la dramatización deberá estar bien entrenado en dicha técnica, de tal modo que pueda garantizar que la misma no tendrá resultados negativos para algunos miembros del grupo.
2. La representación de papeles no es un método autosuficiente. Deberá formar parte de, o ser complementado por, el uso de otras técnicas de manejo grupal.
3. Los elementos dramáticos y humorísticos del desempeño de papeles a menudo obscurecen los objetivos que la técnica persigue. En efecto, mal preparada y pobremente ejecutada, la representación de papeles puede fácilmente convertirse en una comedia, en lugar de ser un ejercicio encaminado a lograr un mayor aprendizaje sobre un determinado hecho o fenómeno conductual interpersonal.
4. Por regla general, la técnica no puede emplearse para alcanzar objetivos altamente complejos y debe limitarse a temas comprensibles, sencillos y claros.

SOCIODRAMA

DESCRIPCIÓN

Consiste en la puesta en escena de situaciones que afectan a un grupo o colectividad, para posteriormente promover su discusión, a fin de llegar a conclusiones al respecto.

OBJETIVOS

- Presentar, analizar y resolver situaciones críticas o problemáticas.
- Provocar la participación e integración de los miembros del grupo.
- Tranquilizar y relajar los ánimos del grupo.

CRITERIOS DE SELECCIÓN

- Número de participantes: Quince hasta cuarenta.
- Tiempo: Entre cincuenta y sesenta minutos.
- Información requerida: Escasa.

DESARROLLO

1. Planeación

- * Se prepara anticipadamente el guión para la representación a partir de situaciones reales.

2. Ejecución

- * El conductor plantea ante el grupo los objetivos de la técnica y explica su mecánica de acción.
- * Solicita al grupo la colaboración de la mayoría de los participantes, o preferentemente, la de todos ellos.
- * Se les asigna un tiempo de preparación a los participantes para estudiar su papel.
- * Se verifica la representación o escenificación.

3. Evaluación

- * El grupo interviene en su totalidad, discutiendo acerca de lo dramatizado y estableciendo conclusiones con la guía del conductor.

VENTAJAS

- Es una técnica fácil de diseñar.
- Se propicia la participación e integración de todos los miembros del grupo.
- Se logran percepciones complejas de una situación en forma sencilla.

DESVENTAJAS

- Es una técnica que primordialmente involucra aspectos afectivos o emotivos de las personas.
- Por su propia naturaleza, no facilita la evaluación formal ni individual.

RECOMENDACIONES

- Hacer hincapié en que no se trata de una comedia ni, por el contrario de una obra teatral profesional perfecta.
- Subrayar que la representación debe ser meramente descriptiva y no evaluativa.
- Procurar que todos los miembros del grupo que intervengan en ella, sean breves y concretos en sus diálogos.

VISITAS DE CAMPO

DESCRIPCIÓN

La visita de campo puede definirse como una “gira educativa” en la cual un grupo tiene la oportunidad de observar directamente lugares, fenómenos y actividades fuera del escenario de su sitio habitual de reunión.

CRITERIOS DE SELECCIÓN

Esta técnica es conveniente para:

- Estimular el interés en un nuevo tema o actividad.
- Dotar a los participantes de una oportunidad para desarrollar ideas y hacer observaciones.
- Ilustrar procesos y fenómenos in situ.
- Relacionar los aspectos teóricos y prácticos de una serie dada de conocimientos.

REQUISITOS PARTICULARES

Los mapas, diagramas, instrucciones por escrito y otros materiales ilustrativos sobre el sitio o lugares que van a visitarse proporcionarán una orientación útil a los integrantes del grupo.

LOS PARTICIPANTES Y SUS FUNCIONES

1. El Coordinador.

Es el responsable de todos los arreglos y, en la mayoría de los casos, también funge como guía del grupo en el transcurso de la visita de campo.

Actividades preparatorias:

- Establece los objetivos de la visita y los presenta a los miembros del grupo.
- Planifica la manera en que se desenvolverá la visita de campo y hace los arreglos pertinentes en lo que se refiere a desplazamiento, alojamiento, comidas, entre otros, si llegara a ser preciso.
- Informa al grupo sobre tales arreglos.
- Proporciona cierta información básica sobre el lugar que va a visitarse y/o la actividad a realizar.

Actividades durante la visita:

- Presenta a los miembros del grupo con todas aquellas personas que convenga, si ello fuera necesario, en el lugar de la visita.
- Señala a la atención del grupo los aspectos importantes de los elementos del lugar bajo observación y/o de la actividad a llevarse a cabo.
- Explica algunos temas o aspectos relevantes y responde a las preguntas de los integrantes del grupo.

2. El Guía.

En los casos en que se incluya a un guía especial, las funciones de éste generalmente responden a las que de otro modo ejercería el coordinador durante la visita misma al lugar de interés.

3. El Grupo.

Antes de la visita de campo, los miembros del grupo deberán informarse sobre el lugar a visitar y/o la labor a efectuar. Durante la visita de campo propiamente dicha, deberán prestar atención a lo que dicen el guía o el coordinador, así como también hacer observaciones personales y tomar notas.

VENTAJAS

- Brinda a la oportunidad de observar algunos fenómenos en acción, o en su estado natural, lo que a menudo es menos fastidioso que las explicaciones escritas o verbales.
- Proporciona a los miembros del grupo una experiencia común que más tarde servirá de base para la discusión y el intercambio de opiniones personales.
- Desempeña una "función social" útil, en la medida en que ofrece a los participantes la oportunidad de conocerse informalmente unos a otros.

DESVENTAJAS

- A veces, las visitas de campo son costosas y resulta difícil hacer los arreglos correspondientes; por lo tanto, pueden estar fuera del alcance de algunos integrantes del grupo.
- Existe el peligro de que predomine la "función social" en detrimento de la función de estudio, investigación u observación de la visita de campo.

TÉCNICAS DE CIERRE O TERMINACIÓN

- Las técnicas de cierre o terminación persiguen las finalidades mencionadas a continuación:
 1. Dar por terminada una unidad de trabajo.
 2. Concluir una determinada reunión.
 3. Cerrar la labor completada por un grupo.

