

FUNCIONAMIENTO DE GRUPO.



COMUNICACIÓN
TÉCNICAS DE DEBATE
LIDERAZGO
TOMA DE DECISIONES



Primera edición Septiembre 1995

LISTA DE CONTENIDOS.

Introducción.	página 4.
¿Qué es un grupo?5.
Ventajas e inconvenientes de los grupos. p. 6. Lo que podemos observar en los grupos. p. 7. Hoja de observación. p.9. Rompecabezas a ciegas. p. 10. Construir una torre. p. 11. Mipps y Wors. p. 12. Objetivos p. 14. Clima grupal. p. 15. Observación sobre la participación en grupo. p.19. Autoanálisis sobre la participación en grupo. p. 20. Importancia del tamaño del grupo. p. 21. Elementos físicos. p. 21.	
La comunicación.	
• Hoja para la observación de la comunicación.. ..	23.
• Juegos de escucha.	24.
• Juegos de expresión.	31.
• Técnicas de participación.	38.
• Técnicas de debate.	40.
"Roles"	
• La estructura de "roles" en el grupo.	49.
• Observación de "roles" en los grupos.	50.
• Tablas para la observación de "roles".	51.
• Liderazgo.	56.
• La persona que facilita.	61.
• El papel de secretaría.	62.
La toma de decisiones.	
• Ejercicios para practicar la toma de decisiones.	64.
• La toma de decisiones por consenso.	75.
• Pasos de proceso de decisión consensuada colectiva.	78.
• La toma de decisiones en el aula.	80.
• Formas organizativas en la toma de decisiones.	81.
Evaluación.	83.
Plan de actuación de un movimiento	86.
Bibliografía.	78.



INTRODUCCIÓN.

En la presente publicación no vamos a estudiar de forma exhaustiva lo referente a todo tipo de grupos. Por un lado nos ceñimos exclusivamente a grupos de tipo mediano (10-25 personas) que toman decisiones y las llevan a cabo. Por otro lado atendemos de forma especial aspectos tales como **la comunicación, el liderazgo y la toma de decisiones**. Hay muchos y buenos libros que tratan estos y otros aspectos tal como indicamos en la BIBLIOGRAFÍA. Esperamos, sin embargo, que los recursos aquí presentados sirvan para mejorar el funcionamiento de cualquier tipo de grupo.

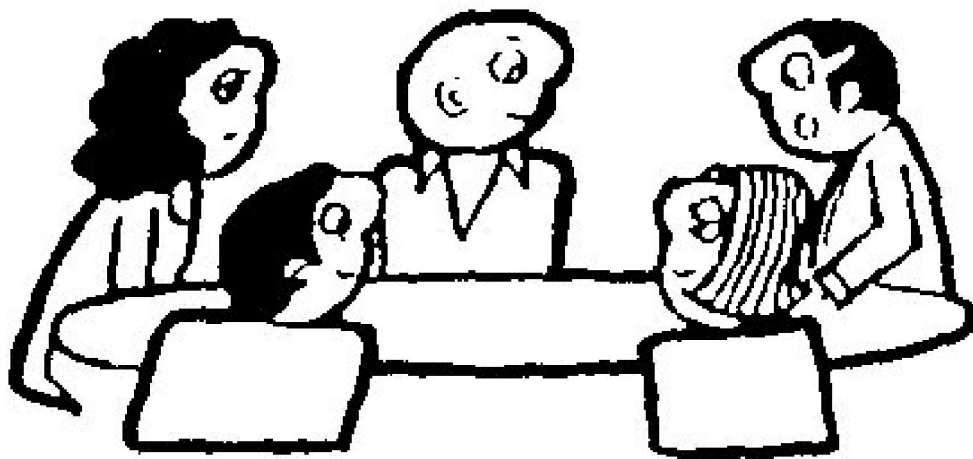
Nos fijamos especialmente en esos tres aspectos concretos porque hay grupos que intentan funcionar de una forma nueva, diferente a los modelos típicos, en línea con unas actitudes cooperativas, solidarias, participativas, igualitarias y no violentas. En nuestro trabajo colectivo observamos que estos tres núcleos son los que más problemas provocan a la hora de realizar innovaciones sin perder eficacia.

No es nuestra intención ofrecer soluciones. Os presentamos algunos textos que pueden servir para debate. No son verdades para llevar a la práctica. Por lo que vemos, parece que los grupos se encuentran más a gusto cuando dedican un tiempo a examinar su funcionamiento y establecen un modelo propio a seguir, revisable en otro momento.

Este ejercicio de análisis y apertura de nuevas vías se puede hacer en base a la propia experiencia de funcionamiento, Pero el hecho de realizarlo mediante ejercicios lúdicos tiene la ventaja de que nos proporcionan serenidad y objetividad al separarnos de las implicaciones personales del trabajo grupal.

Una vez decididas las pautas a seguir en nuestro grupo, muchas de las actividades que os presentamos pueden servir para adquirir un cierto entrenamiento de la adquisición de hábitos de trabajo.

ASOCIACIÓN DE MADRES Y PADRES



¿QUÉ ES UN GRUPO?

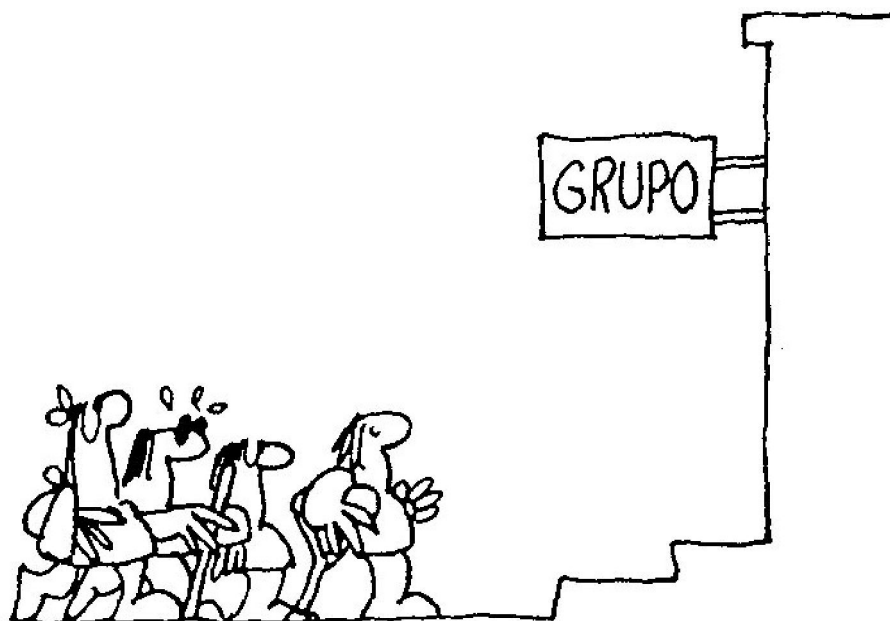
- ◆ ¿Qué entendemos por grupo? ¿Qué grupos conocemos? ¿Qué elementos creemos que son necesarios para que haya un grupo?
- ◆ Haremos preguntas especialmente dirigidas a intentar clasificar los diferentes tipos de grupo examinando sus características.
- ◆ En caso de que cierto número de participantes hubiera trabajado pocas veces en grupo, plantearíamos las preguntas después de haber pedido que realicen una actividad en grupo (*hacer una torre con objetos, hacer una torre con las cartas de la baraja, . . .*).

Aquí van algunas respuestas que nos dio un grupo:

UNIÓN, INTERÉS COMÚN, SENSACIÓN DE PERTENENCIA.	(nexo de unión).
PARTICIPACIÓN.	(posibilidad de participar).
INTERRELACIÓN, AMISTAD.	(mínimos de relación).
COMPAÑERISMO, COMPRENSIÓN, TOLERANCIA, RESPETO	(valores).
INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN, DIÁLOGO.	(comunicación).
ORGANIZACIÓN.	(mínimos de organización).
GANAS DE TRABAJAR, MOTIVACIÓN.	(motivación).
ROLES, STATUS, FUNCIONES, LIDERAZGOS.	[posición en el grupo].

GRUPO =
 CONJUNTO DE PERSONAS QUE TIENEN: NEXO DE UNIÓN (OBJETIVO)
 + SENTIMIENTO DE GRUPO (IDENTIDAD)
 + ESTILO DE FUNCIONAMIENTO (ORGANIZACIÓN Y VALORES)
 + RELACIONES PERSONALES MÍNIMAS
 + COMUNICACIÓN.

Entendemos que a veces se llama **grupo** a otras estructuras más amplias donde con frecuencia ni se conocen las personas (*grupo de votantes de un partido, de abonados a la Telefónica, . . .*) Pero no tratamos de abarcar en esta publicación más que a los grupos de tamaño medio a los que se pertenece de forma voluntaria aunque muchas de las cuestiones planteadas aquí tienen aplicación a los demás grupos.



VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LOS GRUPOS.

Preguntaremos a las personas asistentes por las *ventajas* e *inconvenientes* del trabajo en grupo. Escribiremos todas las respuestas en dos columnas y después intentaremos agruparlas por su semejanza.

A continuación intentaremos entre todas descubrir algunas ventajas e inconvenientes más.

Aquí va la lista que hicieron Gil y García en su libro **Grupos en las organizaciones**:

PRINCIPALES VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LOS GRUPOS.

VENTAJAS DE LOS GRUPOS.

- ☺ Información y conocimientos más completos, aunando las capacidades de varios sujetos.
- ☺ Diversidad de enfoques, que permite una visión heterogénea y más amplia, importante en los procesos de solución de problemas.
- ☺ Medios para generar nuevas ideas y soluciones creativas a problemas complejos.
- ☺ Capacidades para afrontar con mayor éxito tareas complejas e interdependientes.
- ☺ Aceptación y apoyo a las soluciones por parte de sus miembros, como resultado de su participación en el proceso de toma de decisiones.
- ☺ Legitimidad de las decisiones tomadas, frente al carácter arbitrario y autocrático que puede tener la decisión individual.

INCONVENIENTES DE LOS GRUPOS.

- ⊗ Lentitud, el trabajo en grupo requiere mucho más tiempo.
- ⊗ El conformismo y reducción de juicios críticos, derivados del deseo de pertenecer al grupo, y por tanto de no ser excluido al expresar ideas opuestas.
- ⊗ El control y la manipulación del propio grupo y de sus recursos por parte de unos pocos.
- ⊗ El desarrollo de normas contrarias a los objetivos de la Organización.
- ⊗ La reducción del esfuerzo individual, dando lugar a la denominada "holgazanería social".
- ⊗ Ciertos procesos que pueden incidir de forma negativa en la toma de decisiones grupal como son: la inhibición de sus miembros, la difusión de responsabilidades, la polarización de las decisiones, o el desarrollo de "pensamiento grupal".



LO QUE PODEMOS OBSERVAR EN LOS GRUPOS.

Guía de observación.

En todas las reacciones humanas pueden observarse dos cosas: el contenido y el proceso. El contenido hace referente al asunto sobre el que trabaja el grupo. En la mayoría de las interacciones, la atención de las personas se centra en el contenido.

El proceso es la preocupación por lo que acontece dentro del grupo y en cada uno de sus miembros durante el trabajo. El proceso del grupo (o su *dinámica*) hace referencia a su moral, a los sentimientos a la atmósfera, a la influencia, a la participación, a los estilos de influencia, a las luchas por el liderazgo, a los conflictos, a la competencia, a la cooperación, etc. En la mayoría de las interacciones apenas se presta atención al proceso, aun cuando del buen o mal funcionamiento de éste se derive la eficacia o la ineficacia de la acción de un grupo. La sensibilidad para con el proceso es de gran ayuda para diagnosticar los problemas de un grupo y delimitarlos más efectivamente. Y como estos procesos se dan en todos los grupos, el ser conscientes de ello contribuye a hacer más eficaz la participación en el grupo.

A continuación ofrecemos una serie de observaciones que pueden servir de "guía" para el análisis del comportamiento grupal.

PARTICIPACIÓN:

La participación verbal es el índice de implicación en un grupo. La participación de los miembros puede ser observada de la siguiente manera:

- a) ¿Quién participa más?
- b) ¿Quién participa menos?
- c) ¿Se produce algún cambio en la participación? Es decir, ¿Hay quien participa mucho y de repente se queda callado, y quien participa menos y de pronto se muestra locuaz? ¿Se observa alguna razón que pueda explicar este cambio de interacción?
- d) ¿Cómo se trata a las personas más silenciosas? ¿Cómo se interpreta su silencio? ¿Asienten? ¿Disienten? ¿Se desinteresan? ¿Manifiestan miedo?
- e) ¿Quién habla y con quién? ¿Por qué?

f) ¿Quién facilita la interacción en el grupo? ¿Se observa alguna razón de ello?

INFLUENCIA:

"Influencia" no es lo mismo que "participación". Hay personas que, a pesar de hablar poco, captan todo cuanto sucede en el grupo. Y hay otras que hablan demasiado y, por lo general, no escuchan lo que dicen los demás.

g) ¿Quién influye más en el grupo? Es decir: ¿a quién escuchan todos cuando él habla?

h) ¿Quién influye menos? Es decir: ¿a quién no escuchan los demás o no hacen caso de lo que dice? ¿Hay alguna influencia "mentirosa" en el grupo? ¿Quién manipula al grupo?

i) ¿Se observa alguna rivalidad en el grupo? ¿Se da algún tipo de lucha por el liderazgo? ¿Qué efectos produce en los otros miembros del grupo esa lucha?

ESTILOS DE INFLUENCIA:

La influencia puede adoptar varias formas, Puede ser una influencia positiva o negativa; de apoyo o cooperación o de alienación

He aquí cuatro estilos de influencia que suelen manifestarse en los grupos:

AUTOCRÁTICO: ¿Intenta alguien imponer su voluntad o sus valores o procura forzar el apoyo a sus decisiones? ¿Quién valora o juzga a los demás miembros del grupo? ¿Hay alguien que bloquea la acción cuando el grupo no toma la dirección que él desea? ¿Hay alguien que insta exageradamente a que se organice el grupo?

PACIFICADOR: ¿Hay alguien que apoya activamente las decisiones de los demás miembros del grupo? ¿Hay alguien que procura insistentemente evitar conflictos o sentimientos desagradables y trata de suavizar las cosas? ¿Hay alguien que evita sistemáticamente dar "feedback" negativo a los demás miembros del grupo?

"LAISSEZ-FAIRE ": ¿Hay personas que llaman la atención del grupo por su escasa participación? ¿Hay alguien que se limita a manifestar

su acuerdo con las decisiones del grupo, pero sin participar en la toma de las mismas? ¿Hay alguien que parece no participar, vivir lejos del grupo, no tener iniciativas, o que participa mecánicamente y tan sólo responde cuando le preguntan?

DEMOCRÁTICO: ¿Hay alguien que procura que todo el grupo participe en las decisiones y en los debates? ¿Hay alguien que expresa abierta y directamente lo que siente y emite sus opiniones sin temor al juicio y a la valoración que puedan hacer los demás? ¿Hay alguien que parece estar abierto a las críticas y al "Feedback " por parte de los demás? ¿Hay alguien que trata de resolver el problema cuando la tensión sube de tono?

CÓMO SE PROCESAN LAS DECISIONES:

En un grupo se toman muchas decisiones sin tomar en consideración los efectos que puedan producir en unos u otros miembros del propio grupo. Hay quienes tratan de imponer al grupo su propia decisión, mientras que otros prefieren que todos participen en el proceso de la toma de decisión y compartan ésta.

- ¿Hay alguien que decide por su cuenta sin buscar la participación de los demás miembros del grupo? ¿Qué efecto produce en éste tal decisión?
- ¿Pasa fácilmente el grupo de un asunto a otro? ¿Hay alguien que fomenta esta actitud? ¿Se observa alguna razón para que se dé este tipo de interacción en el grupo ?
- ¿ Hay alguien que apoya las sugerencias o decisiones de los demás miembros del grupo?
- ¿ Se intenta en el grupo buscar el consenso?
- ¿ Hay alguien que intenta hacer aportaciones sin recibir de los demás miembros del grupo ningún tipo de respuesta o de reconocimiento?

FUNCIONES:

Las funciones ilustran diferentes comportamientos de quienes se preocupan de que se realice el trabajo o se cumpla el cometido que el grupo debe llevar a cabo.

- ¿ Hay alguien que pide o hace sugerencias acerca de la mejor manera de proceder en la solución del problema ?
- ¿ Hay alguien que solicita se aporten hechos, ideas, opiniones, sentimientos, " feedback ", o que busca alternativas ?
- ¿ Hay alguien que procura que el grupo se mantenga ? ¿ Alguien que previene contra los que tratan de escurrir el bulto ?

MANTENIMIENTO DE LAS FUNCIONES:

Estas funciones son importantes para la moral del grupo. Sirven para mantener una apropiada y armoniosa relación de trabajo, crean una atmósfera que permite a cada miembro dar el máximo de sí mismo y colaboran a que se dé un ritmo eficaz de trabajo.

- ¿Hay alguien que ayuda a los demás a participar en discusión?
- ¿Cómo consiguen unos y otros miembros presentar sus ideas?
- ¿Hay personas preocupadas y otras distraídas? ¿Intenta alguien clarificar las ideas de los demás?
- ¿Cómo se rechazan determinadas ideas? ¿Cómo reaccionan las personas cuando ven sus ideas rechazadas? ¿Hay personas que intentan apoyar esas ideas rechazadas?

ATMÓSFERA DEL GRUPO:

La manera que el grupo tiene de trabajar crea una atmósfera que produce una impresión general sobre el grupo. las personas difieren a la hora de aceptar la atmósfera de un grupo en el que les gusta trabajar.

- ¿Hay quienes parecen preferir una atmósfera amistosa? ¿Se intenta suprimir los conflictos o las sensaciones desagradables?
- ¿Hay quienes parecen preferir una atmósfera conflictiva y discordante? ¿Hay quienes provocan e incomodan a los demás?
- ¿Hay personas que parecen interesadas y participativas? ¿Parece ser la atmósfera una atmósfera de trabajo, de satisfacción, de lucha, de desavenencia... ?

INCLUSIÓN:

Una de las grandes preocupaciones de los miembros de un grupo la constituyen el grado de aceptación o de " inclusión " en el grupo. Existen diversas maneras de interacción que pueden desarrollarse en un grupo y que muestran el grado de relación social de sus miembros.

- ¿Existen subgrupos? ¿Hay personas que siempre están de acuerdo con los demás miembros del grupo y otras que siempre están en desacuerdo?
- ¿Hay personas que parecen no estar integradas en el grupo?

SENTIMIENTOS:

Durante un debate en grupo, suelen generarse distintas interacciones entre sus miembros. Pocas veces, sin embargo, hablan de lo que sienten. Los observadores han de fijarse muchas veces en el tono de voz, las expresiones del rostro, los gestos y otros tipos de comunicación no verbal.

- ¿Qué tipos de sentimientos observas en los miembros del grupo: rabia, irritación, frustración, calor, afecto, excitación, aborrecimiento, autodefensa.. ?
- ¿Observas si alguien intenta bloquear los sentimientos, en especial los negativos? ¿Cómo lo hace? ¿Hay alguien que lo haga constantemente?

NORMAS:

Hay normas que pueden propiciar en un grupo el control del comportamiento de sus miembros. Por lo general, las normas expresan los deseos de la mayoría: lo que deberían o no

deberían hacer en un grupo. Estas normas pueden ser claras (*explícitas*) o pueden ser conocidas únicamente por unos pocos; incluso pueden funcionar de un modo totalmente inconsciente por parte de los miembros del grupo. Hay normas que facilitan el progreso del grupo, y otras que dificultan o lo impiden.

- ¿Hay temas (*sexo, religión, política*) que son eludidos en el grupo? ¿Quién parece reforzar estas normas? ¿Cómo lo hace?
- ¿Manifiestan cortesía entre sí los miembros del grupo? ¿Se limitan a expresar sentimientos positivos? ¿Concuerdan fácilmente entre sí? ¿Qué sucede cuando disienten?

Fuente: Silvino José Fritzen, La ventana de Johari. Ed. Sal Terrae. C. Guenara 20. 3900. Santander.

HOJA DE OBSERVACIÓN:

Análisis del proceso seguido por un grupo.

TAREA: Realizar en grupo una torre, lo más alta posible, con las cartas de la baraja.

ORIENTACIONES: A medida que cada equipo trabaja en la construcción de la "torre", se analiza el esfuerzo de cada grupo, teniendo siempre en cuenta los factores que han sido considerados por el mismo para realizar esta tarea.

Análisis	equipo n°	
	SI	NO
1.- Un jefe fue identificado como tal.....		
2.- Surgió un jefe o líder.....		
3.- Se planeó de antemano la edificación de la torre y después se procedió a construirla		
4.- Los miembros del equipo se tomaron tiempo para aclarar la índole de la tarea entre manos		
5.- Se actuó sin planear de antemano.....		
6.- ¿Se repartieron tareas antes?.....		
7.- ¿Las tareas fueron asumidas a medida que surgían?		
8.- La tarea final se completó dentro del límite de tiempo señalado		
9.- Todos los miembros del equipo participaron.....		
10.- La estructura de la "torre" es tal que puede sostenerse por sí sola		

DESARROLLO DE LA COHESIÓN DEL GRUPO:

A) Objetivo de la actividad: _____

B) Breve descripción: _____

C) Materiales requeridos: _____

D) Tiempo empleado: _____

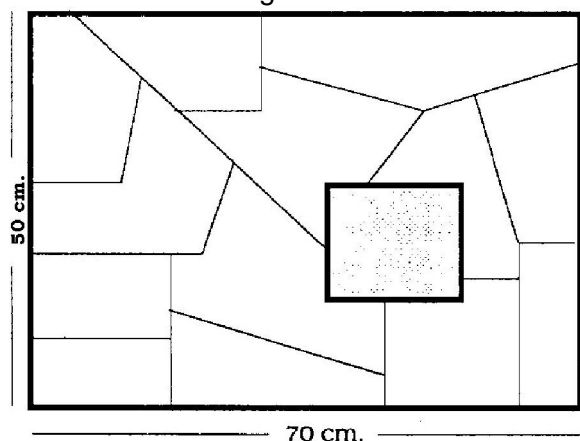
ROMPECABEZAS A CIEGAS.

OBJETIVO:

Observar las formas de participación grupal.

PREPARACIÓN:

1. Se consigue una lámina de 50 por 70 cm. Con un lindo paisaje o un buen dibujo. El motivo sólo importa por razones estéticas.
2. La lámina se pega sobre un cartón de las mismas dimensiones y, sobre ella, se realiza un diagrama de rompecabezas similar al de la figura:



3. Se recortan las piezas del rompecabezas y se colocan en un sobre dejando aparte la pieza cuadrada que se ha resaltado deliberadamente en la figura.
4. Además, quien anima prepara seis fichas con indicaciones para las observadoras de la experiencia:

Pondrás especial atención si alguno de los miembros del grupo asume algún tipo de liderazgo.

Pondrás especial atención si alguno de los miembros del grupo se evade del trabajo tratando de que otros tomen su lugar; ¿qué actitudes toma? ¿Qué gestos hace?

Pondrás especial atención si alguno de los miembros del grupo bromea y no quiere que los demás tomen en serio la tarea a realizar.

Pondrás especial atención si alguno de los miembros del grupo se ofusca y se enoja con otro. ¿Cómo lo manifiesta? ¿Qué palabras dice? ¿Qué gestos hace?

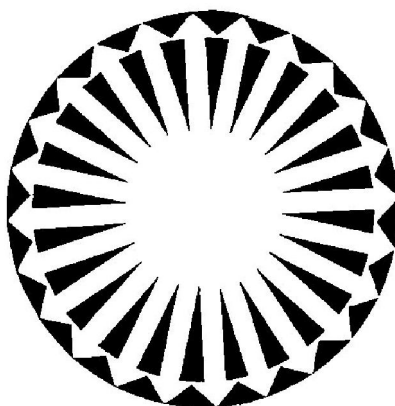
Pondrás especial atención si alguno de los miembros del grupo se "asocia con otro" para hacer algo y no le importa el resultado final del grupo completo.

Pondrás especial atención si alguno de los miembros del grupo encuentra caminos para facilitar la tarea de los demás.

DESARROLLO:

1. El animador anuncia al grupo que se realizará un trabajo en el cual seis de los integrantes deberán armar un rompecabezas de acuerdo con diferentes consignas que se van a ir dando progresivamente. Pide personas voluntarias para realizar dicho trabajo y las invita a sentarse alrededor de una mesa que se ha dispuesto con seis sillas en el centro del salón.
2. También dice que otras seis personas deben ofrecerse para un trabajo posterior y pide voluntarias. Cuando se ofrecieron, entrega a cada una una ficha de observadora sin decir en voz alta cuál va a ser la función de esos seis participantes. Inmediatamente pide al resto del grupo que se acerquen a la mesa y que EN SILENCIO permanezcan observando el resultado de la tarea.
3. La animadora indica a quienes están sentadas a la mesa que deberán armar un rompecabezas del cual no conocerán el modelo ni sus dimensiones y, además, deberán hacerlo a ciegas. Para ello le entrega un pañuelo a cada persona para que se venda los ojos.
4. Una vez vendados, coloca sobre la mesa todas las piezas menos la que retiró previamente. Anuncia que disponen de tres minutos para armar el paisaje.
5. Pasados los tres minutos, el animador anuncia que pueden retirarse las vendas y que disponen de otros tres minutos para armar; esta vez, en absoluto silencio.

6. Pasados los tres minutos, el animador anuncia que pueden trabajar otros tres minutos haciendo uso de la palabra.
7. Finalmente, pasados los tres minutos, el animador entrega una hoja con el dibujo del esquema del rompecabezas y les deja tiempo para armarlo. En ese momento, incluye la pieza que faltaba.
8. Terminado el rompecabezas, invita a todo el plenario a sentarse de manera que se puedan escuchar mutuamente y pregunta:
 - En primer lugar a quienes armaron el rompecabezas:
 - ¿Cómo se sintieron? ¿Qué ideas se les iba pasando por la cabeza? ¿Cuál fue la peor dificultad a la que se enfrentaron? ¿Qué pasó cuando no podían ver? ¿Y cuando no podían hablar? ¿Qué sintieron cuando vieron que faltaba una pieza?
 - En segundo lugar pide el informe a las distintas personas que observaron.
 - Por último permite la participación del resto de integrantes del plenario como observadoras de la experiencia y observadoras de los observadores.
9. Durante los comentarios, la animadora intentará buscar paralelismos con diversas actitudes que se adoptan en la vida de los grupos y hacia el final de los aportes buscará sacar conclusiones al respecto.



CONSTRUIR UNA TORRE.

OBJETIVOS:

Explorar diferentes formas de comportamiento que los individuos utilizan al trabajar en grupo. Desarrollar habilidades para observar el funcionamiento de grupo.

DESARROLLO:

1. Dividimos a las participantes en dos grupos. Uno está formado por las constructoras y el otro por las observadoras. Las constructoras reciben un taco de hojas de periódico y algunos rollos de cinta adhesiva. Su objetivo es construir una torre que se debe mantener en pie sin ninguna sujeción y con solo tres puntos de apoyo en la parte inferior. Debe tener al menos metro y medio de altura.
2. Dejamos al grupo un máximo de 10 minutos para completar la tarea. Las observadoras tomarán nota de la dinámica entre las diferentes personas así como del proceso que se desarrolla.
3. Al terminar, las observadoras comentan sus anotaciones. Las constructoras también ofrecen sus comentarios sobre lo que han visto. Una forma de estructurar el proceso de observación consiste en asignar una constructora a cada persona observadora para que tome nota sobre ella. ¿Qué papel desempeñaba esa persona en el grupo? ¿Cuál era el estilo de trabajo de cada una de las personas? ¿Cómo interactuaban unas con otras?
Al final del ejercicio podemos dar a cada constructora la oportunidad de analizar las conductas con un cuestionario similar.

“MIPPS Y WORS”

Es una dinámica par 5-10 personas. Debemos tener preparadas fichas o tarjetas en las que figuren las preguntas y respuestas que van a continuación:

De A a B hay 4 Lutts	¿Qué distancia hay de A a B?	¿Qué distancia hay de B a C?
¿Qué distancia hay de C a D?	De B a C hay 8 Lutts.	¿Qué es el Mipp?
El Mipp es una medida de longitud.	¿Qué longitud tiene un Lutt?	De C a D hay 10 Lutts.
Un kilómetro tiene 2 Mipps.	¿Qué es el Dar?	Un Lutt tiene 10 Mipps.
El Dar tiene 10 Wors.	¿Cuántos Mipps tiene un Kilómetro?	¿Qué es un Wor?
¿Con qué velocidad va ese señor de A a B?	El Wor tiene 5 Mirs.	Una hora tiene 2 Mirs.
¿Con qué velocidad va el señor de B a C?	El Mir es una unidad de tiempo.	¿Qué es el Mir?
De C a D, el señor camina con una velocidad de 30 Lutts por Wor.	De A a B, ese señor va con una velocidad de 24 Lutts por Wor.	¿Cuántos Mirs tiene una hora?
De B a C, ese señor va con una velocidad de 30 Lutts por Wor.	¿Con qué velocidad va ese señor de C a D?	

Usaremos un lote de 26 tarjetas para cada grupo que lo practique.

DESARROLLO:

Supongamos que el Lutt y el Mipp son nuevas medidas de longitud y que el Dar, el Wor y el Mir representan nuevas unidades de tiempo que han llegado a ser de uso corriente.

Una señora camina desde la ciudad A, pasando por las ciudades B y C, hasta la ciudad D. El trabajo del grupo está en determinar cuántos Wors empleará esa señora en ir de A a D. No se debe emplear más de 20 minutos en resolver el problema.

Los miembros del grupo se colocan en mesa redonda. Se revuelven las tarjetas de preguntas y respuestas, y se distribuyen a todos los miembros del grupo. Todos pueden intercambiar de palabra las informaciones que tienen en las tarjetas, pero ningún miembro debe soltar de la mano sus tarjetas. Pueden empezar el juego desde el momento en que todas conocen sus reglas y quedan repartidas las tarjetas.

Es conveniente tener varias personas observando el desarrollo de la actividad para analizar los diferentes roles que se desarrollan así como otros variados aspectos que van

surgiendo. Finalmente analizamos lo sucedido y sacamos conclusiones que nos sirvan para aplicar en situaciones reales de trabajo en grupo.

SOLUCIÓN: *Para ir de A a D, sea señora emplea 23/30 Wors.*

INTERRELACIONADAS.

Nos desplazamos por la sala. Intentamos ocupar espacios vacíos. Intentamos buscar equidistancias. ¡Alto!. Miramos. ¿Estamos equidistantes?

Nos movemos un poquito más. ¿Qué pasa?

Nos movemos a cámara lenta.

LA GRAN FIESTA.

DEFINICIÓN:

Trabajar por grupos una idea que debe de ser plasmada mediante el dibujo.

Terminando en una puesta en común.

OBJETIVOS:

- Potenciar la relación entre los miembros del grupo.
- Promover el trabajo en grupo.
- Respeto hacia el trabajo de los demás.
- Desarrollar la capacidad de representación.
- Desarrollar la creatividad e imaginación.
- Pasarlo bien.

PARTICIPANTES

El número de participantes rondará entre las 20-25 personas. Esta actividad se podrá realizar con niños a partir de 12 años.

MATERIAL:

Esta actividad deberá realizarse en un espacio amplio.

Se necesitarán sillas, una por persona.

Además también se emplearán cartulinas o papel amplio como por ejemplo el papel de estraza, diferentes lápices de colores (rotuladores, lápices de madera, ceras, etc.).

CONSIGNAS DE PARTIDA:

El grupo deberá saber antes de comenzar la actividad, que deberán respetar el turno a la hora de hablar, a la misma vez que todos los componentes del grupo deberán aportar su opinión, es decir, todos deberán de participar.

DESARROLLO:

Se hará un círculo entre todos los componentes del grupo y se empezará con una historia. Esta historia tratará de ponerles en situación, contándoles que vivimos en un pueblo del campo y queremos realizar una fiesta por la entrada de la primavera y nos reunimos para ver cómo realizarla.

Debemos presentar la propuesta de fiesta que más nos guste.

Realizamos pequeños grupos de cinco personas aproximadamente. Los grupos se harán atribuyendo a cada persona una palabra, estas serán: ancianos del pueblo, hombres, mujeres, niños y animales.

Los ancianos formarán un grupo y así todos.

Cada grupo deberá intentar plasmar en el papel grupal, teniendo en cuenta el papel que le ha tocado representar dentro del poblado.

EVALUACIÓN:

El/La responsable de la actividad irá observando cómo los grupos trabajan, si la gente participa, los comentarios realizados entre los niños y las niñas, viendo las diferentes intervenciones, quienes son los que intervienen.

NOTAS:

Con los más mayores, en la puesta en común se discutirá los diferentes estereotipos en los que han sido divididos y el por qué de sus representaciones.

OBJETIVOS:

- Son las metas que pretende conseguir un grupo o una persona.
 - Pueden ser explícitos (*los conocen todos y se trabaja con ellos*) o implícitos (*no se definen pero están ahí*).
 - A veces no somos conscientes de los objetivos implícitos.
- Preguntamos si son conscientes de los objetivos explícitos de los grupos en que están. ¿Son conscientes de los objetivos implícitos que hay en los grupos en que participan? ¿Los objetivos explícitos están claramente delimitados? ¿Son los mismos para todas las personas que participan? ¿Somos realmente conscientes de los objetivos de cada persona al ir al grupo? ¿Qué dificultades tenemos en los grupos por causa de los objetivos implícitos de las personas que asisten? ¿Qué medidas tomamos para superar estas dificultades?
- Este tipo de preguntas se puede plantear ante una actividad de grupo real o simulada, con *roles* y objetivos implícitos que sean reales o simulados.
- Los grupos, con frecuencia nos sirven para conseguir **objetivos implícitos** similares a los siguientes:

- Satisfacen la necesidad de estar en compañía.
- Reducen ansiedad.
- Contribuyen a establecer el autoconcepto y a mantener la autoestima de las propias personas, a través de la retroalimentación que proporcionan sus compañeros y el marco de referencia que establece su grupo.
- Proporcionan apoyo necesarios para conseguir objetivos personales externos al grupo, coincidentes o no con los de la propia organización.
- Permiten a los sujetos poner a prueba ideas y capacidades, y compartir perspectivas, al constituirse en marco social de comparación.
- Reducen los sentimientos de inseguridad, ansiedad e indefensión de sus miembros, al eliminar la incertidumbre y proporcionar apoyo social.
- Facilitan el entretenimiento, reduciendo el aburrimiento y la fatiga, y aumentando la satisfacción personal.
- Permiten desarrollar las necesidades de poder a través de diferentes medios disponibles en los mismos grupos.



CLIMA GRUPAL.

- Podemos preguntar a las personas participantes qué valores o actitudes favorecen un funcionamiento más apropiado al trabajo en grupo.
- Esto lo podemos conseguir también mediante una dinámica de debate como la siguiente:

DEBATE SOBRE FUNCIONAMIENTO DE GRUPO.

Objetivo: Mejorar las capacidades de observación de las discusiones de grupo.

Grupo: Máximo 25 personas.

Tiempo: Una hora.

Lugar: Un aula de clase.

Procedimiento:

1. Dar a cada miembro de la clase una copia de las frases de acuerdo y desacuerdo (*hoja aparte*).
2. Designar observadores, dándoles una copia de la guía para observadores, sin que los miembros de grupo sepan que se va a observar. Alternativamente se puede entregar la guía a los observadores con antelación, y entrenarlos a la observación con otro grupo. Debe haber un observador al menos por cada grupo.
3. Dar cinco o seis minutos para que el grupo conteste a las frases.
4. Durante los siguientes 15 o 20 minutos se discuten dos o tres de las frases que parecen suscitar las opiniones más distantes.
5. Los observadores dan un informe de lo que han visto.
 - ✓ Se trata de ver coincidencias y diferencias entre lo aportado por los observadores y los propios miembros del grupo.
 - ✓ Se trata de los problemas de los observadores al llevar a cabo su tarea.
6. Presentación de un comentario teórico sobre la observación en grupo.

El ejercicio puede ser llevado a cabo con compañeros o alumnos.

Frases de acuerdo y desacuerdo:

- Después de leer cada frase ponga una **A** en el paréntesis si está de acuerdo y

D si está en desacuerdo. Dedique cuatro minutos a hacerlo.

- Después en pequeños grupos trate de lograr un acuerdo unánime o un desacuerdo unánime en cada frase, trate de anotar razones de la dificultad de llegar a un punto de vista unánime, a favor o en contra.
- Si su grupo no puede llegar a una posición unánime respecto a la frase tal como está expresado, vuelva a escribirlo para poder llegar a la unanimidad.

A () Una preocupación principal del líder de la discusión debería ser conseguir que todos los miembros del grupo se sientan libres de expresar sus opiniones.

B () En un grupo con un líder fuerte los miembros se sienten más seguros que en el que el líder es débil o permisivo.

C () Hay veces que un líder debería hacer lo que le parece bien con independencia de las decisiones del grupo.

D () Se debería exigir a todos los miembros asistir a las reuniones que se convocan para fijar los objetivos del grupo y para discutir los problemas del grupo.

E () Hay momentos en que hay que abandonar los métodos democráticos para resolver un problema práctico dentro de un límite de tiempo.

F () A la larga es más importante seguir los métodos democráticos con independencia de la calidad y cantidad de los resultados logrados.

G () A veces resulta necesario cambiar a la gente en la dirección que a uno le parece bien, incluso cuando manifiestan objeciones.

H () A veces resulta necesario ignorar las opiniones de algún miembro con el fin de llegar a una decisión de grupo.

I () No se debe criticar a al líder abiertamente.

J () Se prestaría más atención en las reuniones si el líder fuese rápidamente al grano y dijese lo que quiere que el grupo haga.

Guía para las personas que observan:

Mientras que la discusión tiene lugar, fíjese en las siguientes características de la discusión.

- ① Quien parece dirigir la discusión: toma iniciativas, propone procedimientos, pregunta la opinión a los otros, resume.
- ② Participan todos los miembros por igual, o sólo algunos. (Se pueden tomar como unidad de participación lo que dice un

sujeto entre dos silencios, marcando un límite de tiempo que se sobre pasa se cuenta como una unidad.)

③ ¿Se dan interrupciones cuando un miembro está hablando?

④ ¿Cuando se presenta una idea o sugerencia, se evalúa inmediatamente y después se explora o se abandona?

⑤ ¿Hay algún intento de resumir o sintetizar las diversas ideas? ¿Quién lo lleva a cabo?

⑥ ¿Tratan los miembros de clarificar las ideas y sugerencias?

⑦ Resulta fundamental que la información que se da al grupo se haga de forma descriptiva no evaluativa.

Fuente: *Twenty exercises for the classroom*. Copyright NTL Learning Corporation. Washington, 1972.

- ▶ Una vez que tenemos la lista de los valores y actitudes básicas para el funcionamiento de grupo examinaremos cómo potenciarlos.
- ▶ Nosotras os proponemos, entre otros, los siguientes **VALORES BÁSICOS** para tener buen clima:

- Conocerse.
- Tener confianza.
- Autoestima.
- Estima a las demás personas.
- Cooperación.
-
-

- ▶ Johnson nos hace un pequeño análisis de lo que se potencia en dos climas básicamente diferentes:

ESTRUCTURA COOPERATIVA.	ESTRUCTURA COMPETITIVA.
<ul style="list-style-type: none">• Alta interacción. Esfuerzo compartido.• Comunicación efectiva. Dinámica personal y social.• Facilitación de objetivos a otros: ayudando, compartiendo o instruyendo. Objetivos comunes, inclusivos.• Influencia de los compañeros hacia el objetivo.• Dirección del conflicto hacia la solución de los problemas.• Pensamiento muy divergente y arriesgado.• Alta confianza.• Alta aceptación y apoyo por las partes.	<ul style="list-style-type: none">▪ Baja interacción. Esfuerzo paralelo.▪ Falta de comunicación, o comunicación engañosa o amenazante. Dinámica individualista.▪ Obstrucción de los logros de los demás. Objetivos individuales, excluyentes.▪ Los compañeros influyen contra el objetivo.▪ Dirección del conflicto en la dimensión de ganar/perder.▪ Pensamiento poco divergente y arriesgado.▪ Poca confianza.▪ Poca aceptación y apoyo entre compañeras.

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Alta implicación emocional y compromiso en aprender por parte de todos los miembros. Alta utilización de los recursos de todos los miembros. • Posible división de las tareas. • Menor miedo al fracaso. • Todas ganan o todas pierden. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta implicación emocional y compromiso para aprender por los pocos estudiantes que tienen oportunidad de ganar. No utilización de recursos de otros estudiantes. ▪ Imposible división de las tareas. ▪ Mayor miedo al fracaso. ▪ Unas ganan y otras pierden. |
|--|--|

La cooperación es una de las formas de interacción humana que más benefician a la vida en sociedad y contribuyen a mejorar progresivamente sus condiciones. Así, aquellas sociedades que estimulan la cooperación a todos los niveles -científico, técnico, político, cultural- logran un progreso mayor y más rápido que aquellas sociedades que no superan los niveles del individualismo competitivo.

La cooperación se opone a la competencia. En la competencia todos los sujetos buscan el mismo fin, pero su logro es excluyente, de tal manera que, al obtenerlo uno de ellos, todos los demás se verán privados de él. La ganancia de uno requiere necesariamente la pérdida de otros. Además, en la competencia se multiplican los costos: cada una de las personas realiza todo el esfuerzo por su parte para lograr el objetivo y, en lugar de compartir las exigencias de la tarea, el intento por superar a los demás puede requerir un esfuerzo adicional. En la situación de cooperación los participantes están de tal manera ligados, que uno puede obtener su objetivo sólo si también los demás obtienen el suyo.

Johnson y sus colaboradoras sometieron a un "meta-análisis" 122 estudios realizados en EE.UU. sobre los efectos de la cooperación y la competencia en el éxito y productividad de las actividades realizadas. Un "meta-análisis" consiste en examinar, contrastar y combinar los resultados de diversos estudios empíricos para ver sus divergencias y convergencias, y tratar de llegar a posibles conclusiones. Pues bien, las conclusiones a las que llegaron fueron las siguientes: **(a)** la cooperación promueve el éxito y la productividad mejor que la competencia; **(b)** la cooperación también promueve el éxito y la productividad mejor que los esfuerzos individuales; **(c)** cuando la cooperación se realiza fuera del marco de la competencia intergrupal, promueve el éxito y la productividad mejor que cuando se realiza en el contexto de la competencia intergrupal; finalmente, **(d)** no parece haber diferencias significativas entre el éxito y la productividad que promueven la competencia interpersonal y el esfuerzo individual.

- En general la **PARTICIPACIÓN** suele mejorar el desempeño y la satisfacción en el trabajo. Sin embargo, los jefes suelen ser reacios a su implantación, fundamentalmente por pensar que van a ver reducida su parcela de poder y que se van a ver "invadidos" en su actividad. A pesar de este temor, en realidad mantienen la autoridad y responsabilidad última; asimismo, el hecho de permitir a los subordinados su cooperación y aumentar su responsabilidad es un aspecto importante para ganarse su confianza.
- Además del desempeño y la satisfacción en el trabajo, la participación tiende a mejorar la producción y su calidad, la motivación, la aceptación del cambio, la autoestima, la cooperación con los superiores y la comunicación, así como a reducir conflictos, estrés, la rotación y el absentismo, y a incrementar el compromiso personal con la obtención de metas. De todas formas, hay que tener en cuenta que los beneficios de la participación no siempre se obtienen a corto plazo, y que incluso pueden no producirse en determinadas circunstancias, como, por ejemplo, cuando se consulta a los sujetos en áreas en las que no son expertos o incluso cuando se les **obliga** a participar en contra de su voluntad.

FUENTE: Martín-Baró, I.: **Acción e ideología**. UCA Editores. San Salvador. C.A. 1990.
Con aportaciones de Deutsch, M.: **La resolución de conflictos**.
Yale University Press. New Haven. EE.UU. 1973.
Y Johnson, D. : **Effects of Cooperative, Competitive and Individualistic Goal Structures on Achievement**. 1981.

¿QUÉ TE PARECEN LOS DOS PÁRRAFOS ANTERIORES?

PAUTAS PARA LA PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS.

1. Fase previa a la reunión.

- ▶ Establecer el propósito y los objetivos con los que cada persona actúa en la reunión.
- ▶ Decidir qué trabajo está decidido a realizar.
- ▶ Revisar la información disponible de reuniones pasadas y la preparada para la presente.
- ▶ Aclarar y confirmar las expectativas que hay hacia su comportamiento en la reunión.
- ▶ Estudiar, junto con otros participantes, los diferentes puntos del orden del día, e intentar buscar posturas coincidentes o de apoyo.
- ▶ Preparar las notas que pretende usar, la información que va a presentar, el material de apoyo que va a emplear, etc. . . .

2. Durante la reunión.

- Pedir turnos de palabra.
- Aclarar la información, así como sus opiniones, sugerencias, etc. . . , cuando así le sea requerido.
- Pedir aclaración de la información, opiniones, etc. . . , presentadas por otras personas.
- Argumentar de forma persuasiva su exposición.

3. Fase posterior a la reunión.

- Consultar con las personas a quien se representa para informarlas de las decisiones tomadas y la acción requerida.
- Informar a las personas representadas sobre la posición que ha defendido y los modos en que debería ser modificada (*caso de ser necesario*).
- Evaluar cómo podría haber participado en la reunión de forma más eficaz y prepararlo para la próxima.
- Analizar la información y notas cuando sean distribuidas.
- Hacer sugerencias para las próximas reuniones.
- Estudiar y aclarar las pautas de acción que ha de llevar a cabo (*si procediera*).

¿Crees que estas pautas fomentan la **PARTICIPACIÓN**?

¿Quitarías alguna de estas?

¿Añadirías alguna otra?

¿Qué entendemos por **participación** en un grupo?

¿En qué se diferencian las personas que sólo participan durante la reunión y las que, además, participan en la práctica de las decisiones tomadas?