- Entre sus características distintivas destaca:

Cuando los grupos se forman con el objetivo de realizar una actividad determinada (social, ocupacional, y cualquiera de índole esporádica), su uso queda circunscrito al momento posterior al alcance de dicho propósito, y a la obtención de las metas propuestas.

- El cumplimiento de estos fines se logra a través de:
 1. Establecer límites de tiempo: Avisar, notificar o expresar que el evento ha llegado a su término.
 2. Elaborar un resumen breve de lo conseguido, ya sea por parte del conductor, de cualquier participante o participantes, o de ambos.
 3. Hacer referencia al futuro. Indicar, no sólo el cierre del evento, sino también el deseo de seguir adelante con el trabajo.
 4. Manifestar actitudes y ademanes que denoten despedida. Ponerse de pié, consultar el reloj, guardar el material que se ha utilizado, entre otros.
 5. Dejar alguna tarea para hacer en casa. Método reminiscente de los empleados en los grupos escolares y laborales para aludir a la conclusión de un día más de actividad.

- Algunas sugerencias que pudieran resultar útiles para la terminación de un grupo son:
 1. Preparación verbal. El conductor o facilitador pronuncia frases como: "Parece que ya hemos avanzado lo suficiente, y podemos seguir solos nuestro camino. . . . ", "Considero que estas sesiones nos han enseñado mucho y a partir de ahora ya no serán necesarios más encuentros. . . . "
 2. Redacción de un resumen definitivo de lo dicho y de lo llevado a cabo por el grupo.
 3. Orientación a los participantes acerca de las labores y esfuerzos que deberán hacerse en forma subsecuente a la reunión o serie de las mismas.
 4. Despedida oficial.

***** Material didáctico extraído y adaptado de:

- Andueza, María; "DINÁMICA DE GRUPOS EN EDUCACIÓN"; Editorial Trillas; México, D.F., 1984.
- Cirigliano, G.F.J., et al.; "DINÁMICA DE GRUPOS Y EDUCACIÓN"; Editorial Humanitas; Buenos Aires, 1982.
- González Núñez, J.J.; "DINÁMICA DE GRUPOS: TÉCNICAS Y TÁCTICAS"; Editorial Pax-México; México, D.F., 1978.
- Gibb, J.R.; "MANUAL DE DINÁMICA DE GRUPOS"; Editorial Humanitas; Buenos Aires, 1982.
- Nerici, I.G.; "HACIA UNA DIDÁCTICA GENERAL DINÁMICA"; Editorial Kapelusz; Buenos Aires, 1984.



EJERCICIO

“ SITUACIONES PROBLEMÁTICAS EN LOS GRUPOS ”

1. PARTICIPANTE CALLADO

El grupo ha estado reuniéndose en sesiones semanales durante mes y medio. Usted ha observado que uno de los diez integrantes no participa activamente, de hecho puede considerarse un “participante callado”. El nivel de confianza en general es alto y parece que los miembros del grupo han tenido un buen desempeño. ¿Qué funciones de liderazgo debe emplear?

2. ASUNTOS OCULTOS

El grupo se ha reunido dos veces. La primera sesión se caracterizó por sentimientos de incomodidad, una conducta tentativa e incierta. La segunda sesión fue apática, falta de interés y cerrada. Usted ha supuesto la presencia de algunos asuntos desconocidos, no hablados hasta ahora por falta de atención, pero que sin embargo parecen ejercer una influencia importante. ¿Qué funciones de liderazgo debe emplear?

3. TERMINACIÓN

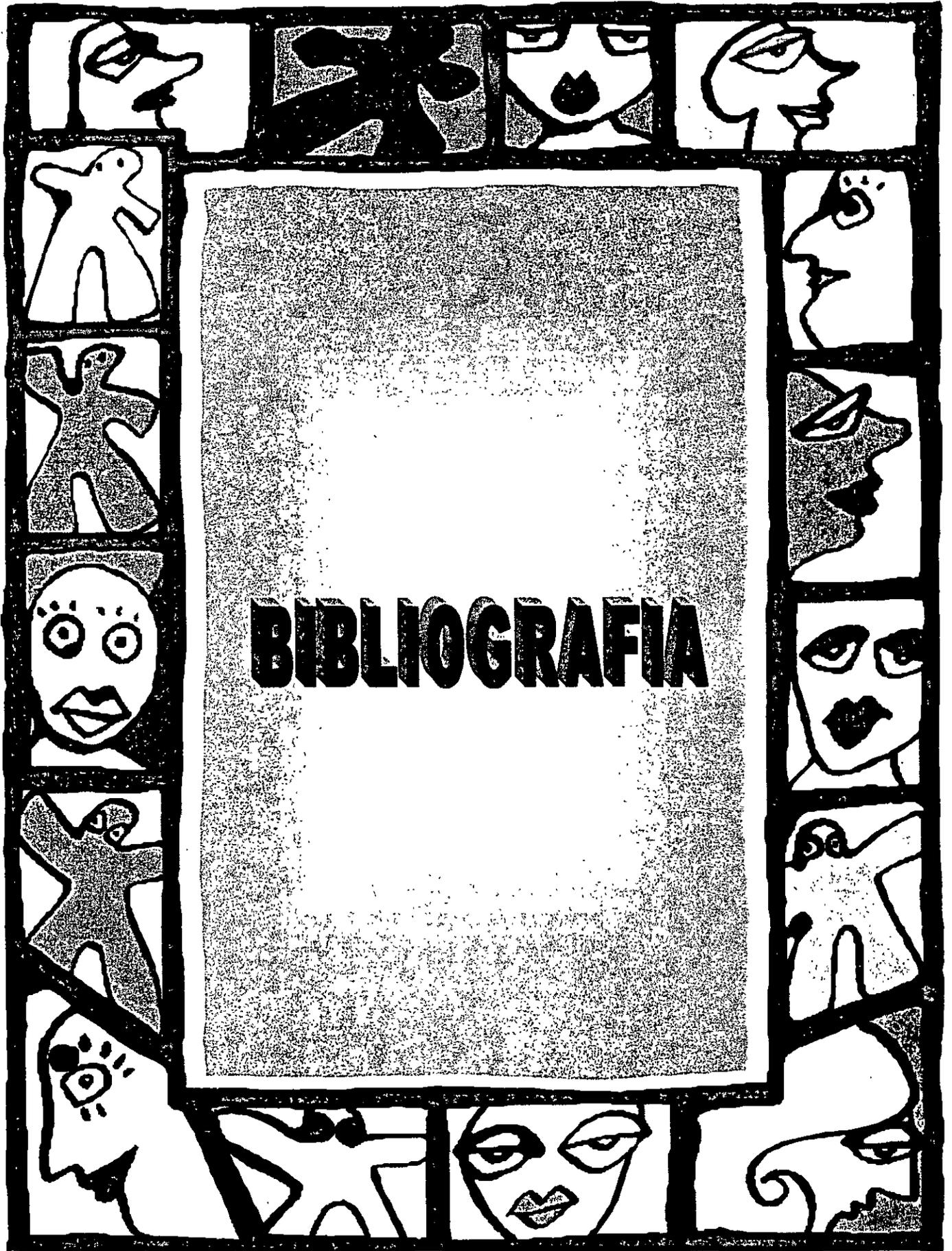
El grupo se ha reunido doce veces y están programadas dos antes de que concluyan sus actividades. Se estima que el fin o cierre de las mismas afectará el comportamiento de todos los integrantes, como lo han evidenciado algunas conductas de retiro o huida. ¿Qué funciones de liderazgo debe emplear?

4. PARTICIPANTE AGRESIVO

Durante las tres primeras sesiones del grupo, un integrante ha estado interrumpiendo constantemente de una forma agresiva y hostil. Habla y exige mucho, mientras que ha estado criticando y juzgando a los demás, incluyéndolo a usted. ¿Qué funciones de liderazgo debe emplear?

5. PODER Y CONTROL

Las primeras ocho sesiones han dado como resultado una distribución del poder entre los miembros del grupo que a usted le parece desbalanceada y poco funcional. Cree que hay otros participantes que comparten esta idea. ¿Qué funciones de liderazgo debe emplear?



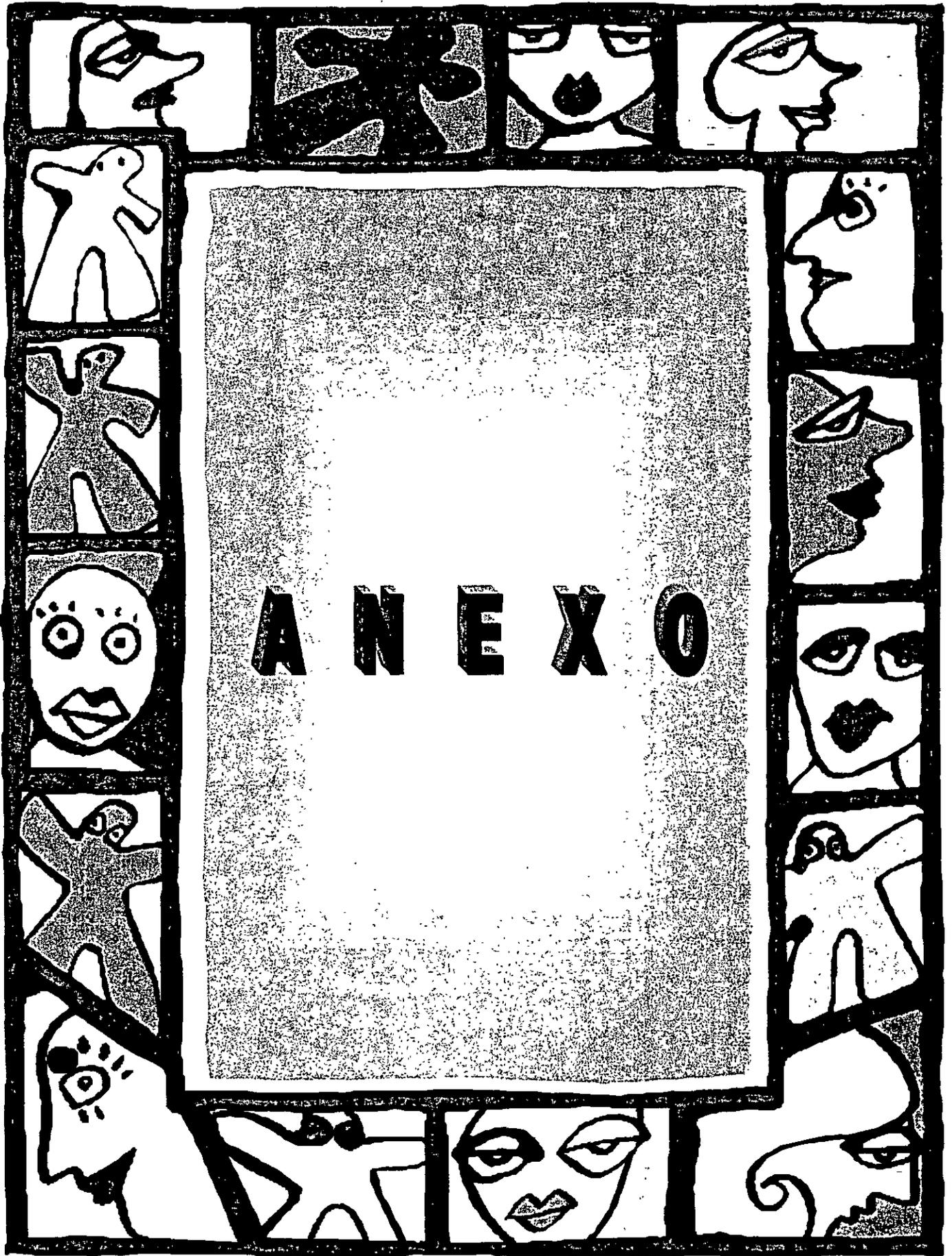
BIBLIOGRAFIA

- ☞ Acevedo Ibáñez, A.; "APRENDER JUGANDO", Volúmenes 1, 2 y 3; Editorial Limusa; México, D.F., 1986.
- ☞ Andueza, María; "DINÁMICA DE GRUPOS EN EDUCACIÓN", Editorial Trillas; México, D.F., 1984.
- ☞ Antons, K.; "PRÁCTICA DE LA DINÁMICA DE GRUPOS", Editorial Herder; Barcelona, 1981.
- ☞ Anzieu, D., et al.; "LA DINÁMICA DE LOS GRUPOS PEQUEÑOS", Editorial Kapelusz; Buenos Aires, 1975.
- ☞ Beal, G.M., et al.; "CONDUCCIÓN Y ACCIÓN DINÁMICA DEL GRUPO", Editorial Kapelusz; Buenos Aires, 1975.
- ☞ Carnegie, D.; "CÓMO HABLAR BIEN EN PÚBLICO E INFLUIR EN LOS HOMBRES DE NEGOCIOS", Editorial Sudamericana; Buenos Aires, 1981.
- ☞ Carnegie, Dorothy; "EL CAMINO FÁCIL Y RÁPIDO PARA HABLAR EFICAZMENTE", Editorial Hermes; México, D.F., 1988.
- ☞ Cirigliano, G.F.J., et al.; "DINÁMICA DE GRUPOS Y EDUCACIÓN", Editorial Humanitas; Buenos Aires, 1982.
- ☞ Cohen, E.; "EL ARTE DE HABLAR EN PÚBLICO", Compañía Editorial Continental; México, D.F., 1982.
- ☞ Danziger, M.; "COMUNICACIÓN INTERPERSONAL", El Manual Moderno; México, D.F., 1982.
- ☞ Davis, Flora; "LA COMUNICACIÓN NO VERBAL", Alianza Editorial; Madrid, 1984.
- ☞ Egan, G.; "EL ORIENTADOR EXPERTO: MANUAL DE ENTRENAMIENTO", Grupo Editorial Iberoamérica; México, D.F., 1986.
- ☞ Escudero Yerena, María Teresa; "LA COMUNICACIÓN EN LA ENSEÑANZA", Editorial Trillas; México, D.F., 1983.
- ☞ Fensterheim, H., et al.; "NO DIGA SI, CUANDO QUIERA DECIR NO", Editorial Grijalbo; México, D.F., 1983.
- ☞ Fritzen, S. J.; "SETENTA JUEGOS PARA DINÁMICA DE GRUPOS", Editorial Lumen; Buenos Aires, 1999.

- 📖 Fritzen, S.J.; "EJERCICIOS PRACTICOS DE DINAMICA DE GRUPO", Volúmenes 1 y 2; Editorial Lumen Humanitas; Buenos Aires, 1993.
- 📖 Fritzen, S.J.; "JUEGOS DIRIGIDOS"; Editorial Lumen Humanitas; Buenos Aires, 1994.
- 📖 Fritzen, S.J.; "DINÁMICAS DE RECREACIÓN Y JUEGOS", Editorial Lumen Humanitas; Buenos Aires, 1995.
- 📖 Gerner, A.; "HABLE CON SOLTURA: UN CAMINO SEGURO PARA EL TRIUNFO SOCIAL", Editorial Grijalbo; México, D.F., 1991.
- 📖 Gibb, J.R.; "MANUAL DE DINÁMICA DE GRUPOS", Editorial Humanitas; Buenos Aires, 1982.
- 📖 González Núñez, J.J.; "DINÁMICA DE GRUPOS: TÉCNICAS Y TÁCTICAS", Editorial Pax-México; México, D.F., 1978.
- 📖 Haro Leeb, L.; "RELACIONES HUMANAS"; Editorial Edicol; México, D.F., 1984.
- 📖 Haro Leeb, L.; "PSICOLOGÍA APLICADA A LAS RELACIONES HUMANAS"; Editorial Porrúa; México, D.F., 1990.
- 📖 Hersey, P., Blanchard, K.H.; "ESTILO EFICAZ DE DIRIGIR: LIDERAZGO SITUACIONAL", I.D.H. Ediciones; México, D.F., 1977.
- 📖 Homans, G.C.; "EL GRUPO HUMANO"; Editorial Universitaria de Buenos Aires; Buenos Aires, 1977.
- 📖 Janner, G.; "CÓMO PRESENTAR CON ÉXITO NUESTRAS IDEAS A LOS DEMÁS"; Ediciones Deusto; Bilbao, 1992.
- 📖 Janner, G.; "CÓMO HABLAR EN PÚBLICO"; Ediciones Deusto; Bilbao, 1992.
- 📖 Kirsten, R.E., et al.; "ENTRENAMIENTO DE GRUPOS: PRÁCTICAS DE DINÁMICA DE GRUPOS"; Ediciones Mensajero; Bilbao, 1978.
- 📖 Ladrón de Cegama, J.; "EL ARTE DE HABLAR CON FACILIDAD", Editorial Olimpo; México, D.F., 1973.
- 📖 Lifton, W.; "TRABAJANDO CON GRUPOS"; Editorial Limusa; México, D.F., 1983.