¿Tienen la misma función unas que otras?

¿En qué medida influyen estas posturas en el desarrollo del grupo?

OBSERVACIÓN sobre LA PARTICIPACIÓN en grupo.

Objetivo: Aumentar la participación en una discusión. Aumentar la conciencia que cada persona tiene de los roles que ella y los demás desempeñan.

Grupo: Máximo 30 personas (20 es un número más adecuado).

Lugar: Un aula en la que se puedan mover los asuntos con relativa facilidad.

Procedimiento:

1) Preplaneamiento.

a) Elección de un tema de discusión para la clase. se pueden sugerir varios para que los estudiantes elijan. Los únicos requisitos del tema es que no exija una decisión por parte de la clase, y que no vaya a molestar a ningún estudiante.

b) Elija algún criterio para dividir a la clase en grupos. Es mejor mezclar a los chicos con las chicas y a los silenciosos con los habladores.

d) Dedicar el modo de colocar un círculo de asientos interior y un círculo exterior.

2) Explique brevemente el propósito del ejercicio y como va a funcionar. Divida a la clase en grupos (cinco minutos). Los miembros del círculo exterior deben escuchar y observar en silencio. Su tarea es contar cuantos participan en la discusión (*unidad de participación: cada vez que una persona habla entre dos silencios, si pasa de 30 segundos se cuenta como una nueva unidad*); fijarse en cuantas personas parecen querer decir algo pero no lo hacen, darse cuenta de quien interrumpe y quien es interrumpido.

3) El círculo interior comienza su discusión mientras que los de fuera observan. Cuando se para la discusión el encargado de dar las instrucciones señala el final (*debería llevar un total de 8-10 minutos*).

4) Se da el informe de los observadores mientras que círculo interior está en silencio (*debería llevar unos 5 - 7 minutos*).

5) Los grupos intercambien puestos y se repite el proceso.

Análisis:

Escribir estas palabras en la pizarra:

¿Qué cosas obstaculizaron la discusión?

¿Qué cosas ayudaron?

Al resumir lo que ayuda y lo que obstaculiza la discusión se puede mencionar que las discusiones mejoran cuando se escucha y se trata de construir sobre lo que se ha dicho antes.

- Se da una oportunidad a los otros y se ayuda a los otros que parecen querer intervenir pero no lo hacen.

- Se aceptan las opiniones de los otros como tan válidas como las propias.

Fuente: *Twenty exercises for the classroom*. Copyright NTL Learning Corporation. Washington, 1972.

AUTOANÁLISIS sobre la PARTICIPACIÓN en un grupo.

Fuente: Thayer.

El propósito de este instrumento consiste en ayudarle a evaluar sus actitudes durante las sesiones. Aprender es un proceso muy personal. Quien aprenda debe jugar un papel importante en la evaluación de su propio aprendizaje. Una respuesta sincera a cada frase puede ser el primer paso que le permita que este instrumento lo ayude a reflexionar sobre sus actividades y aprendizaje. Se puede hacer una puesta en común de los resultados de todas las personas del grupo para ver qué es lo que más predomina o falta en el funcionamiento del grupo.

Instrucciones:

Rodee con un círculo de 1 a 5 lo que mejor represente su respuesta a cada frase, basándose en lo siguiente:

- 1) Significa "nunca", "en absoluto".
- 2) Significa "algo", "algunas veces", "pocas veces", "un poco".
- 3) Significa "cantidad promedio", "se da con la misma frecuencia que no se da".
- 4) Significa "por lo general", "bastante", "frecuentemente".
- 5) Significa "con regularidad", "prácticamente siempre", "totalmente".

En el espacio proporcionado para los comentarios después de puntuar cada frase trate de escribir una o dos percepciones sobre su comportamiento de grupo y sus actitudes en cuanto se relacionan con las frases-estímulo. Trate de clarificar su propia puntuación.

1] Defiendo mis ideas vehemente, sin tener en cuenta las opiniones de otros.

Nunca 1 2 3 4 5 Con regularidad

2] Animo a los demás a que expresen sus sentimientos e ideas sobre los temas de discusión.

Nunca 1 2 3 4 5 Con regularidad

3] Soy sensible a los sentimientos de los demás.

Nunca 1 2 3 4 5 Con regularidad

4] Reconozco las clases no verbales comunican las diversas emociones.

Nunca 1 2 3 4 5 Con regularidad

5] Defiendo a una persona que está siendo criticada.

Nunca 1 2 3 4 5 Con regularidad

6] Muestro hostilidad cuando las cosas no van como yo quiero.

Nunca 1 2 3 4 5 Con regularidad

Comentarios.....

7] Pretendo tener la última palabra en un intercambio de puntos de vista.

Nunca 1 2 3 4 5 Con regularidad

Comentarios.....

8] Creo necesario comprender y cambiar algunas de mis actitudes, valores y conductas.

Nunca 1 2 3 4 5 Con regularidad

Comentarios.....

9] Demuestro empatía comprendiendo lo que otra persona dice y la comunico lo que he entendido.

Nunca 1 2 3 4 5 Con regularidad

Comentarios.....

10] Evito los conflictos y desacuerdos que surgen en el grupo.

Nunca 1 2 3 4 5 Con regularidad

Comentarios.....

11] Soy consciente del papel que desempeño en la interacción del grupo.

Nunca 1 2 3 4 5 Con regularidad

Comentarios.....

12] Prefiero ser pasivo en el aprendizaje que activo y participativo.

Nunca 1 2 3 4 5 Con regularidad

Comentarios.....

IMPORTANCIA DEL TAMAÑO DEL GRUPO

Según Johnson (1980), cuando se produce un incremento en el número de elementos que conforman el grupo:

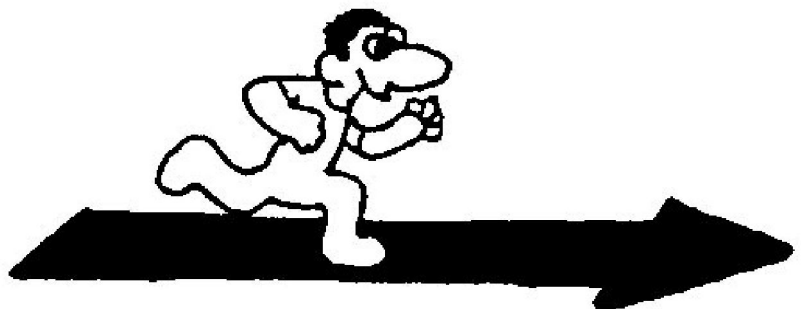
- **El total de recursos aumentará**, pero no los utilizables y asimismo, el número de recursos disponibles por sujeto se incrementarán en menor proporción que el número total; y si el grupo es muy grande y el incremento pequeño *no se producirá ningún aumento* en los recursos por sujeto.
- Aumenta **la heterogeneidad de los miembros**, así como la probabilidad de que algún miembro tenga una característica dada. Produciéndose un aumento de la probabilidad de que cierta homogeneidad existente desaparezca.
- Decrece la oportunidad para la **participación individual** y las recompensas; por tanto, se producirá menos discusión, ya que habrá una tendencia a inhibir los impulsos a participar.
- Parte de las energías de los miembros tenderán a dirigirse a **coordinar y conjuntar** las aportaciones de cada persona.
- Los elementos del grupo serán menos apreciados, apoyados y valorados individualmente. Se producirá un mayor absentismo, formalismo, conflicto e insatisfacción dentro del grupo, llegando a disminuir las relaciones interpersonales.
- Decrecerá la claridad de las percepciones de los miembros respecto a los grados de conocimiento que tienen los otros.

LA EFICACIA DE UN GRUPO, POR TANTO, NO DEPENDE EXCLUSIVAMENTE DE LA CANTIDAD DE PERSONAS QUE PERTENECEN A ÉL.

ELEMENTOS FÍSICOS.

- ♣ ¿Has observado alguna vez si el tamaño de la sala influye en el resultado del trabajo en grupo? ¿Hasta qué punto influye la temperatura, . . . el hecho de que haya o no ventanas en la sala, ... ? ¿Da lo mismo trabajar al aire libre que en un sitio cerrado?
- ♣ ¿Qué tipo de sillas y mesas tenemos? ¿Da lo mismo de qué tipo son? ¿Cómo están distribuidas en la sala? ¿Hay alguna mesa o silla que tenga una distribución especial? ¿Qué forma de colocar las sillas y las mesas te parece mejor? ¿Por qué? ¿Da igual sentarse viendonos las espaldas que viendonos las caras?

La democracia no es una garantía total contra la opresión de las minorías.



LA COMUNICACION

EN EL FUNCIONAMIENTO DE GRUPO

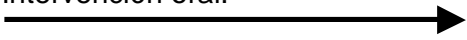


¿Nos parece fundamental que haya una buena comunicación dentro del grupo para que funcione mejor?

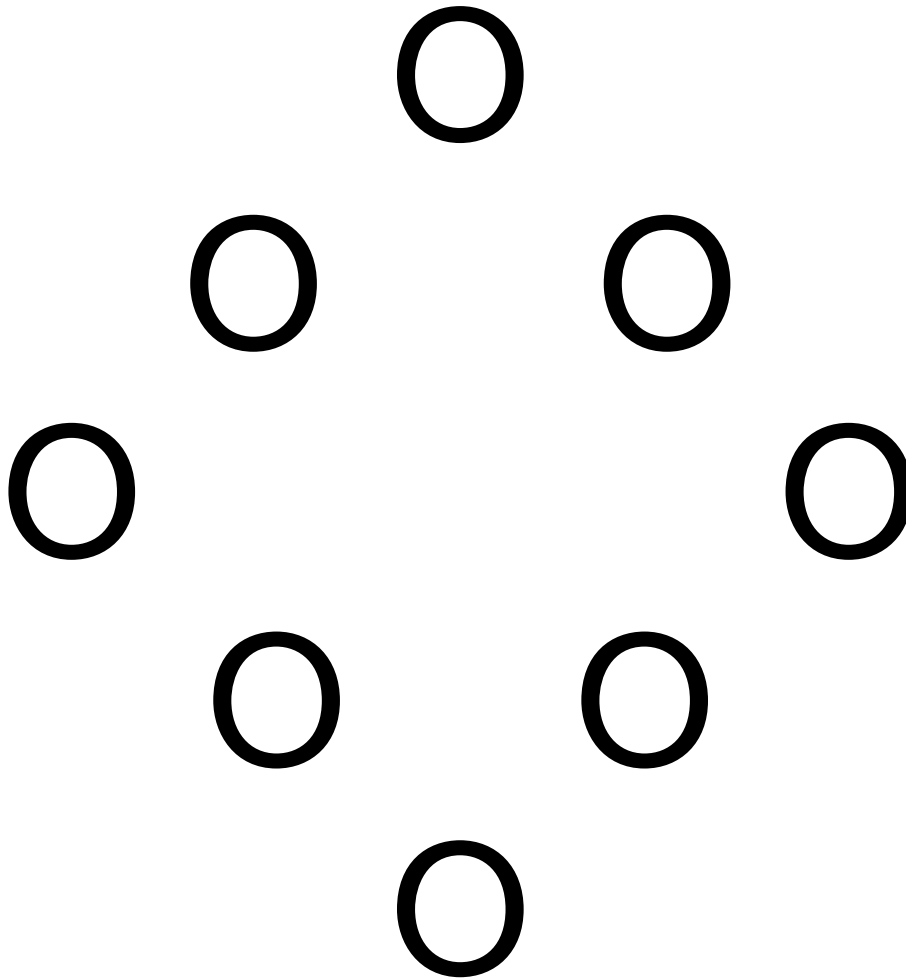
Os proponemos los siguientes aspectos:

- ESCUCCHAR.
- EXPRESARSE.
- TÉCNICAS DE PARTICIPACIÓN.
- TÉCNICAS DE DEBATE.



HOJA PARA LA OBSERVACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN EL FUNCIONAMIENTO DE UN GRUPO.

Intervención oral: 	Intervención oral cortando la palabra: 
Intervención oral simultánea: 	Postural física de NO Escucha : <i>N. E.</i> Movimientos corporales de inquietud: <i>M.C.</i>



OBSERVACIONES:

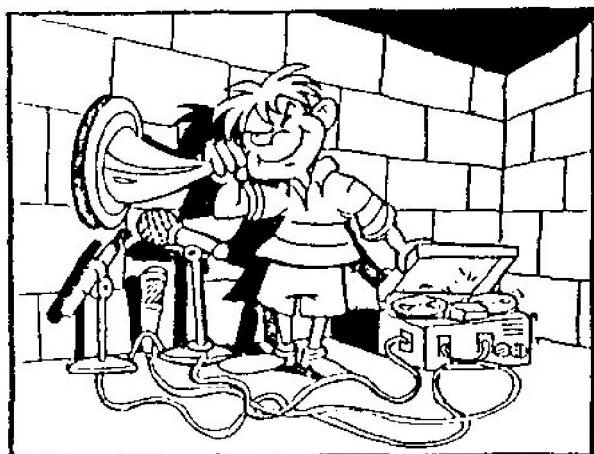
Mientras unas personas trabajan en grupo de forma real o simulada, varias personas observan lo que sucede con una fotocopia de esta hoja anotando los sucesos que acontecen mediante las claves indicadas arriba.

En cada círculo escribimos el nombre de una de las personas que son observadas. las anotaciones comienzan junto al círculo de la persona que inicia la acción y se enfoca dirigida hacia la persona a la que es dirigida o hacia el centro del círculo si se dirige a todo el grupo. La longitud de la flecha puede indicar la duración de la intervención. Se puede anotar también si alguien cambia de tema.

Al final se comenta lo sucedido, las notas recogidas y los recursos que mejor facilitan la comunicación.

JUEGOS DE ESCUCHA.

Os presentamos unas actividades divertidas que pueden servir para potenciar la capacidad de escucha y para ayudar a ser conscientes de la importancia que tiene el escuchar atentamente.



REFUGIOS NUMERADOS.

Se pueden dibujar uno, dos, tres o cuatro refugios con tiza en el suelo. Si el monitor dice "uno", las jugadoras van al refugio UNO. Si dice "dos", los jugadores van al refugio DOS, . . . Después, en vez de decir números se enseña un número determinado de dedos o de objetos.

Se puede complicar la actividad diciendo un número diferente mientras se están dirigiendo a uno de los refugios.

TIEMPO DE ESCUCHA.

Se da un minuto para que la clase escuche sonidos que realiza el monitor o sonidos producidos en el exterior de la clase mientras el grupo está en total silencio. Se piden voluntarios que expliquen lo que han oído con los ojos cerrados, indicando el lugar donde se encontraban los objetos que produjeron los sonidos.procedieron.

CORRAL.

Cada jugador saca el nombre o el dibujo de un animal de un sombrero, o alguien susurra el nombre de uno, dos o tres animales diferentes (*gallina, burro, rana, pato, cerdo, vaca, perro, gato . . .*) a distintos jugadores. Estos se dispersan por la habitación, cierran los ojos y van haciendo el sonido del animal que les corresponde.

Pueden dialogar o comunicarse con otros animales mediante los sonido típicos de cada animal. El animador puede sugerir que los animales de la misma clase se busquen, se agrupen, se abracen. Cada participante ha de adivinar qué otros animales participan. Todo con los ojos cerrados.

AUDICIÓN MUSICAL.

Escuchar música, seguir su ritmo, dibujar la altura total, adivinar los instrumentos que van interviniendo, dibujar algo sugerido por la música o inventarse una historia.

ESPEJOS.

Los participantes de una fila comienzan haciendo una serie de gestos que son copiados, como en un espejo, simultáneamente por sus parejas de la otra fila. El animador da la señal de comienzo y de fin. Al terminar, los participantes permanecen un rato en su sitio observándose. Luego cambian los papeles.

DIRECCIONES.

El monitor frente al grupo hace movimientos corporales, gestos que el grupo ha de imitar. Se puede hacer este ejercicio diciéndo los movimientos que queremos conseguir pero sin que los realizar el monitor. Esta variación se puede realizar también mientras se tienen los ojos cerrados. El monitor; puede indicar direcciones: un paso adelante, dos a la derecha, dos saltitos hacia atrás, hacia la puerta, hacia la ventana,

EL PUEBLO DICE.

Una persona indica los movimientos que quiere que realice el grupo diciendo por ejemplo: "El pueblo dice que levantéis vuestro brazo izquierdo". Todas las personas realizarán los movimientos indicados siempre que la frase comience por: "El pueblo dice. . . " El grupo gana el juego si es capaz de

seguir las instrucciones cinco veces seguidas sin equivocarse, es decir, sin hacer el movimiento cuando la frase no comienza por: "El pueblo dice ...".

Cuando se dicen varias órdenes seguidas de forma correcta, es fácil que a la siguiente incorrecta alguien se equivoque.

A PARTIR DE SEIS AÑOS.

PARED POR MEDIO.

Unas cuantas niñas o niños (*tres o cuatro*) salen de la sala y escenifican en el pasillo una anécdota o historieta breve con voz fuerte pero sin que nadie les vea. Luego entran a clase y el grupo de dentro ha de adivinar lo que hicieron fuera.

CÍRCULO DE ESCUCHA.

Es interesante realizar un círculo para contar cosas. No ha de ser muy numeroso para que todas las personas tengan oportunidad de expresarse. La que habla se sienta en el centro en una silla mientras el resto alrededor escucha.

CADENA DE TRANSMISIÓN.

Tres participantes quedan fuera del grupo en otra sala. Un miembro del grupo narra al grupo grande una situación (*o lo representa con mímica*) durante dos minutos. Se llama a uno que está fuera y alguien de clase le cuenta la acción expuesta (*o se lo representa con mímica*). El que ha entrado hace lo mismo con otro de los que estaban fuera (*le llama, entra, le cuenta el conflicto o se lo representa*) y así sucesivamente. Al final se compara la situación tal como lo ha contado la cuarta persona y tal como lo contó la primera.

Analizamos y valoramos las dificultades de escuchar y contar.

EL TELEGRAMA.

En círculo, cogidos por las manos y con los ojos cerrados. Una persona pasa un mensaje a su compañera con la mano (Ej.: dos apretones-pausa-un apretón, . . .), expresándole un sentimiento. El mensaje ha de recorrer todo el grupo, hasta que llega a la

persona que se encuentra al lado del que ha comenzado. Después de que el mensaje ha recorrido todo el círculo, la última persona lo describe verbalmente. Así con nuevos mensajes iniciados por diferentes personas.

Se puede transmitir el mensaje sobre la espalda. Todas las personas que participan se colocan en círculo mirando la espalda del compañero y así poder producir golpecitos rítmicos y variados.

EL TELÉFONO.

Todos los niños se sientan juntos muy cerca unos de otros en círculo y se pasan susurros o frases. Uno elige una frase corta y la susurra al oído de la persona de su derecha. El secreto se pasa a la siguiente persona hasta que todos han recibido el mensaje. La última persona dice entonces el mensaje en alto y se compara con el secreto original. Se puede mandar el mismo u otro mensaje en sentido contrario.

PASA EL SONIDO.

Similar a EL TELÉFONO pero se pasan sonidos de animales, de la naturaleza, de máquinas, vehículos, . . . ; es difícil que sea en secreto. Se pueden mandar varios sonidos originados en diferentes puntos del círculo y con direcciones distintas (*esto ya es más complicado*).

LA NIÑA CIEGA.

Una niña o niño se pone mirando a la pared con los ojos cerrados. Los demás están al otro lado del gimnasio. Cuando comienza el juego todos se pueden acercar despacio hacia el jefe. Si el jefe oye a alguien puede decir: "He oído el ruido de alguien en esa dirección" y señala con la mano sin mirar. Si acierta ese niño o niña vuelve a empezar. El primero que toca a la niña o niño ciego se convierte en ciega y se vuelve a empezar.

PAREJA DE ESTATUAS.

Por parejas, uno toma una posición de estatua y el otro con los ojos cerrados mediante el tacto intenta descubrir la postura que después intentará reproducir imitándola. Después se cambian los papeles.

PARA MAYORES DE 8 AÑOS.

CODO-NARIZ.

Círculo. El monitor empieza diciendo al que tiene a su derecha: "Este es mi codo" indicando la nariz. El otro contesta: "Ésta es mi nariz", indicando el codo. Luego se vuelve a la persona que tiene a su derecha e indica una parte del cuerpo, nombrando otra. Esta contesta al revés, y así sucesivamente.

EL DISCO.

Salimos a la calle con un papel y apuntamos lo que escuchemos. Se puede hacer varias veces, en diferentes lugares. Luego se fabrican discos de cartulina. En cada uno se pone lo que contiene (*La naturaleza, la calle, las personas, . . .*) y los sonidos que corresponden al título.

¿ALEGRE O TRISTE?

Por turnos, haz una expresión facial-corporal contraria a lo que dices que sientes. Ej.: "Estoy alegre" y haces como que lloras.

ECLIPSE DE SOL.

El amo manda al perro. . .

El coronel al ayudante.

Mañana a las nueve habrá un eclipse de sol, fenómeno que no ocurre todos los días. Ordene que salga la tropa a la calle en traje de faena, para que puedan observar esta rareza natural, y yo estaré presente para explicarla. En caso de que llueva, no podrá verse nada, así que ordenará usted que se lleven a la tropa al gimnasio.

El ayudante del coronel al capitán.

Por orden del coronel, mañana a las nueve habrá un eclipse de sol; si acaso lloviera no podrá verse nada desde la calle y, por consiguiente, en traje de faena el eclipse tendrá lugar en el gimnasio, cosa que no ocurre todos los días.

El capitán al teniente.

Por orden del coronel en traje de faena, mañana a las nueve tendrá lugar en el gimnasio la inauguración del eclipse de sol. El coronel dará la orden si acaso llueve, cosa que ocurre todos los días.

El teniente al sargento.

Mañana a las nueve, en traje de faena, el coronel eclipsará el sol en el gimnasio, como ocurre todos los días cuando hay buen tiempo; si llueve tendrá lugar en la calle.

El sargento al cabo.

Mañana a las nueve el eclipse del coronel en traje de faena por el sol tendrá lugar en el gimnasio; si llueve allí, cosa que no ocurre todos los días, la tropa se formará en la calle.

Comentario entre la tropa.

Mañana, si llueve, parece que el sol eclipsará al coronel en el gimnasio. Lástima que esto no ocurra todos los días.

FUENTE: Atribuido a una revista del ejército peruano.

ESCUCHA PASIVA.

☒ Por parejas, uno cuenta algo al otro (*lo que hizo ayer por la tarde, por ejemplo*). Este no escucha, mira a otro lado, se mueve, dice cosas de otro tema, se ríe.

Después de dos minutos deben comentar cómo se ha sentido cada una de las dos personas y se repite la actividad a la inversa.

☒ Por parejas, uno cuenta algo al otro (*lo que hizo ayer por la mañana, por ejemplo*). Este escucha con atención, no habla, le mira, no se mueve.

Después de dos minutos deben comentar cómo se ha sentido cada una de las dos personas y se repite la actividad a la inversa.

ESCUCHA CON ABRIDOR.

Por parejas, uno cuenta algo al otro. Este escucha con atención y puede decir: "*Si*", "*Ya*", "*Bien*", "*Mmm*", "*Interesante*", "*¿Y . . .*".

Después de dos minutos deben comentar cómo se ha sentido cada una de las dos personas y se repite la actividad a la inversa.

PARA MAYORES DE 12 AÑOS.

EJERCICIO DE ESCUCHA ACTIVA.

Se hace entre tres personas (**A, B, C**). La persona **A** se expresa brevemente sobre

un tema controvertido. La persona **B** escucha sin hablar ni preguntar. Pasado un minuto o dos esta persona repite lo que dijo la anterior, al menos el sentido de su mensaje aunque no sea con las mismas palabras. Mientras tanto la persona **C** observa atentamente sin hablar y una vez que ha sucedido lo anterior interviene para comentar si lo expresado por **B** corresponde con lo que había dicho **A** , si ha añadido ideas o ha quitado alguna y qué dificultades han encontrado. Después se repite el ejercicio cambiando los papeles.

ESCUCHA ACTIVA.

Se trata de escuchar los sentimientos que están detrás de las expresiones que una persona nos dirige y repetirlos oralmente con otras palabras. De esta manera contribuimos a que la misma persona vaya siendo más consciente de sus conflictos y busque ella misma sus propias soluciones a la vez que transmitimos nuestro interés por ella.

Cuando se escucha activamente, se habla lo menos posible poniendo atención no sólo a las palabras que oímos sino también a los gestos y a los sentimientos que pueden subyacer debajo de lo que oímos. Nos olvidamos de nuestra propia persona, nuestros propios sentimientos. No necesitamos estar de acuerdo con lo que oímos sino tenemos que tener que intentar entender cómo lo ve la otra persona, por qué lo siente así.

Debemos asegurarnos de que tenemos el tiempo y el espacio adecuados para escuchar activamente buscando un momento y un lugar apropiados. Nuestro cuerpo manifestará el deseo de escuchar al menos mediante contacto visual y una postura corporal abierta.

Las intervenciones orales de quien escuchan fomentarán el seguir hablando. Pueden ser del tipo ESCUCHA CON ABRIDOR. Las preguntas a quien se expresa deberán ser sólo las imprescindibles. En todo caso preguntas abiertas para aclararnos del tipo: “¿Qué sucedió después?”, “¿Cómo te sentiste entonces?”. . . El silencio para escuchar también es importante.

La persona que habla se sentirá más escuchada si de vez en cuando reflejamos con nuestras propias palabras los sentimientos que entendemos nos está comunicando. De vez en cuando vamos resumiendo lo que nos va diciendo y

enfocamos la atención en los puntos que parecen más importantes dejando la puerta abierta para poder retomar el resto de los temas si fuera necesario en otro momento.

Escucharemos hasta que la persona que habla sienta que ha sido escuchada.

LA HISTORIA DE LA COMPRA.

Objetivos:

- A- Experimentar la dificultad de comprender lo que se nos cuenta sin emitir ningún tipo de juicios o suposiciones.
- B- Examinar el impacto que las suposiciones producen sobre las decisiones que se toman.

Tamaño del grupo:

Es posible orientar simultáneamente varios subgrupos de entre cinco y siete miembros.

Tiempo requerido:

Cuarenta minutos aproximadamente.

Material a utilizar:

Una copia de *LA HISTORIA DE LA COMPRA*, que aparece al final de este ejercicio, para cada una de las personas que participan.

Ambiente físico:

Una sala lo bastante amplia para que quepan cómodamente sentados y con una superficie para escribir todos los subgrupos.

Proceso:

- I: El animador explica los objetivos y distribuye una copia de *LA HISTORIA DE LA COMPRA* a cada participante, que durante unos cinco u ocho minutos deberá leerla y señalar las afirmaciones que considera verdaderas (V), falsas (F) o desconocidas (?) en el cuestionario que aparece al final.
- II: A continuación se forman los subgrupos (entre cinco y siete miembros), cada uno de los cuales contestará de forma consensuada al cuestionario considerando si las afirmaciones son verdaderas, falsas o desconocidas.
- III: Seguidamente, en reunión conjunta, cada subgrupo lee el trabajo realizado. Luego el animador declara que los números 1, 8

y 9 son verdaderos, mientras que los demás son "desconocidos".

IV: Por último, se hacen los comentarios pertinentes, pudiendo las personas exponer sus observaciones.

LA HISTORIA.

"Un sábado, la señora María salió durante dos horas a hacer compras. Tenía que comprar varios artículos en un mercado muy cercano. Se desplazó hasta el suburbio próximo con el fin de comprar las mercancías, porque eran más baratas en un supermercado ubicado en aquella ciudad.

La señora María tenía una vecina. La señora Luisa cuidó de su hijo Luis en ausencia de la madre. Durante su ausencia, se produjo en la casa un incendio y Luis sufrió graves quemaduras. Ella se puso muy nerviosa y casi le dio un patatús cuando vio a Luis."

EL CUESTIONARIO.

1) La señora María estuvo fuera de casa el sábado al menos dos horas.....	V	F	?
2) La señora María estuvo fuera de casi dos horas el fin de semana.....	V	F	?
3) Las mercancías eran más baratas en el supermercado del suburbio.....	V	F	?
4) La casa que estaba junto a la de la señora María se incendió.....	V	F	?
5) La casa de la señora María ardió.....	V	F	?
6) La señora María fue a hacer compras a un almacén del suburbio.....	V	F	?
7) La señora María se puso muy nerviosa cuando vio que Luis había sufrido graves quemaduras.....	V	F	?
8) La señora María cuidó de Luis.....	V	F	?
9) Luis era el hijo de la señora María.....	V	F	?

Fuente de HISTORIA DE LA COMPRA: Silvino José Fritzen, La ventana de Johari. Ed. Sal Terrae. C. Guenara 20. 3900. Santander.

EL HOMBRE DE NEGOCIOS,

-A- Se lee detenidamente la siguiente historia mientras las personas participantes escuchan:

Un hombre de negocios acababa de apagar las luces de la tienda cuando un hombre apareció y le pidió dinero. El dueño abrió una caja registradora. El contenido de la caja registradora fue extraído y el hombre salió corriendo.

Un miembro de la policía fue avisado rápidamente.

-B- Cada participante (o en grupos de tres) contesta al cuestionario siguiente. Se dará una fotocopia a cada persona.

1: Un hombre apareció después de que el dueño apagó las luces de su tienda.	V	F	?
2: El ladrón era un hombre.	V	F	?
3: El hombre que apareció no pidió dinero.	V	F	?
4: El hombre que abrió la caja registradora era el dueño.	V	F	?
5: El dueño de la tienda extrajo el contenido de la caja registradora y salió corriendo.	V	F	?
6: Alguien abrió una caja registradora.	V	F	?
7: Después de que el hombre que demandó dinero extrajo el contenido de la caja, huyó a toda carrera.	V	F	?
8: Aunque la caja registradora contenía dinero, la historia no dice cuanto.	V	F	?
9: El ladrón demandó dinero del dueño.	V	F	?
10: Un hombre de negocios acababa de apagar las luces cuando un hombre apareció dentro de la tienda.	V	F	?
11: Era a plena luz del día cuando el hombre apareció.	V	F	?

12: El hombre que apareció abrió la caja registradora.	V	F	?
13: Nadie demandó dinero.	V	F	?
14: La historia se refiere a una serie de eventos en los cuales únicamente se mencionan tres personas: el dueño de la tienda, un hombre que demandó dinero y un miembro de la fuerza pública.	V	F	?
15: Los siguientes eventos ocurrieron: alguien demandó dinero, una caja registradora fue abierta, su contenido fue extraído y un hombre huyó de la tienda.	V	F	?

-C- Una vez contestado este cuestiona-rio, el coordinador pregunta en base a la hoja "clave de respuesta":

- [1] ¿Está usted seguro de que "el hombre de negocios" y el dueño son la misma persona?
- [2] ¿Puede hablarse de un "robo" necesariamente? Tal vez el hombre que demandó dinero era el rentero, o el hijo del dueño. Ellos a veces demandan dinero.
- [3] **F.** Una fácil para que no se les caiga la moral.
- [4] **V.** El artículo "el" que antecede al sustantivo "dueño" no deja lugar a duda.
- [5] Podría parecer poco probable pero la historia no necesariamente lo excluye.
- [6] **V.** La historia dice que el dueño abrió la caja registradora.
- [7] No sabemos quien extrajo el contenido de la caja, ni es necesariamente cierto que el hombre haya huido.
- [8] La afirmación es dudosa: la caja registradora pudo -o pudo nó- haber contenido dinero.
- [9] ¿Un robo, de nuevo?
- [10] ¿No es probable que el hombre haya aparecido frente a una ventana, o se haya quedado en la puerta, sin haber realmente entrado en la tienda?
- [11] Las luces de las tiendas generalmente permanecen prendidas durante el día.
- [12] ¿No sería posible que el hombre aparecido haya sido el dueño?
- [13] **F.** La historia dice que el hombre que apareció demandó dinero.
- [14] ¿Son el dueño y el hombre de negocios la misma persona? ¿O son dos personas diferentes? Lo mismo puede preguntarse del dueño de la tienda y el hombre que apareció.

[15] ¿Huyó? ¿Qué no pudo haberse alejado a toda carrera en auto? ¿O en algún otro medio?

-D- Este ejercicio permite discutir cómo hay palabras que encierran conceptos, ideas determinadas sobre las cosas, por ejemplo, el hombre de negocios, lo relacionamos directamente con el dueño ¿por qué?

FUENTE de esta actividad:
 Vargas, Laura. **Técnicas participativas para la educación popular.**
 Editorial ALFORJA. Costa Rica.

ESCUCHA DE SENTIMIENTOS.

Lee cada una de estas expresiones y escribe a la derecha el sentimiento o sentimientos que expresa, no el contenido. La interpretación depende también del tono de voz.

Ejemplo:

"No sé lo que está mal, no me lo puedo imaginar. Quizás debiera dejar de intentarlo".	· Contento · Desalentado · Derrotado
"¡Hurra! Sólo faltan diez días para las vacaciones".	
"¿Me agarrarás de la mano hasta que entre en la guardería?".	
"Nunca seré tan bueno como Juan. Por más que estudio, él siempre es mejor".	
"No sé que hacer. Estoy más aburrido que una ostra".	
"Mi nuevo profesor nos pone demasiado trabajo. Nunca lo puedo terminar. ¿Qué puedo hacer?".	

¿Te puede ayudar esta lista para contestar?:

Sorprendido / irritado / confiado / ansioso / dolido / frustrado / feliz / agradecido / arrogante / temeroso / resentido / inseguro / dudoso / confortable.

Algunas **dificultades** frecuentes de las personas que **escuchan**:

- ♣ Centrar la atención.
- ♣ Tendencia a pensar en la respuesta y ensayarla antes de terminar de escuchar el planteamiento.
- ♣ Fijarse demasiado en los detalles en lugar del sentido global de la conversación.
- ♣ Prolongar el pensamiento de quien habla repitiendo lo mismo en lugar de originar su propia reacción.
- ♣ Intentar encajar en los propios esquemas lo que menos se domina.



Las polémicas son inútiles.
Estar de antemano de un lado
o del otro es un error.
Sobre todo si se oye
la conversación como polémica,
si se la ve como un juego
en el cual alguien gana o pierde.
El diálogo tiene que ser
una investigación
y poco importa que la verdad
salga de uno o de boca de otro.

Yo he tratado de pensar
al conversar.
Qu es indiferente que
yo tenga razón o
que tenga razón usted.
Lo importante es LLEgar a una conclusión, y de qué lado de la
mesa llega eso, o de qué boca, o
de qué rostro, o desde qué nombre,
es lo de menos.

Jorge Luis Borges.

JUEGOS DE EXPRESIÓN.

Son actividades encaminadas a potenciar la capacidad de expresar lo que tenemos en nuestro interior, ser conscientes de lo difícil que es y mejorar nuestras posibilidades.

MÚSICA COMUNICATIVA.

Con instrumentos musicales o cualquier objeto que haga sonidos hacer diálogos por parejas, en tríos, en grupo. Diálogos simultáneos, armónicos en los que todos tocan los instrumentos a la vez ayudándose a obtener un resultado acorde con lo que quiere comunicar (*por ejemplo: tranquilidad, una tormenta, . . .*).

CAJA DE HISTORIAS.

De una caja se sacan juguetes, figuras, objetos; y el grupo va inventando historias o anécdotas sugeridas por los objetos. Todos participan sacando objetos y elaborando anécdotas.

Los objetos pueden ser imaginados.

AL DON PIRULERO.

Todas se sientan en ronda y comienzan a cantar:

*Al don, al don, al don Pirulero
cada cual, cada cual, atiende a su juego
y quien no y quien no lo atienda
pagará, pagará una prenda.*

A la vez que se canta, la monitora hace los gestos de tocar un instrumento musical. El resto del grupo la imita.

Cuando acaba la estrofa se repite pero quien está a la izquierda de la monitora inicia el gesto de otro instrumento musical. El grupo imita.

Sigue así la dinámica de forma reiterativa.

Si alguien se equivoca se le hace una pregunta personal eu ha de contestar en público.

A PARTIR DE OCHO AÑOS.

LA ÚLTIMA LETRA.

En plenario, una compañera dice el nombre de una persona, ciudad, fruta, etc. . .

y la compañera que le sigue tiene que empezar otro nombre con la última letra del nombre que dijo la compañera. Se puede exigir que todas las palabras sean sobre el mismo asunto.

Si una compañera no encuentra una palabra se pasa a otra.

JUEGO DE LOS DISPARATES.

En círculo, uno pregunta en secreto al de la derecha "¿Para qué sirve . . .?". El de la derecha contesta ". . . sirve para. . .", y pregunta al de su derecha "¿Para qué sirve. . .?", y sigue el juego. Cuando todos han terminado el proceso, el primero dice: "Este (*el de su izquierda*) me ha preguntado para qué sirve. . . y éste (*el de su derecha*) me ha dicho que para. . .". Y siguen así todos el proceso. Cada uno debe recordar lo que le han preguntado y lo que le han contestado.

BURBUJAS.

Se elige una palabra, se escribe, se dibujan burbujas emanando de ella. En cada burbuja se escribe la primera palabra que se te ocurra pero que esté relacionada con la anterior. De las palabras escritas pueden salir nuevas burbujas en las que se escriben nuevas palabras que tengan alguna relación.

Se pueden utilizar estas palabras para redactar frases.

ESTO ME RECUERDA. . .

Esta dinámica consiste en que un participante recuerda alguna cosa en voz alta. El resto de los participantes manifiesta lo que cada uno de ellos eso les hace recordar espontáneamente.

"– *Pensé en una gallina . . .*
– *Eso me recuerda . . . huevos.*
– *Eso me recuerda . . . pollitos.*
– *¡Ah! Eso me recuerda una canción*
– *. etc. "*

INVENTAR UNA HISTORIA.

Todas nos sentamos en círculo en torno a la persona que facilita la actividad. Ella empieza a contar un historia que iremos

creando conjuntamente preguntando al grupo elementos de la historia: dónde sucede, cuando, como, que personajes, que cosas pasan. Todo el mundo va aportando su creatividad y al final resumiremos la historia inventada.

Quien facilita puede poner condiciones, por ejemplo:

"Tengo un tío que es un hombre de principios muy sólidos. Para él todo debe empezar por la letra P. Así su esposa se llama (señalando a alguien para que conteste) , , , Patricia. . . A ella le gusta mucho comer (señala a alguien para que conteste) . . . Patatas. . . y un día se fue a pasear a (señala a alguien). . . Pekín . . . y un día se encontró un (señalando). . . plumero . . ."

Después de un rato se varía la letra o se pone otra persona en el medio cambiando de historia.

Podemos escribir un cuento de forma colectiva rellenando el siguiente esquema o uno similar:

*"Erase una vez
. . . que vivía en con.
. Su casa era.
. Un día
salió y se encontró con
. . . que y le dijo:
. Le contestó
. Entonces
. le contó lo que pasaba
. y juntas
decidieron
.
Al día siguiente Y
pasados muchos años
.
Al final
. Y colorín
."*

Ahora realizamos un dibujo sobre el cuento redactado de forma colectiva.

LEVANTARSE Y SENTARSE.

Todas sentadas en círculo. La coordinadora empieza contando cualquier historia inventada. Cada persona elige mentalmente una letra vocal o consonante. Cada vez que alguien oye la letra elegida se pone de pie o se sienta si ya estaba de pie. Cada una se levantará o sentará al oír su propia letra elegida.

Pasado un tiempo se pone otra persona en el centro para seguir la historia inventada o contar otra.

FOTOEXPRESIÓN.

Se deposita una serie de fotos en una mesa. Cada participante elige una. Luego, en grupos pequeños explicamos lo que vemos en la foto; lo que pensamos sobre ella; lo que sentimos acerca de ella.

También es interesante hacerlo al revés, buscar fotos para expresar lo que sentimos. Pero es más difícil.

Es importante disponer de dibujos muy variados.

PASA LA MÁSCARA.

En círculo, uno empieza expresando una emoción con la cara (*tristeza, desgarró, sorpresa, . . .*), Hace como que se coge la máscara de la cara con la mano y se la pasa a otra persona del grupo que se la pone. Esta puede pasar la misma máscara a otro del grupo o cambiar de máscara y pasarla.

TRISTE-FELIZ.

Pasamos la mano por encima de la cara de arriba hacia abajo a la vez que cambiamos de expresión (*de triste a feliz, u otros sentimientos*).

Luego comentamos: ¿Qué sentimientos podemos expresar? ¿Qué otras cosas se pueden expresar? ¿Cómo se manifiesta cada una de esas expresiones? ¿Realmente hemos transmitido lo que pretendíamos? ¿Es fácil expresarse? ¿Qué dificultades de expresión tenemos cada una de nosotras?

SE MURIÓ CHICHO.

Colocados todos en círculo, un participante inicia una rueda diciendo a quien tiene a su derecha: *"Se murió Chicho"*, pero llorando y haciendo gestos exagerados. la personas de la derecha le debe contestar lo que se le ocurra peor siempre llorando y con gestos de dolor. Luego deberá continuar pasando la *"noticia"* de que Chicho se murió, llorando igualmente, y así hasta que termine la rueda.

Puede iniciarse otra rueda pero cambiando la actitud. Por ejemplo: riéndose, asustado, nervioso, tartamudeando, borracho, etc. . . . Quien recibe la noticia deberá asumir la misma actitud que quien la dice.

Una variante puede consistir en que cada cual, luego de recibir la noticia y asumir la actitud de quien se la dijo, cambia de actitud al pasar la noticia a la persona siguiente (*llorando, riendo, indiferente, sorprendido, etc. . . .*).

EXPRESIÓN CORPORAL.

Elige una parte del cuerpo (*la cabeza, la mano, la pierna, la boca*), e intenta que individualmente expresen diferentes sentimientos.

LAS ESTATUAS.

En grupos pequeños exponemos al plenario nuestras ideas sobre un tema concreto a través de la realización de una estatua representativa en la cual expresará con sus miembros las ideas que tiene el grupo. Al haber varias personas se pueden representar elementos variados del tema.

Podemos realizar un conjunto escultórico participativo animando a que quienes observan se puedan integrar en el grupo anteriormente representado para añadir nuevas connotaciones a la expresión.

Después de cada movimiento de creación escultórica se va explicando su justificación y adecuación a las ideas que se quieren expresar.

EXPRESIÓN ESCULTÓRICA.

Toma un trozo de arcilla o de plastilina y expresa individualmente o en grupo reducido tu opinión mediante la realización de una escultura que lo represente. Discute con las demás personas el sentido y el resultado de la obra realizada.

MODELADO DE PERSONAS.

Nos dividimos por parejas. Una persona utiliza a la otra para realizar una estatua expresiva de lo que quiere comunicar al resto del grupo. Para ello irá colocando las diferentes partes del cuerpo en posturas y gestos adecuados a lo que quiere expresar. Quien hace de estatua estará muy relajada para dejarse moldear.

Comentamos el resultado y repetimos la actividad de manera que quien antes fué estatua ahora es escultora.

FILA DE CUMPLEAÑOS.

Se pide a los niños que intenten alinearse según el mes y el día de su cumpleaños "sin comunicarse con palabras".

Se puede pedir que se alineen por estatura, por el número del portal o cualquier otro criterio pero sin utilizar ninguna palabra.

TU MINUTO.

Todos tienen un minuto para hablar de un tema concreto. Lo pueden usar como quieran: agotándolo totalmente, solo una parte, callándose.

LIBERTAD DE EXPRESIÓN.

Un niño se sienta o tumba cómoda y relajadamente. Puede decir lo que quiera durante un largo período de tiempo: palabras, expresiones, contar cosas, lo primero que viene a la mente, sin reprimirse.

Luego comentamos lo sucedido, las dificultades encontradas y lo que se ha conseguido.

Se puede hacer por escrito escribiendo libremente todo el tiempo que se quiera sin pararse demasiado a pensar lo que se redacta.

LIBRE ASOCIACIÓN.

Se elabora una lista de palabras interesantes. Después cada uno expresa lo primero que le sugiere cada una de las palabras de la lista. Al final analizamos los resultados.

LAS PELÍCULAS.

Un niño ante un grupo pequeño piensa el título de una película conocida, e intenta con gestos mímicos que sus compañeros adivinen el título.

CONVERSAR CON LAS MANOS.

Contar cosas con las manos (*títulos de películas*), como si fuéramos mudas. Jugar por señas, por contacto (*por parejas*). Conversar con las manos. Hacer manitas.

Se pueden hacer los mismos ejercicios con los dedos de los pies descalzos.

CUENTOS DE UNA PALABRA.

Cada miembro del grupo va diciendo una palabra de forma que se vaya elaborando un cuento, una historia o una reflexión sobre algo que interese al grupo.

ESCUCHAR Y CONTAR A TROZOS.

Alguien comienza a leer un cuento. Se para y otro debe inventarse la continuación. Se lee otro trozo del mismo u otro cuento y otro se inventa lo que sigue.

POLISEMIA.

Objetivo:

Experimentar la importancia que tiene la entonación de la voz a la hora de transmitir correctamente un mensaje.

Desarrollo:

Dividimos al grupo en parejas. Cada persona tendrá en la mano una tarjeta en la que va escrita una frase de las siguientes frases: "¡Oh! Enrique" "Ven aquí." "¿Quién ha

sido?" "Qué has perdido?" "No hagas eso."
"Dilo otra vez." "¿A dónde vas?"

Una de las personas en cada pareja lee su frase en diferentes tonos (*alto, bajo, suave, con seguridad, con inseguridad, agresividad, miedo, sorpresa, excitación, timidez, ...*) La persona que escucha adivinará qué sensación se ha transmitido.

Lo podemos hacer a la inversa. Pedimos a nuestra pareja que lea la frase indicando una sensación concreta.

GUIRIGAY.

Por parejas, nos comunicamos con palabras inventadas sin sentido o con números.

Después discutimos el contenido de los mensajes, los cambios de humor y los sentimientos experimentados.

A DISTANCIA.

Se colocan cuatro personas una en cada esquina de la sala para llevar una conversación a distancia mientras los demás observan las dificultades y sugieren cómo superarlas.

Se puede realizar el juego a distancias mayores.