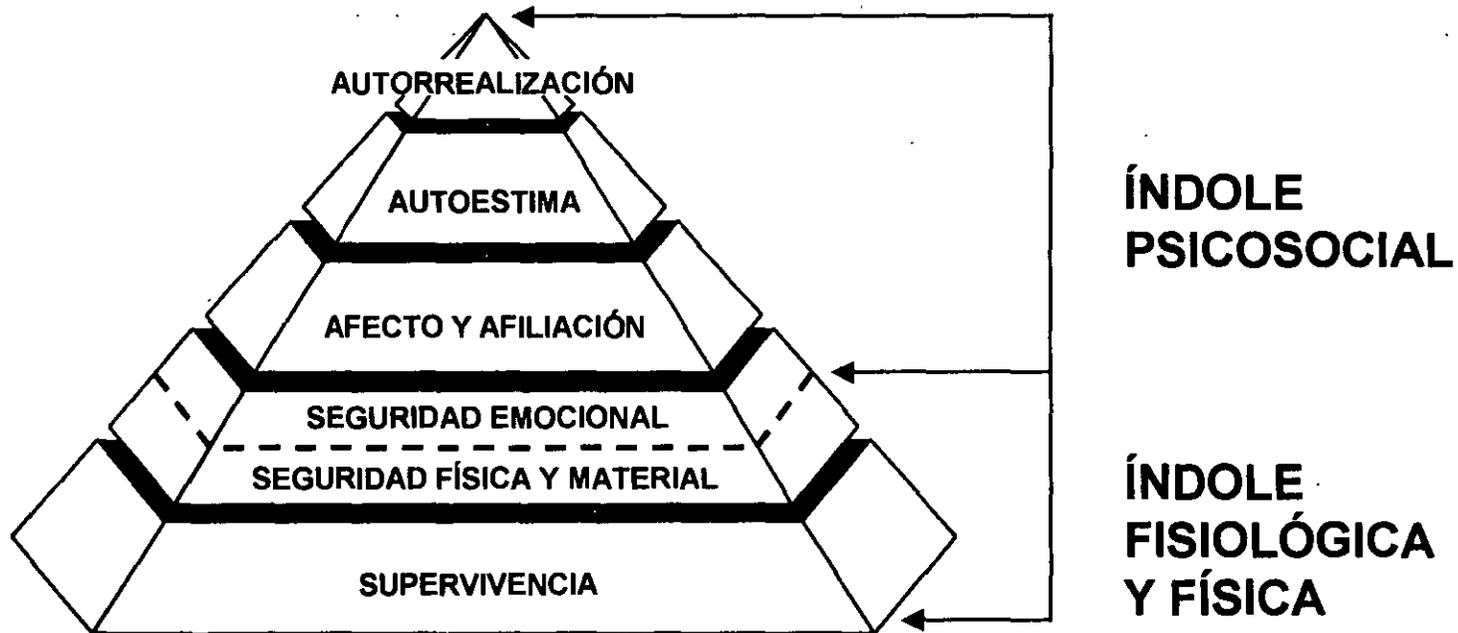
- ☞ Linver, Sandy; "HABLE BIEN EN PÚBLICO: LAS MÁS SENCILLAS Y EFICACES TÉCNICAS PARA CONVENCER Y LOGRAR SIEMPRE SUS OBJETIVOS"; Javier Vergara Editor; Buenos Aires, 1991.
- ☞ López Calva, M.; "DINÁMICA DE GRUPOS EN EL AULA"; Editorial Trillas; México, D.F., 2002.
- ☞ Luft, J.; "INTRODUCCIÓN A LA DINÁMICA DE GRUPOS"; Editorial Herder; Barcelona, 1986.
- ☞ McFarland, K.; "ELOCUCIÓN PARA HABLAR EN PÚBLICO: CÓMO DAR FUEGO A SUS PALABRAS"; Herrero Hermanos Sucesores; México, D.F., 1977.
- ☞ Mora Carrillo, E.; "DINÁMICA DE GRUPOS Y CAPACITACIÓN CON JUEGOS VIVENCIALES"; Volúmenes 1 y 2; Editorial F.H.; México, D.F., 1982.
- ☞ Nerici, I.G.; "HACIA UNA DIDÁCTICA GENERAL DINÁMICA"; Editorial Kapelusz; Buenos Aires, 1984.
- ☞ O'Connor, J. et al.; "PNL PARA FORMADORES"; Ediciones Urano; Barcelona, 1996.
- ☞ Oraison, M.; "PSICOLOGÍA DE NUESTROS CONFLICTOS CON LOS DEMÁS"; Editorial Mensajero; Bilbao, 1971.
- ☞ Orridge, M.; "SETENTA Y CINCO MANERAS DE HACER DIVERTIDA LA CAPACITACIÓN"; Panorama Editorial; México, D.F., 2000.
- ☞ Orridge, M.; "OTRAS SETENTA Y CINCO MANERAS DE HACER DIVERTIDA LA CAPACITACIÓN"; Panorama Editorial; México, D.F., 2001.
- ☞ Pike, B., Arch, D.; "CÓMO LIDIAR CON PARTICIPANTES DIFÍCILES EN LA CAPACITACIÓN"; Panorama Editorial; México, D.F., 2003.
- ☞ Rangel Hinojosa, Mónica; "COMUNICACIÓN ORAL"; Editorial Trillas; México, D.F., 1979.
- ☞ Raudsepp, E.; "VENDA SUS IDEAS: LAS ESTRATEGIAS DE CONVENCIMIENTO MÁS EXITOSAS DE ORIENTE Y OCCIDENTE"; Compañía General de Ediciones; México, D.F., 1987.
- ☞ Reilly, W.J.; "RELACIONES HUMANAS VENTUROSAS"; Editorial Herrero; México, D.F., 1991.