UNA PALABRA.

Después de haber realizado un debate se pide a todas la opinión que será expresada en una sola palabra. Para ello se colocan todas en círculo y cada una va diciendo su palabra-resumen de lo más importante.

Conviene dar varias oportunidades, cuantas más mejor, hasta que se agote la capacidad de expresar en una palabra lo importante del debate.

SI / NO.

Nos tumbamos todas las personas en el suelo de forma relajada. Cada una recuerda distintos momentos de un periodo de tiempo y según van apareciendo en tu mente vas diciendo "sí" o "no", de forma más suave o fuerte, lenta o rápida en consonancia con su asentimiento a disconformidad con lo que pasa por tu mente o tus sentimientos.

Esta actividad se debe analizar posteriormente y sacar conclusiones.

MIRADA ATENTA.

Se señala un objeto y se da tiempo para observarlo con calma. Luego una persona lo debe describir: aspecto, características, finalidad, . . .

EL MOLINO.

Es un ejercicio no verbal, todo el tiempo dando vueltas paseando en una sala amplia.

Tiene varias fases:

- ▶ Todos pasean dando vueltas de prisa como en una calle muy ocupada, sin chocarse.
- ▶ Ahora todos se miran al pasar. Las miradas se cruzan. A través de la mirada se transmite un hilo de comunicación. . . Ahora, cuando pasas junto a una persona, te paras un momento y cogéis vuestra mano derecha. Os comunicáis verbalmente y después seguís y repetís con otros.
- ▶ Ahora pon tu mano izquierda detrás de la espalda y según pasas junto a otra persona intenta tocar su mano derecha sin que te toque a ti. Intenta tocar sin ser tocado.
- ▶ Bueno, vale, circulando. Cuando pases junto a un compañero ponéis vuestras manos levantadas palma con palma a la altura de los hombros y mira dentro de los ojos del compañero.

Se pueden hacer muchas variaciones e intentar transmitir diferentes motivos.

LOS AVIONCITOS.

Cada persona participante expresará sus opiniones personales sobre un tema, por escrito, en las alas de un avión de papel que ellas mismas confeccionarán.

Después de escribirlas, harán volar los avioncitos por toda la sala arrojándolos hacia otros miembros del grupo.

La idea está en que cada persona que reciba un avioncito, lo lea y vuelva a arrojar añadiendo algún comentario escrito si lo considera pertinente.

A PARTIR DE 10 AÑOS.

CONVERSANDO CON NÚMEROS.

Sentadas todas las personas en círculo, una participante le dice a la de su derecha cualquier número pero con una entonación particular (*temor, risa, sorpresa, etc. . . .*). Esta debe responderla con cualquier número pero con la misma entonación y gestos. Luego se vuelve donde la compañera que sigue y cambiando la entonación le dice otro número, y así sucesivamente.

Debe hacerse de forma rápida y utilizando gestos, expresión de la cara y entonación para darle vida a la conversación con números.

MANIFESTACIÓN DE PANCARTAS.

Cada subgrupo expondrá al conjunto grande de personas sus opiniones sobre un tema a través de la realización de pancartas en las cuales expresarán las ideas que tienen.

Visualmente se convertirá el salón de reunión en una *manifestación* pública donde los diversos grupos llevan sus carteles y consignas.

EL PREGÓN DEL JUGLAR.

Cada grupito expondrá en el plenario la idea central de su pensamiento a través de un juglar o un pregón que expresará las ideas que surgieron. Se puede versificar la exposición en forma de pareados como se hacía con las obras de los juglares que iban de pueblo en pueblo cantando aventuras y hazañas. Podemos escribir las coplas en papeles afiche de manera que todo el grupo pueda entender la letra a medida que las cantan.

DICTADOS.

Se pueden hacer de varias formas para demostrar las dificultades de la expresión y la escucha, analizando posteriormente qué dificultades hay para expresarse, para comunicar, para escuchar y para entender correctamente cuando nos comunicamos.

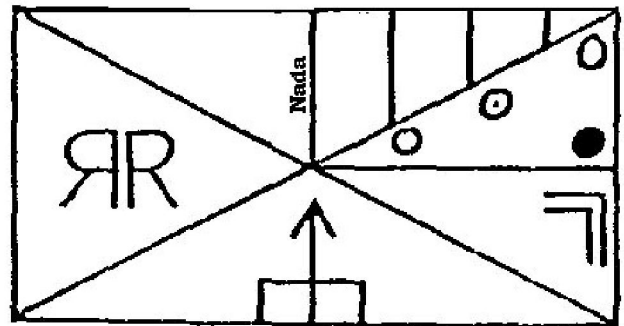
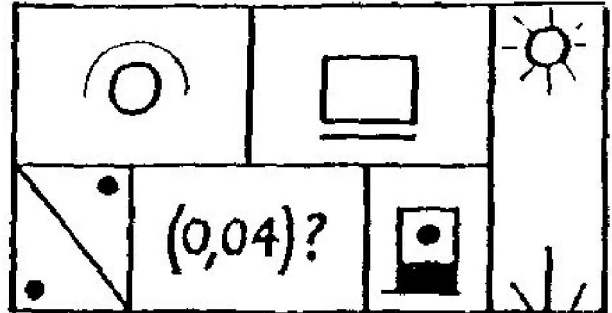
- Por parejas, el emisor tiene ante sí un dibujo que nadie ve ni conoce y lo dicta al receptor, para que éste lo vaya reproduciendo. Al acabar se cambian los papeles dictando un dibujo diferente. Luego se ponen en común las vivencias y resultados. Es conveniente que sea un dibujo geométrico y no se puede decir lo que es, Sólo se dice la forma que tiene.
- Puede uno dictar un dibujo a un grupo sin que el grupo lo vea ni pueda hacer preguntas. Se puede repetir con otro dibujo secreto pero permitiendo preguntas a las que sólo se pueda responder **SÍ** o **NO**. ¿Hay diferencias?
- Una persona tiene ante sí un objeto sin que lo vean las demás. Va explicando qué forma tiene a modo de dictado para que lo dibujen. Luego otra persona toma el mismo objeto (*se le puede decir que es distinto*) y lo dicta igualmente. Comparamos resultados y analizamos las dificultades para expresarse y para entender lo que oímos.

En estas actividades solamente dictamos en términos de líneas geométricas. No se hace referencia a elementos figurativos.

Podemos dictar un texto escrito modificando nuestro volumen de voz, nuestra velocidad al dictar, nuestra entonación y claridad de pronunciación.

DICTADOS POR EQUIPOS.

Se hacen dos equipos de seis personas. Cada equipo tendrá un cartel secreto de 30 a 60 cm. con dibujos geométricos que pueden ser más fáciles o difíciles según la edad del grupo. Aquí va un posible modelo.



Cada equipo hace una copia del cartel secreto sin que lo vea el equipo contrario. Después cada equipo debate durante cinco minutos cómo va a transmitir la copia del cartel al equipo de enfrente. Cada equipo dispone de otro cartel (30 por 60) en blanco para dibujar lo que le dicten.

Y se comienza a dictar; primero dicta un equipo durante tres minutos teniendo en cuenta que todos los miembros del equipo han de decir algo. Luego dicta el otro equipo tres minutos. Cada equipo que escucha va dibujando en equipo lo que entiende. Estos dictados se repiten cinco veces.

Al final se comprueba la copia final con el original.

Se analiza lo sucedido en cada equipo, las dificultades, los conflictos que a veces surgen al transmitir y al recibir.

LAS CONSTRUCCIONES.

Se juega en grupos de 6 a 8 personas con piezas de construcciones (*bloques, barras, ruedas, conexiones...*)

En un lugar que los jugadores no puedan ver, hay una construcción realizada con di-

versas piezas. El grupo ha de lograr realizar otra copia de la siguiente manera:

- El OBSERVADOR ve el modelo original y habla solo al MENSAJERO.
- El MENSAJERO habla sólo con el OBSERVADOR, los CONSTRUCTORES y otros MENSAJEROS.
- Los CONSTRUCTORES (de 1 a 3 personas) construyen el modelo con el material que se les ha dado. Pueden hablar entre sí, con el MENSAJERO y pueden hacer preguntas al MEDIADOR.
- El MEDIADOR puede ver el modelo original y la construcción que hace el grupo. Puede hablar con cualquiera pero sólo en respuesta a preguntas y sólo puede responder "sí" o "no".

El grupo primeramente ha de decidir qué papel va a realizar cada uno. Cualquier miembro puede pedir la paralización del juego para cambiar impresiones sobre la dinámica que se está desarrollando, sin ver el modelo.

Pueden realizar el juego varios grupos a la vez. Cuando al facilitador lo juzgue oportuno paraliza el juego y se realiza un exhaustivo análisis sobre diferentes aspectos de la comunicación.

Fuente de LAS CONSTRUCCIONES: Coover, V.:
Resource Manual for a living revolution.
New Society Publishers. Filadelfia.

VIDAS PARALELAS.

Énfasis: **Comunicación, escucha.**

Nos imaginamos dos situaciones diferentes con todos sus personajes (por ejemplo una ambulancia y una boda).

Enumeramos los diferentes personajes (Ambulancia, novio, camilla, padrino, doctor, novia, conductor, sacerdote, madrina, invitada, . . .). Escribimos cada uno de los personajes en un ficho y los repartimos al azar.

Cada persona representa su personaje sin hablar, solamente con gestos.

Quienes creen que descubrieron otro personaje de su misma historia se colocan a su lado interactuando, siempre sin hablar.

FUENTE: H. Moreno, Teatro Infantil.

RETROALIMENTACIÓN.

Es una **comunicación** a una persona, durante la cual se le facilita información sobre cómo son percibidos, entendidos y vividos sus modos de comportamiento por las demás.

El posible alcance y la eficacia de la retroalimentación vienen determinados en gran parte por la medida de confianza dentro del grupo y entre las personas interesadas.

Efectos positivos:

- **Apoya y estimula** modos de comportamiento positivos, cuando estos son reconocidos. Ejemplo: "*Por tu claro análisis nos has ayudado realmente a ver con más claridad el problema.*"
- **Corrige** modos de comportamiento que no favorecen en su progreso ni al interesado ni al grupo o que no están suficientemente ajustados y conformes con la verdadera intención. Ejemplo: "*Me hubiera ayudado más, si no hubieras disimulado tu opinión, y en cambio la hubieras dicho abiertamente.*"
- **Aclara** las relaciones entre personas y ayuda a comprender mejor al otro. Ejemplo: "*Ferriol, yo pensaba que no podríamos trabajar juntos, pero ya veo que nos entendemos muy bien los dos.*"

Si todos los miembros del grupo están cada vez más dispuestos a prestarse tales ayudas mutuas, crecen considerablemente las posibilidades de aprender unas personas de otras. Sólo por este camino es posible comparar la percepción de otra persona con la de uno mismo.

¿Cómo se produce la retroalimentación?

- 1: Haciendo saber a la otra lo que una piensa y siente **sobre sí misma**.
- 2: Haciendo saber a la otra persona lo que una siente y piensa **acerca de ella** (confrontación).
- 3: Diciéndose reciprocamente lo que una piensa y siente **acerca de sí misma y de la otra** (diálogo de retroalimentación).

La información de la retroalimentación puede darse de diversas maneras:

- ▶ *Conscientemente:* Asentir con la cabeza.
- ▶ *Inconscientemente:* Adormecerse.
- ▶ *Esponáneamente:* "Muchas gracias".
- ▶ *Tras la súplica:* ¿ . . . ? "Sí, ha ayudado".
- ▶ *Con palabras:* "No".
- ▶ *Sin palabras:* Abandonar la sala.
- ▶ *Formalmente:* Con un cuestionario.
- ▶ *Informalmente:* Aplaudir.

Pautas para la retroalimentación:

La retroalimentación ha de ser:

- ▶ *Descriptiva:* Describir no tiene absolutamente nada que ver con valorar, interpretar

o buscar motivos. Al describir una su propia reacción, deja a merced de la otra el emplear o no esta información como mejor le parezca. Al **abstenerse una de hacer valoraciones** morales, disminuye en la otra el impulso a defenderse y rechazar la información ofrecida.

- ▶ **Concreta:** Es lo enteramente opuesto a general. Ejemplo: Si una dice a alguien que es dominante, tal vez le ayude menos que si le dice: "*Precisamente ahora que íbamos a llegar a una decisión sobre este asunto, no has hecho caso de lo que decían las demás, y tuve la sensación de que me atacarías si no apruebo tus argumentos*".
- ▶ **Adecuada:** La retroalimentación puede producir un efecto destructivo si sólo nos fijamos en nuestras necesidades propias, sin considerar suficientemente las necesidades de la otra persona, a la que vamos a dar esta información. Por eso la retroalimentación *adecuada* tiene que considerar como es debido las **necesidades de todas las personas participantes**.
- ▶ **Útil:** Tiene que referirse a modos de comportamiento que la receptora sea capaz de modificar. Si a alguien se le hacen observar inaccesibilidades sobre las que no puede ejercer un influjo eficaz, no hace más que sentirse frustrada en la misma medida.
- ▶ **Pedida:** Es lo contrario a impuesta. La retroalimentación más eficaz se produce cuando la persona receptora ha formulado la pregunta a la que luego responde la observadora.
- ▶ **A su debido tiempo:** Normalmente la retroalimentación es tanto más eficaz cuanto más **breve** es el tiempo que transcurre entre el comportamiento respectivo y la información sobre el efecto de este comportamiento. Sin embargo hay que considerar aún otros datos, por ejemplo, **la disposición de esa persona a**

aceptar tal información, la posible ayuda por parte de otras, etc. . .

- ▶ **Clara y exactamente formulada:** Esto puede comprobarse invitando a la receptora a repetir la información dada con las palabras propias y comparando luego su respuesta con la intención de la observadora.
- ▶ **Correcta:** En un grupo, tanto la observadora como la receptora de la retroalimentación tienen la posibilidad de comprobar la observación transmitida preguntando también a las otras personas del grupo acerca de sus impresiones. Así se evitan posibles errores e inexactitudes.

Algunos consejos para quien aplica la retroalimentación:

- 1.- Refiérete a las particularidades concretas, a la situación aquí y ahora.
- 2.- Somete tu observación al examen de otras personas.
- 3.- Da tu información de manera que ayude realmente.
- 4.- Dala lo más pronto posible.
- 5.- Evita valoraciones e interpretaciones morales.
- 6.- Ofrece tu información, no la impongas, no seas inoportuna.
- 7.- Sé abierta y sincera.
- 8.- Admite que tú también puedes equivocarte.

Análisis:

¿Qué te parece esto de la retroalimentación? ¿Crees que las cosas son así? ¿Habías percibido anteriormente alguna vez cosas similares a las que se dicen aquí? ¿Qué se puede hacer para mejorar la retroalimentación con las personas con las que te relacionas?

FUENTE de esta actividad: Antons, **Práctica de la dinámica de grupos**.
Editorial Herder.

Algunas dificultades de las personas al hablar:

- ▶ Cuesta organizar el pensamiento antes de expresarse.
- ▶ Expresarse con precisión.
- ▶ Expresar muchas ideas en un solo enunciado no explica lo que pretendemos y además pueden interpretar equivocadamente nuestra intervención
- ▶ Será difícil que nos entiendan si expresamos muchas ideas a la vez.
- ▶ Hablar por falta de seguridad sin expresar apenas nada.
- ▶ No hacer referencia al tema que estamos tratando o no responder directamente a la pregunta formulada.

TÉCNICAS DE PARTICIPACIÓN.

*Presentamos estas actividades para facilitar la intervención del mayor número de personas y en igualdad de condiciones durante el trabajo en grupo.
Conviene practicarlas de forma experimental fuera de las horas de reunión.*

LA RUEDA.

Una vez presentado el tema a tratar todas las personas dan su opinión una tras otra siguiendo el orden del círculo en que estamos sentadas de manera que todas tenemos oportunidad para expresar nuestra opinión en igualdad de condiciones. El resto de personas escuchan sin hacer comentarios, sin discutir. No es una actividad para hacer intervenciones largas.

Quien no quiera decir nada puede pasar su turno sabiendo que tiene el mismo derecho a intervenir que el resto de las personas. Algunas no hablan porque su opinión ya está reflejada. Otras, sin embargo, tanta dificultad para participar que necesitan una escucha muy activa por parte del grupo

TURNO DE PALABRA.

Abierto: Cuando se habla de un tema se hace una pequeña introducción enmarcando su sentido y después hablan todas las personas que quieren dando su opinión. Para ello cada persona que quiere hablar levanta la mano y quien está encargado de los turnos de palabra anota sus nombres para que vayan hablando una después de otra en el orden en que han pedido la palabra.

Autogestionado: Quien quiere hablar levanta la mano para que el resto del grupo sepa su intención. Entre todos se le dejará un hueco para que hable después de la persona que lo pidió con anterioridad. Este sistema sólo es válido para grupos pequeños que se conocen y tienen capacidad experimentada para escucharse.

Cerrado: Todos los que quieren dar su opinión levantan la mano; se les da un número y después intervienen cuando les corresponde. Sólo hablan quienes expresaron su deseo de hablar al principio aunque se puede volver a abrir otro *turno de palabra cerrado* o *abierto*.

FICHAS.

Se da a cada participante seis fichas. A lo largo del debate cada vez que alguien habla deja una ficha en el centro del círculo. Quien se quede sin fichas no puede hablar más.

Este ejercicio tiene como finalidad controlar el número de veces que habla cada persona de manera que todas intervengan un número de veces aproximadamente igual.

SILENCIO.

Una vez presentado un tema y debatido, se pueden dejar unos momentos de **silencio** para recapacitar sobre lo hablado y muy especialmente para intentar conocer la opinión de **quienes no han hablado** o han hablado poco.

EL MICRÓFONO MÁGICO.

Todas las personas del grupo se sientan en círculo. Elegimos un objeto que se utiliza como si fuera un micrófono. Lo colocamos en el centro del círculo y lo toma quien vaya a hablar. Una vez que ha terminado de hablar lo vuelve a dejar en el centro. Sólo puede hablar quien tenga el micrófono en la mano. Cada persona va decidiendo si quiere hablar o no.

SILLA VACÍA.

Todas las personas del grupo se sientan en círculo. Colocamos una silla vacía en el centro del círculo. Hay un tema de discusión y quien quiera hablar se sienta en la silla del centro. De esta manera solamente podrá hablar una persona cada vez. Podemos poner como condición que ninguna persona se vuelva a sentar hasta que todas se hayan sentado alguna vez.

PALMOTEO.

Cualquier persona del grupo puede dar palmas sobre la mesa con la mano suavemente cuando note que alguien repite

cosas ya dichas o se sale del tema del que estamos hablando pero es quien habla a quien corresponde decidir la corrección de su intervención.

PLUMAS DE COLORES.

Para mayores de 9 años.

Cada persona tiene una pequeña cartulina de color verde otra amarilla y otra azul.

Quien quiere hablar levanta la cartulina verde.

Quien quiere preguntar levanta una cartulina amarilla.

Quien considera que la persona que habla repite ideas o habla demasiado, levanta una cartulina azul.

FUENTE: Medellín. 00

DEBATE CON EL OVILLO.

Nos sentamos todo el grupo en círculo y planteamos el tema de debate. Quien quiere hablar toma un gran ovillo de lana e interviene. Cuando ha terminado, quien quiera seguir hablando pide el ovillo. La primera persona, sin soltarlo, pasa el ovillo a la que quiere hablar a continuación. De esta forma el ovillo se irá estirando formando una amplia red similar a la tela de araña. Nunca podrá pedir la palabra ni el ovillo nadie hasta que todo el grupo ha intervenido al menos una vez. Esta dinámica puede ser aburrida si el grupo es mayor de doce personas.

LEVANTAR EL PUÑO PARA HABLAR.

Cuando alguien tiene una necesidad especial levanta el puño. Quienes lo han observado levantan el puño también. Todas las personas que han levantado el puño permanecen en silencio.

Se utiliza especialmente cuando hay mucha gente hablando y queremos que todo el mundo se calle para decir algo que nos parece importante.

FUENTE: Comfama-Buenos Aires,
Medellín. 01

EL PUÑO EN ALTO.

Énfasis: **Relajación.**

Coeficiente de cooperación: **7.**

Cuando estamos con un grupo en el que se habla mucho y quiero silencio, levanto el brazo visiblemente con el puño cerrado en lo alto sin hablar. Puedo animar con gestos a que hagan lo mismo quienes están en silencio. Hasta que todas están con el brazo en alto porque están en silencio.

Si no lo consigo la primera vez porque no conocen la dinámica, se lo explico.

Cuando ya están en silencio, les explico lo que quiero decir. Esta acción solo se debe realizar para decir cosas muy importantes sobre la forma de funcionamiento del grupo o algún aviso importante.

Después retomamos la persona o el tema que habíamos interrumpido con el gesto.

FUENTE: Jota. 06

EL PUNTO G.

Distensión.

No se trata de convencer al otro ni de ver quién tiene la mejor idea para sugerirlo, se trata de enriquecer cada idea, de enriquecerse uno mismo con lo que otros han vivido.

Julián Gómez, Objeto de Conciencia.

Cuando estamos haciendo un debate con el grupo grande en círculo, colocamos una cartulina en el suelo en el centro del círculo.

Cuando alguna persona está aburrida, se pone de pie y va a pisar la cartulina. Todo el grupo gritará de placer.

FUENTE: Red Juvenil. Medellín. 04

TÉCNICAS DE DEBATE.

A continuación van algunos recursos para realizar debates de forma amena y variada.

Consideramos los debates como momentos en que reflexionamos sobre un tema

con la intención de analizar los diferentes elementos de su contenido.

En ocasiones a la gente le gusta ponerse a debatir como ejercicio lúdico de buscar ideas enfrentadas a las otras personas. A veces incluso la gente discute a pesar de estar diciendo lo mismo con otras palabras.

Muchas veces se debate sin más, partiendo de una postura previa según la cual nadie va a dar su brazo a torcer.

También hay ocasiones en que las personas intercambian opiniones de forma civilizada pero no es raro meterse en una dinámica en la que se debate sin fin o en la que no se quiere acabar hasta que todas hayamos llegado a la misma conclusión.

Nos parece que los debates deben durar el tiempo necesario como para que salgan a la luz todas la reflexiones posibles (favorables y desfavorables) pero sin pararse a debatir cada una de ellas. Ello constituiría nuevos debates y nunca acabaríamos. Lo más importante no es confirmar cual es la verdad sino tener suficientes elementos como para que cada persona sepa a qué atenerse.

TARJETAS.

Se elige un tema muy concreto, por ejemplo definir qué es la paz. Cada uno contesta escuetamente en una tarjeta. Posteriormente se toma nota de las afirmaciones sobre las que hay acuerdo y se comentan los desacuerdos.

INTERROGACIONES.

Cada persona del grupo escribe en una tarjeta una pregunta sobre el tema que queremos estudiar. Se colocan todas las tarjetas sobre la pared con chincheta o cinta adhesiva. Paseamos leyendo los interrogantes y elegimos una tarjeta (*que no haya escrito uno mismo*) a la que añadiremos una respuesta.

Terminaremos leyendo todas las respuestas y haciendo un breve comentario sobre lo que hemos oído.