- Reilly, W.J.; "CÓMO ABRIR MENTES CERRADAS"; Editorial Herrero; México, D.F., 1991.
- Reza Trosino, J.C.; "CÓMO EMPLEAR CON EFECTIVIDAD LAS TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN"; Panorama Editorial; México, D.F., 1999.
- Ricci Bitti, P.E., et al.; "COMPORTAMIENTO NO VERBAL Y COMUNICACIÓN"; Editorial Gustavo Gili; Barcelona, 1980.
- Rodríguez Estrada, M.; "LA CREATIVIDAD VERBAL Y SU DESARROLLO"; Editorial Pax México; México, D.F., 1987.
- Saad, A.M.; "LA PALABRA Y LA MAGIA PERSONAL"; Grupo Editorial Iberoamerica; México, D.F., 1991.
- Shaw, M.E.; "DINÁMICA DE GRUPO: PSICOLOGÍA DE LA CONDUCTA DE LOS PEQUEÑOS GRUPOS"; Editorial Herder; Barcelona, 1980.
- Smith, M.J.; "CUANDO DIGO NO, ME SIENTO CULPABLE"; Editorial Grijalbo; México, D.F., 1983.
- Steil, L.K., et al.; "CÓMO ESCUCHAR BIEN Y ENTENDER MEJOR"; Ediciones Deusto; Bilbao, 1992.
- Stevens, J.O.; "EL DARSE CUENTA"; Cuatro Vientos Editorial; Santiago, 1988.
- Strayhorn, J.M.; "CÓMO DIALOGAR DE FORMA CONSTRUCTIVA"; Ediciones Deusto; Bilbao, 1992.
- Valenti, J.; "APRENDA A HABLAR EN PÚBLICO"; Editorial Grijalbo; México, D.F., 1987.
- Vela, J.A.; "TÉCNICAS Y PRÁCTICA DE LAS RELACIONES HUMANAS"; Indo-American Press Service; Bogotá, 1980.
- Weiss, D.H.; "CÓMO HACER DISCURSOS Y EXPOSICIONES CON ÉXITO"; M. Aguilar Editor; México, D.F., 1992.
- Weiss, D.H.; "CÓMO TRATAR CON GENTE DIFÍCIL"; M. Aguilar Editor; México, D.F., 1991.
- Wright, C.W.; "CÓMO HABLAR EN PÚBLICO"; Editorial Diana; México, D.F., 1986.



ANEXO

JERARQUÍA DE NECESIDADES HUMANAS BÁSICAS (ABRAHAM H. MASLOW)



SUPERVIVENCIA

- Alivio de la pérdida de homeostásis.
- Alivio del hambre y la sed.
- Alivio del dolor.
- Sueño y descanso.
- Actividad sexual.

SEGURIDAD FÍSICA Y MATERIAL

- Ausencia de peligro físico - Protección de la integridad corporal.
- Albergue y abrigo.
- Necesidad de orden y predictibilidad.

SEGURIDAD EMOCIONAL

- Necesidad de confiar en otros.
- Necesidad de poseer autoconfianza.
- Necesidad de ser digno de confianza.

AFECTO Y AFILIACIÓN

- Necesidad de amar y ser amado.
- Necesidad de ser aceptado, valorado y respetado.
- Necesidad de pertenecer a grupos sociales.

AUTOESTIMA

- Necesidad de logro.
- Necesidad de ser reconocido y admirado.
- Necesidad de auto-aceptación, auto-valoración y auto-respeto.

AUTORREALIZACIÓN

- Necesidad de desarrollar el potencial y las capacidades personales.
- Necesidad de realizar las actividades para las que se está mejor dotado.
- Búsqueda y expansión de metanecesidades (descubrir la verdad, crear belleza, promover la justicia, entre otras).