MINIDIÁLOGO EN GRUPO.

Se elige un tema y se elaboran una serie de cuestiones cuya respuesta implique la profundización en el conocimiento de dicho tema. Todos en círculo, se hace la primera pregunta y van contestando uno a uno por orden del círculo, dando su propia opinión. Posteriormente se hace igual con el resto de preguntas. Quien quiera puede pasar sin contestar. En principio no se discute nada de lo que dicen los participantes, se conserva.

Al final de todo el proceso se elabora un resumen reflexivo y crítico.

¿ES UNA PREGUNTA?

Dividimos el gran grupo en grupos de cinco personas. Un miembro del grupo plantea la cuestión a tratar claramente mientras las demás escuchan sin interrumpir.

Una vez terminado, el resto del grupo habla entre sí intercambiando opiniones. La primera persona solamente puede intervenir a partir de ese momento para hacer preguntas.

Otra persona del grupo puede comenzar de nuevo la dinámica para plantear otro tema u otro aspecto del mismo tema asegurándose previamente de que la primera fase ha terminado.

DE A TRES.

Una vez expuesto el tema a debatir o analizar dividimos el grupo grande en grupos de tres. **A** realiza el debate con **B** mientras **C** toma nota, escucha y observa atentamente. Cuando **A** y **B** han terminado, entonces **C** da su opinión propia y comenta las poniones aportadas por las otras personas mientras ellas escuchan sin interrumpir

Luego cada grupito explica al gran grupo las ideas más cunes reflejadas en el debate.

LLUVIA DE IDEAS.

Se elige un tema y todos los miembros del grupo dan las ideas que se les ocurra sobre él sin juzgarlas ni debatirlas. Se

pueden decir frases, comentarios y propuestas de pocas palabras que se irán escribiendo en columna sobre un gran panel o encerado.

Si alguien está en desacuerdo con lo expresado puede decir una nueva expresión que se añadirá a las anteriores. Esto tiene la ventaja de abrirse a numerosas posibilidades e iniciativas que de otra forma difícilmente saldrían. En esta fase la cantidad es más importante que la calidad. En esta primera fase se admite toda idea sin comentarla. Cada persona intentará presentar tantas ideas como le sea posible.

Una vez finalizada esta fase podemos pasar a analizar detenidamente todas las ideas aportadas.

- Realizar tormentas de ideas en cascada
- Pedir explicación sobre las ideas que han salido
- Distinguir las ideas importantes de las secundarias
- Realizar operaciones creativas sobre las ideas
- Seleccionar algunas ideas en grupo
- Desarrollar las ideas
- Completar, resolver zonas oscuras
- Agrupar las ideas o clasificarlas
- Trabajar en grupos sobre algunas ideas
- Seleccionar con criterio eliminatorio
- Debatir

LLUVIA ESCRITA DE IDEAS.

Nos sentamos frente a una pizarra. Se expone el tema a debatir o analizar y cada persona se levanta cuando quiere a escribir su opinión en frases breves. Nadie comenta nada. Quien esté de acuerdo con alguna de las frases escritas la subraya. Quien esté en contra, la cruza con una línea suave por encima.

Una vez que todas las personas han escrito todo lo que tienen que aportar sobre el tema, podemos hacer algún comentario general buscando puntos de coincidencia o rasgos sobresalientes.

EL "GIRO".

Se constituyen equipos de cinco miembros repartidos por la sala. Cada equipo entabla discusión sobre el tema propuesto. Uno de los miembros toma nota.

Cada cinco minutos, uno de los miembros deja su grupo y va a unirse al

grupo vecino. Este "*giro*" se hace en el sentido de las agujas del reloj, por ejemplo. Una animadora da la señal.

Después de 20 minutos, los miembros de cada equipo, excepto el secretario, que es inamovible y que permanece siempre en el equipo del principio, han cambiado de lugar.

En el momento en que llega un nuevo miembro, el secretario le pone rápidamente al corriente de lo que se ha dicho, lo que constituye, al mismo tiempo, un resumen o síntesis para los tres antiguos. A su vez, la nueva da una visión general, rápida, de lo que se ha dicho en el grupo que acaba de dejar.

Se reemprende la discusión y se continúa. Se acaba el "*giro*" después de 25 minutos. Cada vez que hay una rotación, el resumen o la síntesis no apunta más que al último periodo de discusión. Al final los secretarios exponen los resultados de cada grupo y entre todas se hace una síntesis al final.

Habrá que adaptar los tiempos expuestos arriba a las condiciones del grupo.

EL CUCHICHEO

Es una técnica que sirve para facilitar la participación. Se divide el grupo en subgrupos de dos personas durante un tiempo breve, para tratar alguna pregunta o tema planteado. Es muy fácil de realizar, pues no hace falta levantarse, ni mover sillas, las parejas se forman con la persona de al lado.

Sirve para que la práctica totalidad de las personas del grupo sean parte activa en las cuestiones planteadas. Permite múltiples entradas a un tema. Si las parejas charlan sobre un asunto durante unos minutos, se tendrán numerosas aportaciones, perspectivas, ideas, puntos en los que pensar. Es muy diferente a si se plantea directamente al grupo grande, en el que hablarán sólo los más rápidos o los que ya tenían las opiniones elaboradas.

La mayor parte de las personas pasa menos apuro en un grupo de dos que ante el grupo grande, se expresan mejor las dudas, las ideas a medias y las hipótesis y se realiza un primer filtro de los errores de bulto.

Después de un cuchicheo, muchas más personas están dispuestas a intervenir en un debate, pues tienen algo que decir. En este sentido es una técnica que aumenta y distribuye la participación.

El cuchicheo, a diferencia de la reflexión previa, posibilita el pensamiento en interacción. Es también una técnica más cálida, pues en la reflexión previa es necesario guardar silencio y cada uno ha de enfrentarse con su cerebro.

Se diferencia del Phillips 66 en que es más fácil de poner en marcha al ser grupos de dos. En general, dura menos tiempo y facilita la participación aún más, por ser los grupos más pequeños.

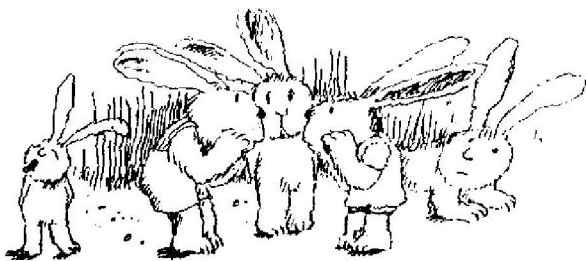
Sirve también para cambiar de ritmo en una reunión. Tras una exposición muy larga o un debate muy concentrado en unas pocas personas, es más difícil mantener la atención y verse implicado en el tema.

Es una técnica idónea para “masticar” conceptos duros, de esos de los que es necesario hablar, pues sólo escuchando no es fácil hacerse con ellos. Por eso es también una técnica muy útil en sesiones de formación.

Se puede utilizar para:

- Introducir un tema
- Realizar sondeos y cambios de impresiones
- Desatascar un debate
- Buscar entradas a una pregunta o problema planteado
- Mejorar la calidad de las intervenciones
- Incorporar referencias personales

Después del cuchicheo suele hacerse una puesta en común, aunque no es imprescindible. Cuando se hace puesta en común, se puede sugerir a todos los subgrupos que cuenten lo que han trabajado o dejar que ellos decidan si quieren aportar algo o no.



CUCHICHEO CHINO.

Quienes participan se pasean por la sala libre de sillas y mesas comunicándose entre sí sus opiniones, pero nunca de forma directa. Los mensajes dirigidos a una persona deben ser llevados a través de intermediarios. Cualquiera puede expresar

su opinión a alguien a través de otra persona quien le responderá mediante otra mensajera. Como habrá mucha gente hablando, se debe hacer esta actividad en voz baja.

También se puede hacer todo ello por escrito.

DEBATE CIRCULAR.

Todas las personas nos sentamos en círculo a una distancia próxima sin dejar ninguna silla vacía. Nos numeramos según el orden en que estamos sentadas. Quien tenga un número par hará preguntas con quien tenga un número impar a su lado derecho. Pasados cinco minutos hará su debate con el número impar de su lado izquierdo. Intentamos sacar una conclusión entre lo que piensan las tres personas que han participado y hacemos una puesta en común con el grupo grande.

LA REFLEXIÓN PREVIA

La reflexión previa es una técnica que consiste en proporcionar unos minutos al grupo para que cada persona piense individualmente algunas ideas acerca del tema que se va a tratar. Este tiempo se hace habitualmente en silencio y cada persona anota las ideas en un papel.

Una vez finalizado ese tiempo personal, existen diferentes formas de utilizar el resultado de la reflexión. La puesta en común se puede realizar en tertulia libre, en la pizarra, discusión idea por idea, la selección de una o dos ideas por persona, etc. La reflexión previa puede utilizarse antes de: una tormenta de ideas, una votación, una discusión, una tertulia, un intercambio de información o cualquiera de las tareas que un grupo realiza, incluso de una reunión entera. En cada caso, la reflexión previa favorece la resolución de esas tareas.

En general, la utilización de la reflexión previa permite:

- que las ideas a través de las que se accede a un tema, los puntos de partida, sean más numerosos.
- que cada persona aporte sus ideas al grupo, evitando la concentración en personas que han cogido el turno de

palabra o que están más acostumbradas a participar.

- que el número de ideas que se olvidan o se pierden sea menor, puesto que se escriben en un papel y las personas no están obligadas a pensar y escuchar al mismo tiempo.

- que cada idea que se aporte esté mejor pensada, puesto que el tiempo de reflexión elimina la inmediatez entre pensamiento y exposición.

- que sea menor el filtro que cada persona impone a sus propias ideas antes de exponerlas.

- que las ideas que se manejan sean independientes entre sí, anulándose el efecto de focalización que cada idea provoca sobre la posterior, que se analiza a la luz de la primera.

- que la participación aumente de forma evidente, puesto que las personas participan más fácilmente si tienen algo que decir y cada persona que interviene lo hace con varias ideas o, al menos, eligiendo entre ellas, lo que supone aumentar la seguridad.

- que disminuya la posibilidad de enredarse en discusiones centradas en una idea o en dos personas.

- que las personas que piensan más despacio y que tienen una velocidad menor de procesamiento, puedan participar.

- que las ideas finalmente útiles, organizadoras o seleccionadas, sean elegidas entre una base más amplia de posibilidades y, por lo tanto, presumiblemente aumente su calidad.

- que el área de discusión posterior a la aportación sea más amplia, produciéndose un efecto de trenzado entre unas ideas y otras y un resultado de mayor avance en la tarea.

- que la discusión posterior, en cuanto a su dinámica, se torne menos lineal (una idea y sus consecuencias infinitas) y más compleja (con gran variedad de puntos de entrada y soluciones).



LOS CARTELES.

Se colocan en diferentes esquinas de la sala unos grandes trozos de papel continuo en cuya cabecera figura un aspecto diferente que queremos analizar del tema que estamos trabajando. Dividimos al grupo total en tantos subgrupos iguales como número de carteles hayamos colocado. Cada subgrupo se coloca frente a un cartel diferente y se comienza a escribir durante cinco minutos sobre el cartel las reflexiones que nos sugiere su encabezamiento. Pasado dicho tiempo el subgrupo pasa a realizar la misma actividad sobre el cartel que está a su derecha y así sucesivamente de manera que todos los grupos expongan su opinión sobre todos los carteles. Parece normal no volver a escribir las opiniones que ya están reflejadas cuando llegamos al cartel.

Terminamos la actividad leyendo todo lo que ponen los carteles y aclarando alguna duda sobre el contenido de los mismos.

FOTODEBATE.

La persona que organiza deberá buscar con suficiente tiempo de antelación numerosas fotografías y dibujos sobre el tema que se va a tratar. El día del debate se colocan las fotos o carteles de forma esparcida por la sala de manera que cada persona pueda pasear para verlas todas y elegir aquella que le ofrezca más ideas para el debate.

A continuación cada persona expone al grupo grande o dentro de un grupo pequeño (*de cuatro a seis personas*) todas las ideas que la imagen le sugiere respecto al tema.

Si se dispone de mucho tiempo se puede elegir por consenso en el grupo pequeño una expresión gráfica que satisfaga las ideas de quienes están en el grupo para, a continuación, exponerlo en el grupo más grande.

VARIACIONES:

- a) **Poner título** a un dibujo expuesto en clase entre todo el grupo razonando las propuestas. Se pueden colocar alrededor del dibujo todas las frases sugeridas.
- b) **Dialogar con los personajes** del dibujo expuesto de forma escrita u oral.
- c) **Inventar una historia** o cuento en el que intervienen los personajes y la ambientación del dibujo. Se pueden hacer poemas.
- d) **Redactar por escrito** el sentido de una colección de dibujos o fotografías expuesta en la sala.
- e) **Cambiar el texto** de los dibujos que llevan diálogo escrito.
- f) **Inventar un dibujo** que haga referencia a algún aspecto del tema que se debate y no esté representado por ninguno de los dibujos de la exposición.
- g) Fijarse en los **símbolos** que aparecen en los dibujos. Por ejemplo un sombrero de copa (el poder), ropa vieja (la pobreza), etc. . . Añadir al dibujo algún símbolo que no tiene y que le ayudaría a expresar su contenido ideológico.
- h) Aplicar una **canCIÓN** conocida o un poema al dibujo escogido.
- i) Realizar un **sociodrama dramatizado** en base a lo que expresa el dibujo. Debatir su adecuación.
- j) Confeccionar un **mural** con fotografías y dibujos sobre el tema que estamos debatiendo incluyendo noticias o artículos de prensa.

EL DIBUJO.

Se divide el grupo en subgrupos de dos o tres personas para que representen mediante un dibujo u otro medio plástico las principales ideas que quieran expresar sobre el tema trabajado o que se va a trabajar. Luego se muestran todos los dibujos explicando su significado y aceptando posibles modificaciones de otras personas si se aceptan de forma consensuada.

Después de la puesta en común revisaremos todo lo que hemos aprendido nuevo y buscaremos las lagunas que aún nos faltan por cubrir.

DRAMATIZACIÓN.

Se divide el grupo en subgrupos de tres o cuatro personas para que representen dramáticamente en escena mediante movimiento corporal las principales ideas que quieran expresar sobre el tema

trabajado o que se va a trabajar. Luego se hace una muestra de todas las representaciones ensayadas explicando su significado y aceptando posibles modificaciones de otras personas si se aceptan de forma consensuada.

Después de la puesta en común revisaremos todo lo que hemos aprendido nuevo y buscaremos las lagunas que aún nos faltan por cubrir.

Es interesante representar una historia inventada, inventar una historia y representarla o tomar una situación de la realidad y dramatizarla. Son importantes formas de comunicarse y de profundizar en el conocimiento de algunas situaciones.

BARÓMETRO DE VALORES.

La persona que facilita la actividad selecciona cuatro frases sobre el tema que se está trabajando. Todas las personas quedan de pie en medio de una amplia sala sin sillas ni mesas, colocándose la facilitadora en el medio de la pared más larga.

La facilitadora enuncia una de las frases y el resto de las personas se colocarán en el campo que queda a su derecha si están de acuerdo con la frase, o a su izquierda si están en desacuerdo. A continuación el grupo minoritario expone las razones de su opinión y luego el mayoritario. De esta forma se debate el contenido de la frase.

La facilitadora enuncia otra frase y las personas se colocan de nuevo en la parte derecha o izquierda según estén de acuerdo o en desacuerdo con la frase. Cada uno de los dos grupos se reúne en privado para razonar por qué se situaron de esa manera y luego inician un diálogo con el grupo de enfrente.

Después de enunciar la facilitadora otra frase se inicia un debate en el que habla cada vez una persona de cada uno de los dos grupos pero, en este caso, repitiendo previamente lo que dijo la persona anterior antes de expresar su propia opinión.

Quien facilita la actividad decidirá cuántas frases trabajar. Quienes participan en el debate se pueden cambiar de sitio durante la discusión al escuchar nuevas opiniones, colocándose más o menos a la derecha de quien facilita según vaya cambiando su opinión más o menos favorablemente. Se pueden aprovechar estos movimientos para que la gente

explique las razones de su cambio de opinión.

LAS CUATRO ESQUINAS.

Es una técnica de debate consistente en una variación del *barómetro de valores*. La diferencia consiste en que cada vez se plantea una pregunta sobre el tema de debate acompañada de cuatro posibles respuestas. La gente se situará más o menos cerca de una de las cuatro esquinas de la sala según su opinión sea más o menos próxima a una de las cuatro respuestas. Los demás mecanismos de intercambio de opiniones son similares adaptándolos a la nueva distribución espacial.

MÁS O MENOS.

Se colocan en fila o en círculo todas las sillas de quienes participan numerándolas desde el uno hasta el final. Luego se dice una frase o una pregunta que resulte de interés para el debate. Cada persona se sentará en una silla eligiendo un número bajo si está muy de acuerdo con la frase o su respuesta es muy afirmativa. Elegirá un número alto si no está de acuerdo con la frase o su respuesta es muy negativa. En cada uno de los casos se elegirá un número ligeramente más alto o más bajo en función del grado de acuerdo o desacuerdo.

Una vez que cada persona está segura del sitio donde se va a sentar, ponemos en común las razones por las que hemos elegido ese sitio.

Podemos repetir el ejercicio con nuevas frases o preguntas.

SUBGRUPOS ACUMULATIVOS.

Dividimos el grupo en subgrupos de tres personas y en cada uno se debate el tema que estamos trabajando escribiendo las ideas con las que están de acuerdo todas las que forman el grupo. Se repite la misma dinámica juntando dos de estos subgrupos y anotando los acuerdos comunes. Estas conclusiones se presentan al gran grupo para intentar conseguir un consenso razonado. Es muy útil anotar al margen todas las opiniones que no han conseguido consenso e intentar buscar en ellas la parte que tienen de razón.

APRENDIZAJE COOPERATIVO:

Se preparan de antemano varias preguntas que sirvan de reflexión en torno al tema que estudiamos para que cada grupo

pequeño las vaya contestando por consenso. En cada grupo habrá tantas personas como preguntas hayamos preparado. No es conveniente que haya más de cinco.

Una vez que cada grupo ha respondido las preguntas, se forman nuevos grupos pequeños. Cada grupo con una persona de los grupos anteriores de manera que quienes están en cada grupo nuevo van a estudiar una sola de las preguntas dadas al principio. Se formará nuevo consenso en cada grupo sobre una de las preguntas, en cada grupo diferente pregunta.

Se reconstruyen los grupos iniciales y se exponen la conclusión conseguida sobre cada pregunta en los grupos específicos haciendo una revisión global y razonando las aportaciones adquiridas de los demás grupos.

Al final se hace una puesta en común de todas las personas participantes.

IMAGINATE.

Nos imaginamos nuestra teoría ideal sobre el tema que estamos trabajando (por ejemplo: Cómo imaginamos que es la vida indígena en Guatemala, qué problemas tiene la población hambrienta de Ruanda, cómo sería una comunidad ideal, . . .). Exponemos lo que nos hemos imaginado y lo contrastamos con las demás personas del grupo.

MESA REDONDA.

Se divide el grupo total en cuatro o seis subgrupos aproximadamente. Se debate el tema dado en cada uno de los subgrupos que elige un portavoz para expresar la opinión del grupo pequeño en la *mesa redonda*.

Se sientan en la mesa principal los portavoces de cada subgrupo para leer sus conclusiones. Después se pueden abrir unos turnos de palabra a todos los participantes.

VARIANTE: Se puede pedir a cada subgrupo que a la hora de debatir el tema no exponga sus propios razonamientos sino que intente expresar los razonamientos de personajes tan diferentes como monjas, militares, pacifistas, agricultores, periodistas, . . . En cada caso habrá de elegir un tipo de personajes muy diferentes según el tema que se estudie. Estos roles pueden ser secretos para que a la hora de hacer la puesta en común los argumentos resulten más contradictorios y así poder contar con

opiniones muy diferentes. Si los *papeles* son secretos, han de hacerse públicos una vez terminado el debate.

PANEL.

Tras presentar el tema de debate hacemos varios grupos para analizar su contenido. Cada uno de los grupos asumirá el papel (secreto o no) de un personaje implicado. Los análisis que haga cada grupo se basarán en opiniones supuestamente correspondientes a esos personajes. Una vez pasados los primeros minutos se hace una puesta en común entre los diferentes personajes existentes.

Por poner algún ejemplo, si debatimos el militarismo pueden participar en el debate personajes como el Ministro de Defensa, los soldados, la Asociación de Madres de Desaparecidos, la Ministra de Educación, . . . Si debatimos una situación de un barrio pueden participar periodistas, alcaldes, vecinas, tenderas, . . .

ENCUESTA.

La encuesta sirve para conocer la opinión de otras personas. También sirve para conversar sobre opiniones diferentes con personas distintas. Antes de realizarla habremos de preparar las preguntas eligiendo aquellas cuya respuesta nos interese más expresándolas de forma clara.

A continuación buscaremos a las personas para hacer las preguntas, copiar las respuestas y comentarlo con ellas si nos parece oportuno. Conviene hacer las preguntas en momentos en que las personas estén tranquilas y tengan tiempo suficiente para contestar libre y sinceramente las preguntas. Es útil pedirles permiso así como explicarles el sentido de la actividad.

Finalmente pondremos en común los resultados obtenidos después de una tabulación o clasificación si es posible sacando algunas conclusiones al contemplar las respuestas de forma global.

A muchas chicas y chicos les resulta ameno realizar esta actividad.

SUBASTA DE VALORES

Colocamos en un lugar bien visible una lista de VALORES. Se pueden pegar en la pared cada uno escrito sobre una hoja de papel. O se pueden escribir sobre un tablero escolar.

Podemos escribir valores variados y controvertidos: AMOR, COMPASIÓN,

PERDÓN EDAD, BELLEZA, PAZ, COMPETITIVIDAD, ESPIRITUALIDAD, Está bien poner diez valores pero puede ser otra cantidad.

Imaginamos que cada participante tiene un millón de euros y los va a usar para comprar VALORES.

Cada participante tendrá una hoja de papel para tomar anotaciones: Cual es su plan de inversiones, cómo la va desarrollando, . . .

Comienza la subasta. La dinamizadora menciona uno de los valores y cada cual dice cuanto dinero está dispuesto a gastar para comprarlo.

Y así sucesivamente para el resto de los valores.

Cuando se acabó de subastar todos los valores, analizamos lo que sucedió.

Reflexión:

¿Qué pasó? ¿Cómo nos hemos sentido? ¿Qué dificultades hubo? ¿Cómo las superamos?

¿Hemos debatido? ¿Nos hemos comunicado? ¿Hemos negociado? ¿Hemos dado a los valores que nos gustan su oportunidad correspondiente?

FRASES ADECUADAS.

Después de hacer una lluvia de ideas sobre el tema que estamos debatiendo, elegimos en grupo seis u ocho de las frases e individualmente las vamos colocando en fila por orden de importancia del uno al ocho según se adecúen más o menos al concepto que estamos debatiendo o a la opinión que cada persona tiene sobre el tema. Después hacemos una puesta en común dentro de grupos de tres personas ordenándolas de nuevo por consenso del grupo. Finalmente se expone al grupo grande las conclusiones de cada grupo pequeño.

FALSO O VERDADERO.

Antes de comenzar la dinámica, las personas facilitadoras escriben varias frases relacionadas con el tema que se está estudiando. Unas frases serán verdaderas y otras falsas. Es conveniente que las frases no sean muy simples sino que estén redactadas de forma que generen polémica.

Se hacen varios grupos y cada grupo se coloca en rueda, ocupando diferentes puntos del salón.

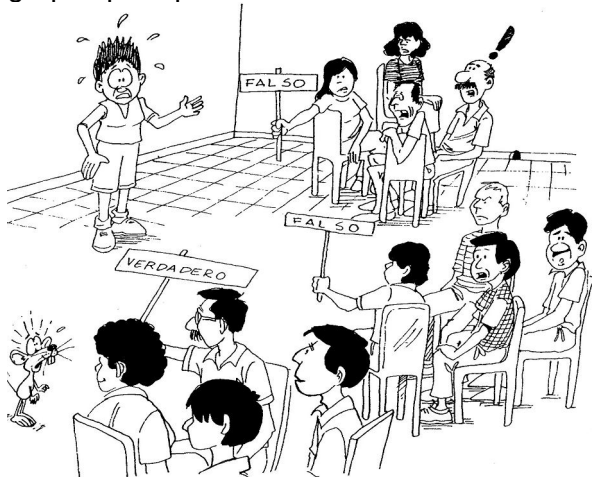
A cada grupo se le entregan dos rótulos: FALSO y VERDADERO.

La persona que facilita lee una frase despacio y con voz clara. Cada grupo discute si esa frase es falsa o verdadera.

A una señal de la persona facilitadora, todos los grupos levantan al mismo tiempo el rótulo que indica la conclusión del grupo.

Si todos los grupos coinciden en una respuesta que es cuestionable, la persona que facilita cuestiona a los grupos.

Si los grupos no coinciden, la persona que facilita promueve el diálogo entre los grupos para profundizar la cuestión.



DEBATE.

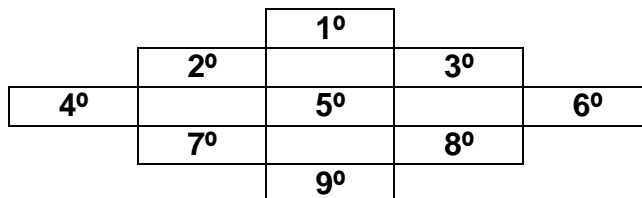
Elegimos una frase controvertida en relación con el tema que estamos estudiando, por ejemplo: **Las mujeres son más listas que los hombres.** Dividimos la clase en dos partes iguales. Un grupo buscará y defenderá razones a favor y otro razones en contra.



DIAMANTE.

Elegimos nueve frases sobre un tema que estamos estudiando y escribimos cada una de ellas en una tarjeta. De forma individual y/o en grupos pequeños las

colocaremos por orden de acuerdo formando un diamante presidido en el vértice superior por la tarjeta con la que más estamos de acuerdo y en el inferior con la que estamos más en desacuerdo. En la fila central habrá tres tarjetas con las que tenemos una relación equidistante de acuerdo / desacuerdo.



QUIÉN SABE LO QUE USTED NO SABE.

Después de elegido el tema, se pide a las personas que hagan preguntas breves sobre lo que no saben de él.

En plenaria se van leyendo las preguntas y quien sepa respuestas nos lo dice.

Podemos hacer la actividad en grupos pequeños y después una puesta en común en gran grupo.

COMPARAR, CONTRASTAR.

Elige dos afirmaciones sobre un mismo tema. El grupo buscará aspectos semejantes, aspectos diferentes, justificación de esas semejanzas o diferencias.

LLEGAR A LA ISLA.

La animadora presenta el ejercicio valiéndose de un esquema en el pizarrón que muestra un pequeño barco, que navega sobre agua salada no potable, separado por siete *unidades de distancia* de una isla desierta y desconocida por la tripulación. Estas unidades no son metros, ni kilómetros. Representan unidades. Arrojaemos fuera elementos. Cada uno es una *unidad de distancia*.

El objetivo del ejercicio es llegar a la isla. Por lo tanto cada tripulante habrá de arrojar siete de los diez elementos que hay en el barco.

El ejercicio se hará primero a nivel individual, después en grupos pequeños y finalmente se analizará en grupo grande.

Una vez hechas todas las aclaraciones, la animadora dicta la lista de los diez elementos que hay en el barco. Esta lista puede ser modificada en función del tema que queremos debatir.

Algunos ejemplos:

1. Un baul con recuerdos personales.
2. Una valija con ciento cincuenta millones de dólares en efectivo.
3. Una pistola automática con sesenta cargadores.
4. Un botiquín de primeros auxilios.
5. Un arcón con libros.
6. Un set de supervivencia.
7.
8.

En todo momento las personas participantes razonarán su elección.

TÉCNICA DE LOS SEIS SOMBREROS

Consiste en discriminar seis tipos diferentes de pensamiento y elegir conscientemente uno u otro en función de las necesidades y objetivos de la tarea propuesta. Estos seis tipos de pensamiento son:

- informativo (trata los datos, los hechos y las informaciones);
- intuitivo (impresiones, intuiciones, juicios de valor);
- crítico (señala errores, lagunas);
- positivo-desarrollador (ventajas, beneficios, operativización de una idea)
- gestor del pensamiento (organiza los diferentes pensamientos, sintetiza y ordena las ideas).

EL DÍA DEL FIN DEL MUNDO.

Es un ejercicio imaginativo. Imaginamos que se ha logrado determinar la fecha del día del fin del mundo. Imaginamos que no va a ser un fin catastrófico ni caótico;

sencillamente, a las doce de la noche de ese día, como si se apagara la energía eléctrica de una casa, se va a apagar la energía de vida en el mundo.

Quienes participan del juego saben la fecha con exactitud, pero el resto de la humanidad la desconoce. Dicha fecha se sitúa a partir de un mes del comienzo del ejercicio.

La tarea a realizar consiste en planificar las actividades personales y grupales que se van a llevar a cabo durante ese mes.

Primero habrá un tiempo personal de reflexión y después trabajaremos en grupos pequeños. Al final haremos una puesta en común en el gran grupo.

Cada grupo recibe un papel afiche de manera que pueda hacer un esquema visual de la planificación de ese mes.

Se puede adaptar esta dinámica a temas más específicos.

LA CIUDAD IDEAL.

La animadora propone al grupo que asuma la identidad de "colonos" que se asientan en un lugar virgen para establecerse con una ciudad ideal.

En grupos pequeños se hará el plano de la ciudad y se ubicará a sus pobladores. Se reparten los oficios y tareas que cada una tendrá como función en esa ciudad. En caso de desacuerdo al tomar las decisiones, el grupo decidirá.

Se redactan las normas de funcionamiento para cumplir.

Finalmente se presentará al plenario el trabajo realizado.

Se puede adaptar esta dinámica a temas más específicos.



LOS "ROLES".

<p>Entendemos por "rol" el papel o personaje que una persona desempeña cuando participa en la actividad de un grupo.</p>	<p>Un peligro de los <i>roles</i> es la asignación de papeles a determinadas personas que se especializan en ellos dejando de desarrollar otras potencialidades e impidiendo su propio desarrollo como persona.</p>
<p>¿NOS COMPORTAMOS SEGÚN NOS VEN? ¿ACEPTAMOS Y DESARROLLAMOS EL ROL QUE NOS ASIGNAN? O ¿TOMAMOS EL ROL QUE MÁS NOS GUSTA PARA EL QUE NOS CREEMOS CAPACITADOS?</p>	<p>La asignación de <i>roles</i> por parte del grupo a determinadas personas supone que el resto del grupo no se responsabiliza de esas funciones y aparecen las personas imprescindibles.</p>
<p>El grupo es como un ser vivo con diversas funciones. Los <i>roles</i> serían las funciones personalizadas en los distintos miembros del grupo.</p>	<p>La fijación de algunas personas a <i>roles</i> determinados conlleva también la adopción de prejuicios y etiquetas que dificultan el trabajo.</p>

Podemos preguntar a la gente qué cosas se hacen en grupo para que funcione mejor y qué cosas entorpecen su labor. Podemos hacer una o dos largas listas.

LA ESTRUCTURA DE "ROLES" EN EL GRUPO.

Las relaciones de "rol" representan las maneras y vías en que sus miembros adaptan sus relaciones posicionales unas con otras. BENNE y SHEATS (1948) clasificaron los roles grupales de acuerdo con tres criterios o dimensiones:

[1] Roles relacionados con la *tarea* grupal: Aquellos que se relacionan directamente con la solución de los problemas que surgen en el grupo y/o con la consecución de las metas u objetivos grupales.

- A-** *Iniciador*: Sugiere o propone al grupo nuevas ideas o una manera muy concreta de enfrentarse con la meta del grupo.
- B-** *Solicitante de información*: Quien busca información autorizada y hechos pertinentes para el problema.
- C-** *Rastreador de opinión*: Se ocupa de los valores que subyacen a los objetivos y metas grupales.
- D-** *Informador*: Quien da información sobre los temas que ocupan al grupo.
- E-** *Quien opina* sobre sugerencias.
- F-** *Quien elabora* las sugerencias y les concede fundamento.
- G-** *Quien coordina* y clasifica las relaciones entre varias ideas y sugerencias así como las actividades del grupo.
- H-** *Quien orienta* y define la posición del grupo analizando lo que ocurre.
- I-** *Quien critica y evalúa* las realizaciones del grupo.

- J-** *Quien dinamiza* e induce al grupo a la acción y a la toma de decisiones y procura incrementar la cantidad y calidad de la actividad.
- K-** *Quien procede* a realizar las tareas rutinarias de forma técnica.

[2] Roles relacionados con el *mantenimiento* del grupo como unidad de funcionamiento:

- a-** *Animador/incitador*: Encargado de la solidaridad del grupo.
- b-** *Mediador*: Intenta rebajar tensión y la reconciliación.
- c-** *Negociador*: Intenta lograr compromisos.
- d-** *Ordenanza*: Mantiene abiertos canales de comunicación motivando y facilitando la participación.
- e-** *El "Ego-ideal"*: Salvaguarda las normas grupales.
- f-** *Observador/comentarista*: Registra los diversos fenómenos del proceso grupal.
- g-** *Seguidor*: Acepta con facilidad las ideas de las demás personas.

[3] *Roles individuales* que pretenden la satisfacción de **necesidades individuales**.

A: *Agresor*: Minimiza a las demás personas del grupo, desaprueba su labor.

B: *Bloqueador/Obstructor*: Negativista, resistente, en desacuerdo sin razones objetivas.

C: *Quien busca reconocimiento* llamando la atención sobre sí.

D: *Auto-confesor*: Expresa en grupo sus sentimientos e ideologías personales.

E: *"Play-Boy"*: Hace ostentación de conductas faltando implicación en el proceso grupal.

F: *Dominador*: Intenta imponer su autoridad manipulando al grupo.

G: *El que busca ayuda* a su propia inseguridad.

H: *Defensor de sus propios intereses* y necesidades intentando encubrirlos en supuestas necesidades grupales.

OBSERVACIÓN DE "ROLES" EN LOS GRUPOS.

Los gráficos que van a continuación sirven para observar los diferentes "*roles*" que se dan durante el trabajo de un grupo, analizar las características que dificultan su funcionamiento y mejorar las que se pretenden potenciar.

Necesitamos al menos tres personas que tengan la posibilidad de observar a un grupo mientras trabaja. Si no es posible pedimos al grupo que realice un trabajo de forma simulada, por ejemplo decidir la organización de un día en el campo.

Cada una de las personas que observan tendrá en la mano una fotocopia de uno de los tres gráficos que figuran a continuación. Previamente habrá de estudiar el sentido del título de su gráfico y el sentido de las palabras que figuran en la columna de la izquierda. Esto se consigue leyendo detenidamente el artículo: LA ESTRUCTURA DE "*ROLES*" EN EL GRUPO de Benne y Sheats que encontraréis unas líneas más arriba.

Las personas que observan escribirán en la fila de arriba los nombres de quienes participan en el trabajo del grupo. Debajo de cada nombre irán señalando con palitos cada vez que una persona se comporta de acuerdo con alguna de esas características.

ANÁLISIS:

Cuando termine la actividad preguntamos al propio grupo su opinión a cerca de cómo se han dado diferentes "*roles*". Después preguntamos la opinión de quienes estuvieron observando basándose principalmente en los datos estadísticos recogidos. Lógicamente el comportamiento de las personas del grupo de trabajo no será totalmente natural debido a la inquietud que provoca el hecho de tener personas observando. Pero el análisis de los resultados será suficiente para ser conscientes de los "*roles*" que estén claramente definidos.

¿Hubo "*roles*" que no están en la lista? ¿Hubo "*roles*" de la lista que no fueron asumidos por nadie? ¿Qué importancia puede tener esto? ¿Hubo "*roles*" muy claros y definidos? ¿Esto facilitó el trabajo del grupo? Los diferentes "*roles*" ¿facilitaron o dificultaron la labor del grupo? ¿Hubo personas asumiendo varios "*roles*"?

VARIANTE:

Se puede simular un trabajo en grupo durante el cual se asignan de forma secreta unos "*roles*" concretos a algunas personas del grupo. Después seguimos los pasos de la OBSERVACIÓN y el ANÁLISIS anteriormente descritos.

TABLAS PARA LA OBSERVACIÓN DE "ROLES"

RELACIONADOS CON LA TAREA GRUPAL.

Nombre de las personas del grupo:								
<i>Iniciador:</i>								
<i>Solicitante de información:</i>								
<i>Rastreador de opinión:</i>								
<i>Informador:</i>								
<i>Opina:</i>								
<i>Elabora:</i>								
<i>Coordina:</i>								
<i>Orienta:</i>								
<i>Dinamiza:</i>								
<i>Procedimiento técnico:</i>								

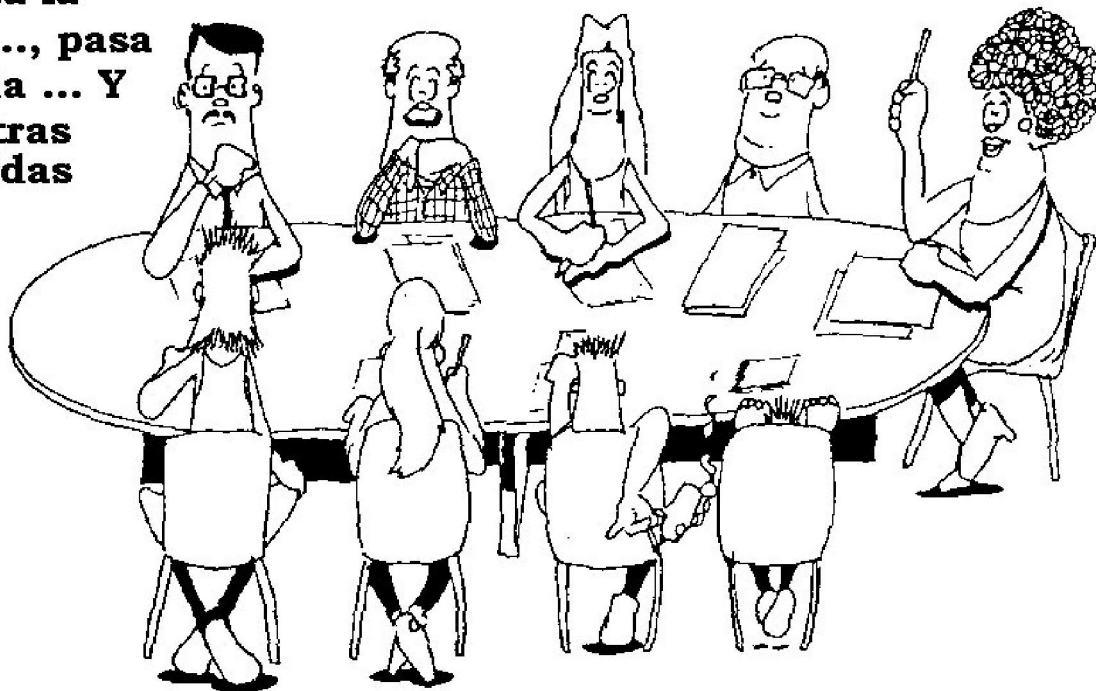
RELACIONADOS CON EL MANTENIMIENTO DEL GRUPO.

Nombre de las personas del grupo:								
<i>Iniciador/incitador:</i>								
<i>Mediador:</i>								
<i>Negociador:</i>								
<i>Ordenanza:</i>								
<i>Ego-ideal:</i>								
<i>Observador/comentarista:</i>								
<i>Seguidor:</i>								

TABLA PARA LA OBSERVACIÓN DE "ROLES" INDIVIDUALES EN EL GRUPO.

Nombre de las personas del grupo:									
<i>Agresor:</i>									
<i>Bloqueador/destructor:</i>									
<i>Busca reconocimiento:</i>									
<i>Auto-confesor:</i>									
<i>"Play-Boy":</i>									
<i>Domina:</i>									
<i>Busca ayuda:</i>									
<i>Defiende sus propios intereses:</i>									

**Y pasa la
vida ..., pasa
la vida ... Y
nosotras
reunidas**





EL ARCA DE NOÉ.

OBJETIVO:

Visualizar comportamientos grupales que ayudan o traban las relaciones internas y la marcha del grupo.

PREPARACIÓN:

- ▶ En un papel afiche grande se dibuja un arca preparada para zarpar. Nubes negras avocinan el diluvio universal.
- ▶ También se recortan siluetas de animales con los que se van a identificar diversas conductas grupales según la tabla que transcribo a continuación:

Mono: la graciosa que hace "monerías", habla mucho e impide al grupo concentrarse en temas serios, jugueteo y bullicioso.

Jirafa: la que mira a todas desde lo alto, "cuello estirado".

Búho: la silenciosa pero atenta, estudiosa, todo lo sabe. Dice frases largas y complicadas.

Pato criollo: que comete errores a cada paso, torpe.

Gallo: peleadora, altanera. Le gusta llamar la atención.

Perro: amiga fiel.

Gata: se maneja libre e independiente de las demás. Busca la simpatía de los demás.

Caballo: constante, trabajadora, noble, fuerte, diligente.

Elefante: taciturna, memoriosa, tranquila. A veces bloquea el camino al grupo con su lentitud.

Hiena: risueña, cómica.

Serpiente: permanece callada y salta de repente. Traicionera, anda con segundas intenciones.

Cerda: desordenada, desprolija.

Gallina: miedosa, no se anima a nuevos proyectos ni a tener iniciativas.

Oveja: el hombre masa, le gusta hacer lo que hace el rebaño.

León: el "rey" del grupo, se cree que todas le deben rendir pleitesía. Es cómoda y espera todo de las demás. Lucha por defender su postura.

Lince: habilidosa para "ver" de lejos lo que hay que hacer, cómo hay que hacerlo, etc. ...

Burro: no cambia nunca su punto de vista, cabezota.

Pez: Está sentada con una mirada inexpresiva sin responder a nada

Pájaro: es capaz de "levantar el vuelo" y no quedarse anclada en las cosas de todos los días.

Camaleón: Cambia su postura dependiendo de las personas que le rodean.

Zorro: Astuto e intrigante.

Pavo Real: Vanidoso y ególatra.

Castor: Trabajador incansable.

Coneja: Tímida y desconfiada.

Hipopótama: apática y desinteresada.

Ostra: Se cierra a la realidad.

Camaleón: Cambia de opinión según las circunstancias.

DESARROLLO:

1. La animadora presenta a los animales mostrando las distintas siluetas con sus características. Por supuesto que en la preparación de la dinámica, la animadora ampliará la lista que se ofrece y le dará sus propias connotaciones (*hay una enorme cantidad de animales-símbolo que se pueden agregar: -buey, para los trabajos pesados; ratón, que se entromete en todo; hormiga, trabajadora y constante; etc. ...*).
2. Inmediatamente invita al grupo a pensar en esta situación: se va a producir un diluvio universal y tenemos la posibilidad de salvar algunas especies animales en el arca.
3. Haremos la selección aplicando el criterio personal para obtener un grupo ideal en el que se pueda trabajar satisfactoriamente. Identificamos cada animal con las características que se nos han dado de él o con otras que connotan para cada uno.
4. El grupo está sentado de frente al arca y las siluetas de los animales a la vista en un costado.
5. La participante que desee, se levantará de su asiento y, tomando una silueta a su elección, dirá en voz alta los motivos por

los cuales desea salvar a esa especie animal. Enunciará la importancia de esas actitudes en la vida de un grupo.

6. Cuando ningún participante quede por decir algo, la animadora hará un pequeño resumen de las ideas expuestas a través de las especies que se salvaron y pedirá al grupo que se haga una comparación con las actitudes que se dan en ese mismo grupo. Queda abierto el debate para hacer un auto examen grupal observando aciertos en la comunicación grupal y barreras que entorpecen las relaciones entre sus miembros.

Si la facilitadora siente que hay pocos aportes puede sugerir alguno al oído a algunos animales. *¿Por qué no construir un dique? Mudémonos temporalmente a tierras más altas. Quémonos como estamos, no pasará nada.*

Reflexión:

¿Hubo o no consenso? ¿Qué facilitó u obstaculizó que lo hubiera? ¿Qué condiciones son necesarias para lograr consenso?

INTERCAMBIO DE PAPELES.

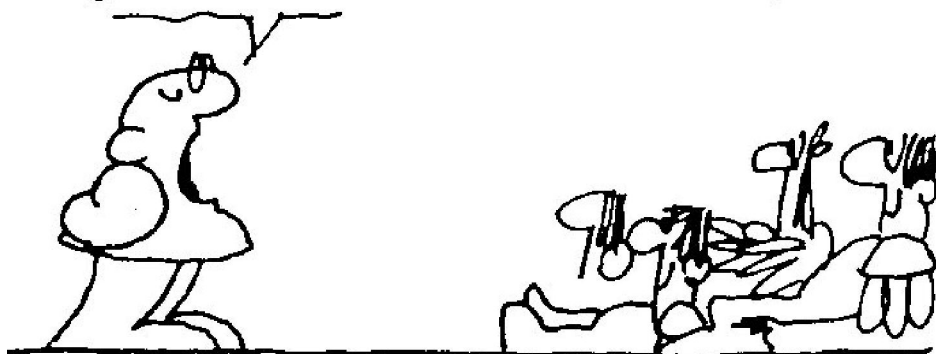
OBJETIVO:

Visualizar comportamientos grupales que ayudan o traban las relaciones internas y la marcha del grupo.