Figura No. 1

JERARQUÍA DE NECESIDADES HUMANAS BÁSICAS

ETAPAS DEL PROCESO GRUPAL

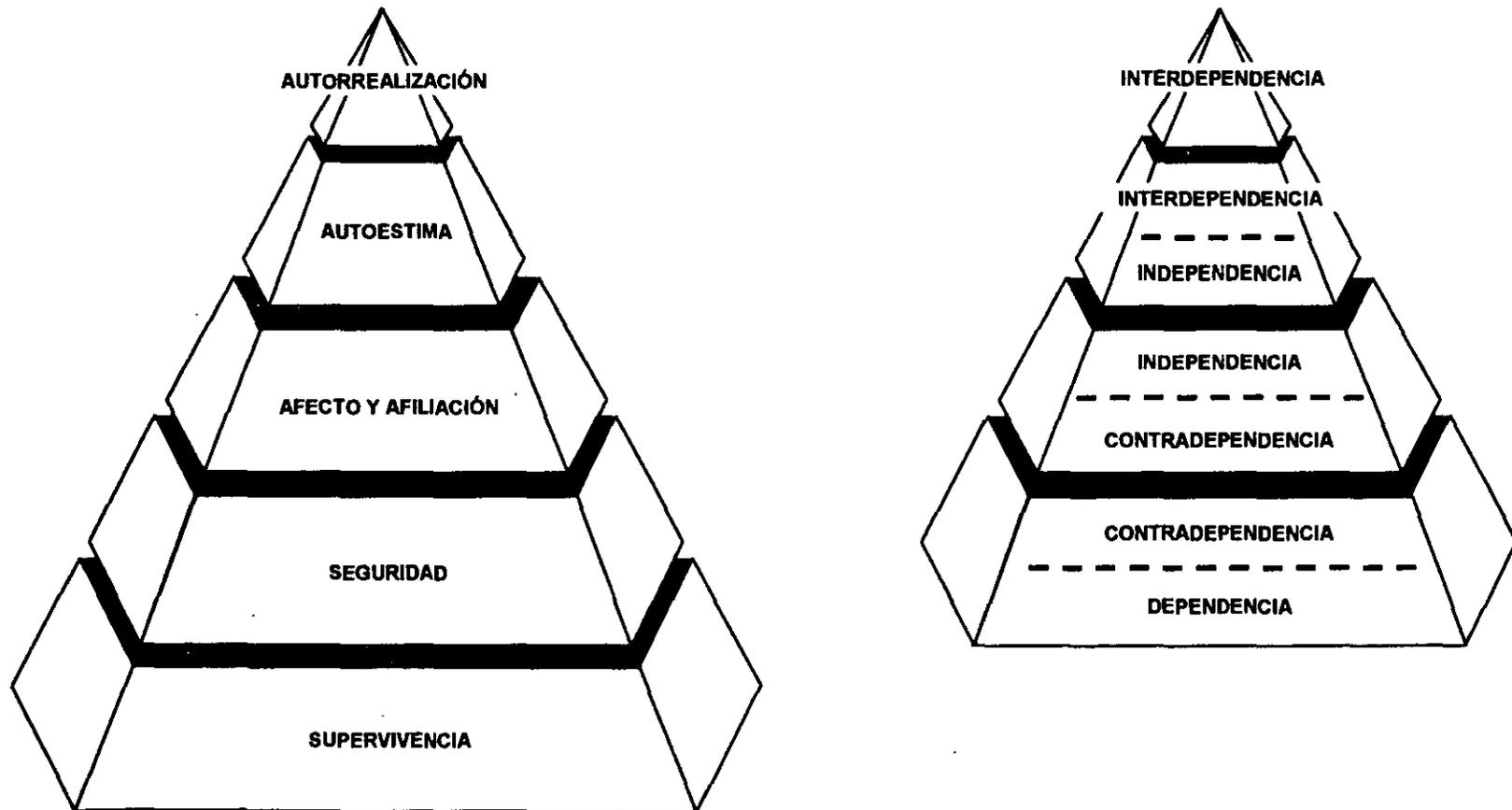


Figura No. 2

FUNCIONES DE LIDERAZGO EN LOS GRUPOS

CUIDADO

El líder es fundamentalmente receptivo y responde a la emotividad del grupo. Vela por la integridad física y moral de sus integrantes. Está atento a ejercer la labor de protegerlos contra estímulos o situaciones hostiles, tensas o conflictivas, generadoras de angustia. Se muestra cálido, apoyador, comprensivo y amistoso. Ejerce un estilo de escucha muy activo. Esta básicamente orientado hacia las personas.

ESTIMULACIÓN EMOCIONAL

El líder libera emociones. Es demostrativo y expresivo en la manifestación de las mismas. Se convierte en el centro del grupo. Funge como un modelo activo e intrusivo en su manejo del mismo. Desafía, confronta, estimula. Tiene un elevado sentido de su misión como instructor. Está básicamente orientado hacia las personas.

ATRIBUCIÓN SIGNIFICATIVA

El líder asume una conducta básicamente cognoscitiva. Funge en esencia como un conceptualizador. Su actividad preponderante radica en traducir los sentimientos y conductas surgidos en el grupo a ideas o teorías, a fin de no perder de vista el logro de objetivos. Esta básicamente orientado hacia la realización de tareas.

INTERVENCIÓN EJECUTIVA

El líder representa el papel de dirigente. Determina el paso o la secuencia a seguir. Da sentido a las actividades del grupo. Establece límites. Estimula el cumplimiento de metas. Esta básicamente orientado hacia la realización de tareas.

FUNCIONES DE LIDERAZGO APLICADAS AL PROCESO GRUPAL

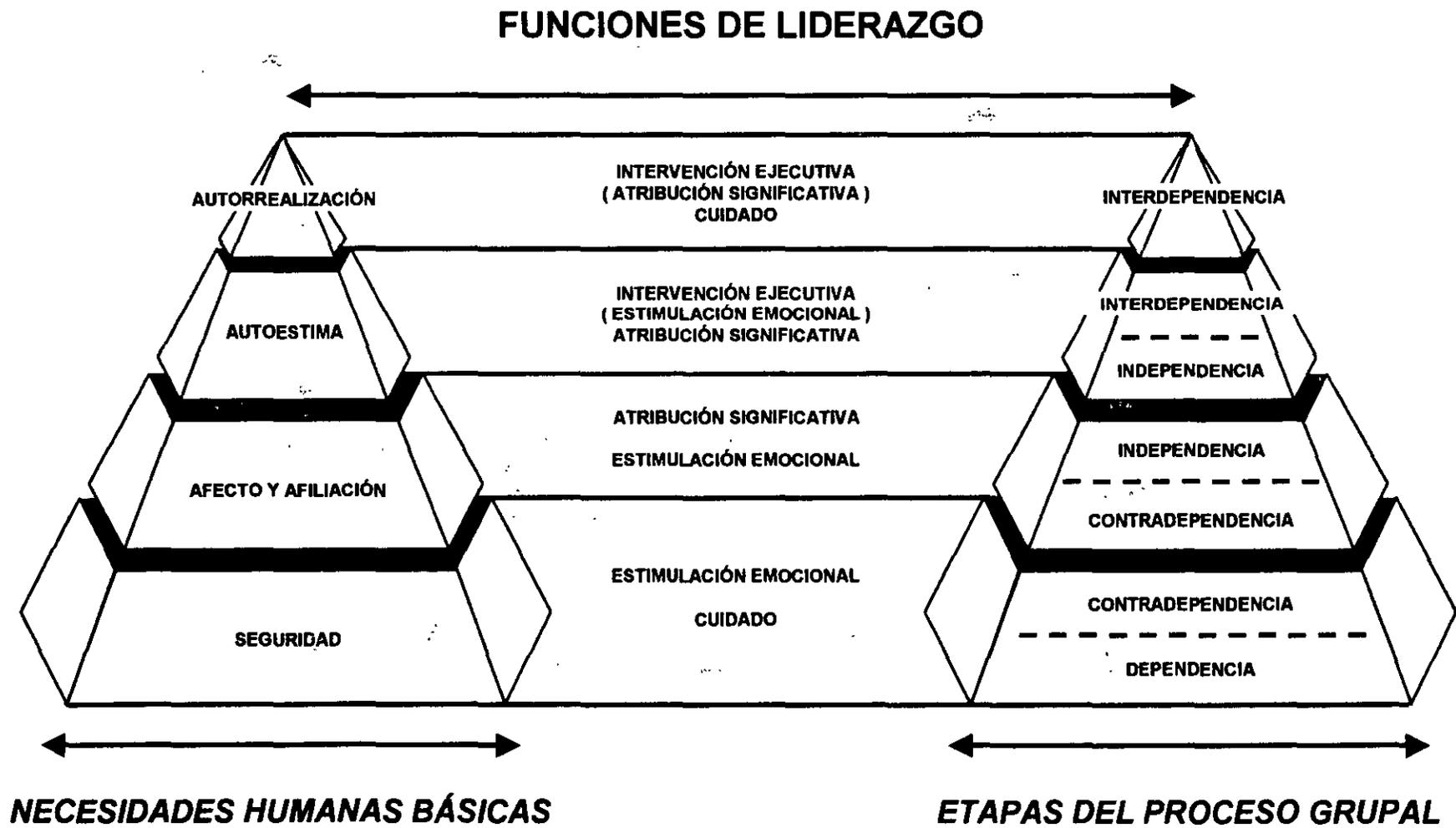
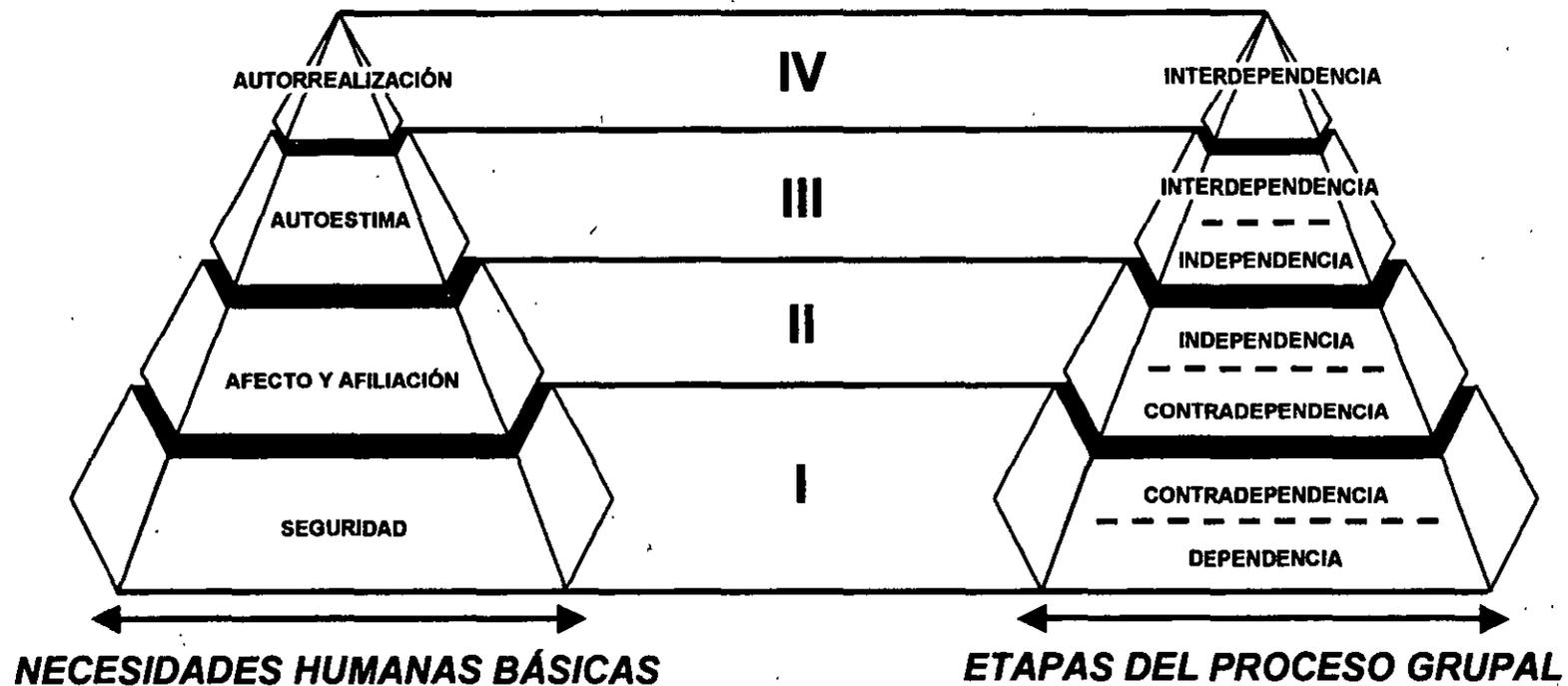


Figura No. 4

PROCESO GRUPAL : ETAPAS Y TÉCNICAS DE CONDUCCIÓN



I	Técnicas de apertura o "rompimiento de hielo"; Técnica del riesgo; Diálogos simultáneos; Corrillos; Phillips 66; Acuario; Juegos vivenciales estructurados.
II	Técnica expositiva o conferencia; Técnica interrogativa; Tormenta, torbellino o lluvia de ideas; Diálogos simultáneos; Corrillos; Phillips 66; Acuario; Técnica biográfica; Juegos vivenciales estructurados y semi-estructurados.
III	Técnica expositiva o conferencia; Técnica interrogativa; Tormenta, torbellino o lluvia de ideas; Diálogos simultáneos; Corrillos; Phillips 66; Acuario; Técnica exegética o lectura comentada; Estudio de casos; Seminario, estudio supervisado o investigación bibliográfica y hemerográfica; Técnica biográfica; Técnica demostrativa; Juegos vivenciales estructurados, semi-estructurados e inestructurados; Dramatizaciones, juegos de imitación o desempeño de papeles; Sociodrama; Visitas de campo.
IV	Técnica expositiva o conferencia; Técnica interrogativa; Tormenta, torbellino o lluvia de ideas; Diálogos simultáneos; Corrillos; Phillips 66; Acuario; Juegos vivenciales estructurados; Técnicas de cierre.

Figura No. 5

LIDERAZGO SITUACIONAL

MADUREZ DEL GRUPO	ESTILO DE LIDERAZGO	RELACION PERSONA - TAREA
MADUREZ 1 Los miembros del grupo : "no quieren ni pueden"	ORDENAR	ALTA TAREA - BAJA RELACION
MADUREZ 2 Los miembros del grupo : "quieren pero no pueden" o "pueden pero no quieren"	PERSUADIR	ALTA TAREA - ALTA RELACION
MADUREZ 3 Los miembros del grupo : "pueden y quieren en grado suficiente"	PARTICIPAR	BAJA TAREA - ALTA RELACION
MADUREZ 4 Los miembros del grupo : "pueden y quieren con alto grado de excelencia"	DELEGAR	BAJA TAREA - BAJA RELACION