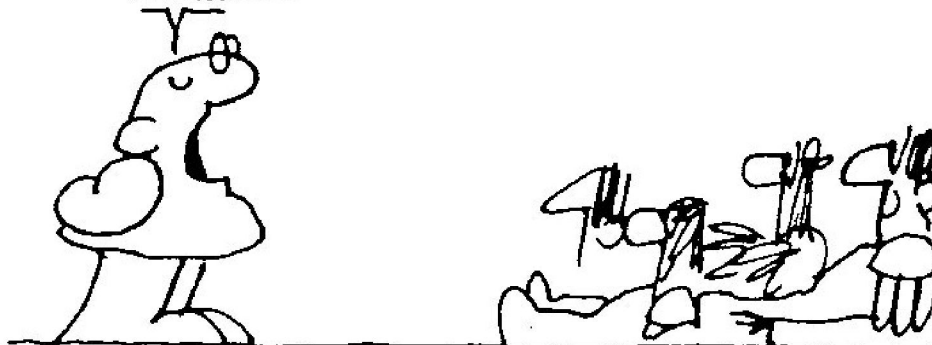
DESARROLLO

1. Todas las participantes escribirán su nombre en una tarjeta blanca de 5 por 9 cm. En el reverso de la tarjeta, escriben las características de su comportamiento más usual que acostumbran a manifestar en las reuniones grupales (seria, molesta, preguntona, dispersa, distraída, etc. ...) Se colocan todas las tarjetas en una bolsa y lee las características de la persona que le tocó en suerte.
2. La animadora presentará un tema cualquiera e invitará a todas a hacer una sesión de reflexión o de trabajo tal como acostumbran a hacer en el grupo. La variante es que cada una actuará, durante esa reunión, con las características de conducta de la persona que le ha tocado en suerte al sacar la tarjeta. Es decir que si Carlos ha recibido la tarjeta de Norma, deberá pensar, decir, hacer, interrumpir, levantarse, cerrar los ojos, etc. ... como lo hace Norma usualmente.
3. Una vez que se ha llevado adelante una buena parte de la reunión, se hará una evaluación del comportamiento de las distintas integrantes. Se tratará de ver si los distintos miembros aciertan a descubrir qué papel ha sido cubierto por cada una.
A partir de los comentarios sobre las distintas caracterizaciones, también se evaluará lo que resulta positivo o negativo para el grupo según los aportes de las distintas integrantes.

NO SÓLO DESEO QUE SEÁIS RESPONSABLES...



LIBRES...



... Y AUTÓNOMOS



SINO QUE...
¡ OS LO MANDO!



LIDERAZGO.

Es uno de los "roles" que más hay que observar, analizar y estudiar de forma concreta durante el trabajo de los grupos ya que puede provocar conflictos de protagonismo y de funcionamiento. Podemos comenzar a estudiar el tema realizando alguna o varias de las siguientes actividades:

ELEGIR BANCO.

Si somos 26 personas colocamos seis bancos de cinco plazas cada uno de manera que en cada banco no puede haber más de cinco personas y no debemos permitir que una esté sola. Cada una se sienta donde quiere y comienza la actividad. A partir de ese momento quien quiera puede cambiarse de asiento observando siempre las reglas que figuran al principio.

Al final nos pararemos a analizar quien toma iniciativas, si es fácil tomar iniciativas, qué riesgos tiene el tomar iniciativas, . . .

Otros objetivos: Distensión.

JUEGO DE LAS INICIATIVAS.

Nos desplazamos en silencio por la sala y cada persona puede iniciar un movimiento claramente definido, puede imitar el movimiento iniciado por otra persona, puede variar su propio movimiento. Realizamos esta actividad durante unos tres minutos y luego analizamos.

¿Nos gusta tomar iniciativas? ¿Nos gusta seguir lo que hacen las demás personas?
 ¿Cómo me siento mejor? ¿Qué mecanismos psicológicos han funcionado durante esta actividad?
 ¿Qué es más o menos importante? ¿Cómo nos hemos sentido en cada momento?

TIPOS DE LIDERAZGO.

"AUTORITARIO".	"DEMOCRÁTICO".	"LAISSEZ-FAIRE".
1) El <i>líder</i> determina toda la política.	1] Toda política es asunto de la discusión y decisión de grupo, que el <i>líder</i> anima y asiste.	1: Libertad completa para la decisión de grupo o del individuo, con mínima participación del <i>líder</i> .
2) La autoridad dicta, de uno en uno, las técnicas y los pasos de la actividad de modo que los pasos futuros serán siempre inciertos en gran medida.	2] Hay una perspectiva de la actividad ganada durante el periodo de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo, el <i>líder</i> sugiere dos o más procedimientos alternativos que pueden escogerse.	2: El <i>líder</i> proporciona varios materiales, aclara que dará la información cuando se le pida. Fuera de esto no participa en la discusión.
3) Por lo general el <i>líder</i> dicta el trabajo por hacer y designa el compañero de cada uno.	3] Los miembros son libres de trabajar con quienes desean y se deja al grupo la división de tareas.	3: El <i>líder</i> no participa en absoluto en el trabajo que está realizando el grupo.
4) El dominador tiende a <i>personalizar</i> sus alabanzas y críticas al trabajo de cada miembro; permanece separado y no participa activamente en el grupo excepto en las demostraciones.	4] Al alabar o criticar, el <i>líder</i> es "objetivo" o "se basa en los hechos" y trata de ser un miembro regular del grupo en espíritu, sin realizar demasiado trabajo.	4: Realiza comentarios espontáneos poco frecuentes a las actividades de los miembros, a menos que se le pida y no intenta valorar o regular el curso de los acontecimientos.

FUENTE: D. CARTWRIGHT y A. ZANDER (Ed.). **Dinámica de grupos.** Madrid, Trillas. 1971.

Algunos experimentos realizados han sacado estas conclusiones:

- (i) El trabajo realizado en grupos con *líder* del tipo "*laissez-faire*" realiza un trabajo menor en cantidad y calidad que el realizado en un grupo con líder del tipo democrático. Hay más conducta lúdica y las personas jóvenes muestran mayor preferencia por un *líder* democrático.
- (ii) Aunque en la situación autoritaria se produce más, la democracia se muestra más eficiente, con un mayor grado de motivación y mayor originalidad.
- (iii) La autocracia puede crear un descontento que no se manifiesta en la superficie.
- (iv) La autocracia puede crear hostilidad y agresión, incluyendo la agresión contra los *chivos expiatorios*.
- (v) En la autocracia tiene lugar una mayor dependencia y una menor individualidad. Predomina la conducta de sumisión o dependencia y las conversaciones son menos variadas, limitándose a las situaciones inmediatas.
- (vi) En la democracia predomina la atención hacia el grupo y un mayor sentimiento de amistad: uso menos frecuente del "yo", surgen espontáneamente subgrupos más numerosos, se hacen observaciones centradas en el grupo, son más frecuentes las observaciones amistosas, el elogio mutuo, el jugueteo amistoso y se hace gala de una mayor disposición a compartir la propiedad del grupo.

La conclusión más general obtenida de tales trabajos hace referencia a que el ejercicio del liderazgo, al permitir a los individuos participar en el establecimiento de sus propias metas como grupo y como individuo, crea fuerzas "propias" hacia la consecución de las mismas de modo que, al no hacer un uso permanente de la influencia, la autoridad y las normas producidas por ella, los miembros tienden a sentirse más satisfechos y felices, al tiempo que son más productivos.

Polarizando los **tipos**, tenemos las características de dos actitudes diferentes en el liderazgo:

ACTITUD DIRECTIVA Tendencia autocrática.	ACTITUD NO-DIRECTIVA. Tendencia democrática o cooperativa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posee el saber, lo da hecho. ▪ Posee autoridad. ▪ Se hace escuchar. ▪ Marca objetivos y hace planes. ▪ Se preocupa de la disciplina. ▪ Califica solo. ▪ Trabaja con individuos. ▪ Sanciona, intimida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve el saber, enseña a aprender. • Crea la responsabilidad. • Escucha, hace hablar. • Utiliza técnicas de grupo. • Propone objetivos y planifica con todo el grupo. • Se preocupa por el proceso grupal. • Evalúa junto con el grupo. • Trabaja con el grupo. • Estimula, orienta, tranquiliza.
FUENTE: Cirigliano-Villaverde: Dinámica de grupos y Educación. Humanitas. Buenos Aires, 1982.	

Algunas formas de ejercer el liderazgo:			
• Dar órdenes.	• Hacer promesas.	• Dar explicaciones.	• Sugerir.
• Amenazar.	• Hacer peticiones.	• Proponer.	• Preguntar.

En este momento podemos pasar a debatir en el grupo:

- ¿Qué es un líder?
- Características, funciones y objetivos del liderazgo.
- Ventajas e inconvenientes de la existencia de líderes.
- ¿Hay liderazgos en los grupos en los que estamos?
- ¿Cómo son esos liderazgos?
- ¿Cómo nos gustaría que fuesen?
- ¿Qué es más conveniente, tener capacidad de liderazgo o esperar a que te sigan?
- ¿Cómo pensamos que se debieran desarrollar las funciones de liderazgo

evitando cualquier desequilibrio en el funcionamiento del grupo?

- ¿Qué soluciones encontramos para que el grupo sea eficaz y nos sintamos todas las personas en igualdad de condiciones a la hora de tomar decisiones?
- **¿Podemos/querramos conseguir que el grupo sea eficaz sin liderazgos personales?**
- ¿Podemos diseñar pasos intermedios para conseguirlo?



Quizás nos apetezca profundizar en un nuevo tipo de liderazgo:

LIDERAZGO COMPARTIDO.

Aunque la persona (*monitora*) tenga una responsabilidad especial, el trabajo es responsabilidad de todas y todos.

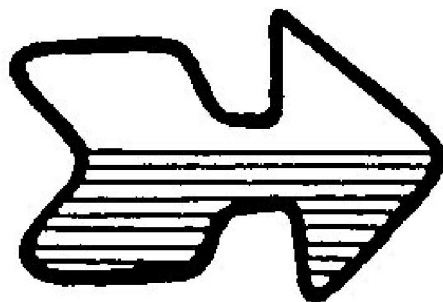
- Propone actividades.
- Anima a participar a las personas del grupo.
- Cuida el clima del grupo.
- Escucha activamente.
- Atiende a la comunicación interpersonal.
- Acepta ideas de las demás personas del grupo.
- Atiende a las personas que no hablan.
- Atiende a la comunicación no verbal.
- Hace preguntas.
- Resume los temas. Evalúa con el grupo el trabajo.



Principios para un liderazgo eficiente.

BLAKE, R.R. y MOUTON, J. S. (**Theory and research of developing a science of leadership**. Journal of Applied Behavioral Science. 18, 3. 1982) nos presentan la siguiente lista de principios según la cual tendremos un liderazgo eficiente. ¿Pensáis que está completa? ¿Créis que sobra algo? O ¿podemos redactar otra distinta más adecuada a nuestras actitudes y objetivos?

PRINCIPIOS.	PALABRA CLAVE
1] La autorealización a través de la participación es la motivación que imprime carácter a la productividad humana y que es la base de toda productividad.	Participación.
2] La comunicación abierta y franca es esencial para el ejercicio de la responsabilidad propia y de la compartida.	Sinceridad.
3] La aceptación de las demás personas como capaces de alcanzar criterios o niveles de excelencia promueve confianza y respeto.	Confianza y respeto.
4] La participación compartida en la resolución de problemas y la toma de decisiones es lo que estimula la implicación activa y el compromiso, la productividad y el pensamiento creativo.	Implicación y compromiso.
5] Los conflictos se resuelven a través de un enfrentamiento directo con sus causas, con la comprensión y el acuerdo como base del esfuerzo común.	Solución de conflictos.
6] El acuerdo mutuo es la base más fuerte de la supervisión.	Consenso.
7] La interacción efectiva entre el líder y seguidor aumenta la sinergia.	Sinergia.
8] El liderazgo siempre opera a través de la fijación de objetivos.	Metas y objetivos.
9] Los miembros del grupo que cooperen son interdependientes a la hora de prestarse apoyo mutuo.	Apoyo mutuo.
10] El aprendizaje a partir de la experiencia pasa siempre por la crítica y la evaluación retrospectiva.	Cambio y desarrollo.



LA PERSONA QUE FACILITA.

¿Qué queremos decir cuando hablamos del *rol* de facilitación, de coordinación o de moderación? ¿Estos roles son iguales? ¿Qué semejanzas y diferencias hay entre ellos? ¿Qué semejanzas y diferencias hay con el *rol* de liderazgo? ¿En qué situaciones conviene que haya una persona coordinando, moderando, facilitando o dinamizando?

Aquí va una lista de las *características del rol de persona facilitadora* según unos apuntes de nuestro archivo.

<p>Lo que hace una <i>persona facilitadora</i> depende de lo que el grupo necesite. Y un grupo, según las situaciones, puede necesitar cosas muy distintas.</p>	
<p>Son funciones y tareas de la <i>persona facilitadora</i>:</p> <p>A. Formular claramente sobre qué se va a hablar y preguntar si todo el mundo está de acuerdo.</p> <p>B. Favorecer que todo el mundo pueda intervenir.</p> <p>C. Favorecer que cada persona entienda lo que se dice (<i>que se oiga bien, vocabulario accesible, colocación de las personas, etc. . . .</i>).</p> <p>D. Pedir aclaraciones, resumir para aclarar, con la aprobación de la persona o personas implicadas.</p> <p>E. Cuidar que las intervenciones se centren en el punto concreto del debate.</p> <p>F. Cuidar el desarrollo del debate (<i>evitar repeticiones, avanzar en el proceso, etc. . . .</i>).</p> <p>G. Periódicamente, hacer ver en qué momento se encuentra el debate, atendiendo tanto a los sentimientos de las personas que no intervienen como a los surgidos o desvelados en el transcurso del debate.</p>	<p>Hay otros aspectos a tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aunque la persona que facilita tenga una responsabilidad especial en un momento dado, el funcionamiento del grupo en general sigue siendo responsabilidad de quienes están en él. • El papel de facilitar no es un cargo, es una tarea, y por tanto se puede aprender y compartir. • Aunque la persona facilitadora tiene una tarea especial, eso no significa que el resto del grupo se desentienda del proceso de debate. • Para la persona facilitadora no es conveniente estar muy implicada en el tema. Si quiere intervenir activamente, es mejor que deje la tarea momentáneamente. Lo mismo debe hacer si está cansada. • Es muy importante hacer siempre análisis del proceso, y no sólo de los contenidos, de cada reunión. • Es importante, dentro del análisis, evaluar específicamente la tarea de facilitación. • La función de facilitación puede ser compartida.

¿Os parece que esas características son las pertinentes? ¿Falta alguna? ¿Sobra alguna?
 ¿Creéis que este modelo de persona facilitadora es el más adecuado para vuestro grupo?
 ¿Os parece que se puede mejorar?

¿Cómo sería un modelo que no provoque fricciones, enfrentamiento, competitividad entre las personas del grupo y fomente la participación de todas en plan de igualdad?

En algunos grupos **la persona que facilita** se preocupa de elaborar el *orden del día* de acuerdo con las diferentes propuestas, preparar los materiales necesarios para que las personas puedan trabajar cada uno de los temas, ordenar los temas según su importancia y distribuir el tiempo dedicado a cada tema e incluso a cada intervención (*si parece conveniente*) para dar igualdad de oportunidades a las personas y a los temas.

Hay grupos en que una persona ayuda a quien facilita tomando nota de los turnos de palabra, cuidando el reloj, preocupándose de que no se repitan ideas ni la gente se salga del tema.

Algunos grupos, incluso, trabajan sin que una persona concreta asuma el papel de facilitadora. Ello será posible si todas las funciones de ese papel son asumidas de forma responsable y realista por el grupo entero. Esto es más fácil si el grupo es pequeño, tiene una sólida cohesión, revisa periódicamente su funcionamiento y elabora medidas correctoras para sus dificultades.

¿CUALES DE TODAS ESTAS COSAS OS SIRVEN A VOSOTRAS COMO GRUPO?

Os presentamos otras posibles características de la *función de facilitación*. Según la persona que las redactó propone que se lleven a cabo de forma responsable y compartida.

<p><i>Funciones que afectan al clima del grupo:</i></p> <p>(A) Animar a otras personas del grupo. (B) Expresar sentimientos. (C) Cuidar del clima del grupo. (D) Mediar en los enfrentamientos. (E) Escuchar real y activamente. (F) Atender a la comunicación interpersonal. (G) Aceptar ideas de otras personas del grupo. (H) Afirmar y reconocer a las demás como personas. (I) Escuchar de forma activa a las personas que no hablan. (J) Atender a la comunicación no-verbal. (K) Tratar las tensiones del grupo. (L) Tomar iniciativas para mejorar o consolidar el ambiente del grupo.</p>	<p><i>Funciones que afectan al aspecto formal del proceso:</i></p> <p>[A] Facilitar el desarrollo de la reunión. [B] Hacer preguntas. [C] Compartir las tareas. [D] Precisar los objetivos. [E] Dar y pedir información. [F] Dar pie a que todo el mundo pueda opinar. [G] Dar ideas. [H] Poner ejemplos. [I] Convertir las ideas en propuestas. [J] Hacer propuestas sobre cuestiones de procedimiento. [K] Hacer el <i>orden del día</i>. [L] Cuidar la distribución de tiempo. [M] Resumir proposiciones. [N] Relacionar el trabajo presente con los objetivos generales del grupo.</p>
<p>Durante una reunión se mezclan continuamente lo que se relaciona con el clima del grupo y los aspectos formales del proceso, requiriendo en algunos momentos actividades específicas que mejoren su mantenimiento.</p>	

EL PAPEL DE SECRETARÍA.

A continuación os presentamos unas hipotéticas *funciones* que puede realizar la persona que desempeñe el papel de **secretaría**. ¿Es conveniente que se encargue una persona de estas tareas? ¿Os apetece que estas tareas se desarrollen de forma compartida? ¿Conviene tomar algunas decisiones para que esto funcione? O quizás en vuestro grupo consideréis que estas funciones son muy formales y no es necesario que se realicen.

Funciones del papel de secretariado:

1: Fase previa a la reunión.

- Tener a punto las actas de reuniones anteriores.
- Preparar y distribuir la información necesaria para la reunión.
- Cuidar de que se conozca la fecha y hora de reunión.
- Establecer junto con la persona facilitadora el orden del día consultando con los miembros los puntos a incluir.
- Contactar con posibles personas invitadas.
- Preparar el lugar de reunión.

2: Durante la reunión.

- Asistir y tomar nota para las actas.
- Controlar las limitaciones de tiempo

3: Fase posterior de la reunión.

- Escribir las actas de la reunión.
- Comunicar las decisiones adoptadas a las personas afectadas, al resto de la organización y al público en general.
- Aclarar las actividades a realizar como resultado de la reunión.

LA TOMA DE DECISIONES.

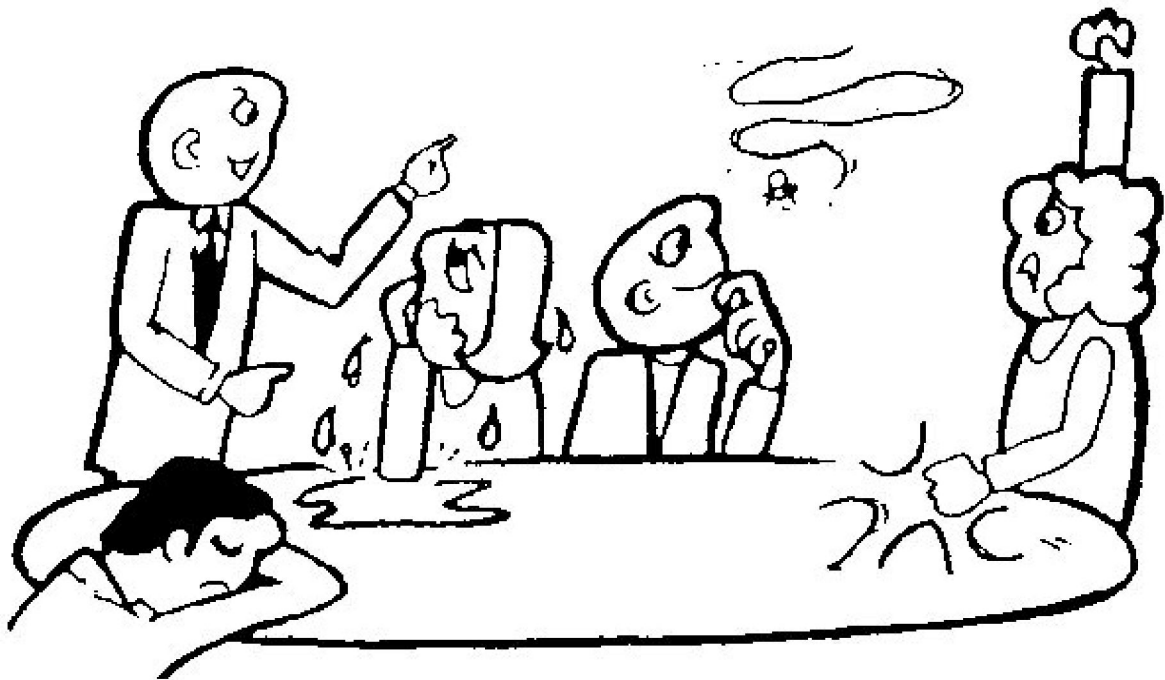
Cada grupo debe reflexionar sobre la forma como toman las decisiones.

¿Qué método se utiliza?

¿Qué pasos se siguen?

¿Qué problemas encuentran?

Se pueden realizar algunos de los **EJERCICIOS PARA PRACTICAR LA TOMA DE DECISIONES** que figuran a continuación y valorar todo lo sucedido después de cada uno.



EJERCICIOS PARA PRACTICAR LA TOMA DE DECISIONES

PASADIZO.

Dibujamos en el centro de la sala con tiza un pasadizo imaginario de 25 cm. de ancho y tres metros de largo o colocamos un banco sueco de gimnasia en su lugar. A cada lado del pasadizo se coloca la mitad del grupo mirando al pasadizo. En un momento dado los dos grupos han de cruzar el pasadizo a la vez sin que nadie se caiga o se salga del borde dibujado hasta pasar al lado contrario.

Una vez terminada la actividad nos sentaremos para hablar y contar lo que ha sucedido. Cómo se ha sentido cada persona. Qué problemas había. Cómo se han solucionado los problemas que iban apareciendo. Qué otras posibles soluciones hubieramos tenido.

ELEGIR EL MISMO ANIMAL.

Otros objetivos: Distensión, liderazgo.

Se forman cuatro grupos de aproximadamente el mismo número de personas. Cada grupo se sitúa en una de las esquinas de la sala. Preferiblemente que estén alejados.

Proponemos cuatro animales, por ejemplo: Perra, gata, oveja y pata.

Todos ensayamos sus gestos y maneras de expresarse.

A una señal dada cada grupo imita un animal, todos al mismo tiempo.

Cuando se repite la señal cada grupo se habrá planteado si vuelve a repetir su mismo animal o alguno de los otros tres.

La operación se repite hasta que los cuatro grupos, cada uno por su lado, hayan logrado un consenso espontáneo imitando el mismo animal todos a la vez.

ANÁLISIS.

¿Cómo se ha llegado al acuerdo?
¿Qué iniciativas ha habido para conseguirlo?
¿Había disponibilidad para seguir las iniciativas? ¿Podía haber existido otra forma de tomar las decisiones?

DIBUJANDO ENTRE DOS.

Nos dividimos formando parejas. Cada pareja dispondrá de un solo lápiz y de un solo papel. Sin hablar ni ponerse de

acuerdo de antemano deberemos intentar realizar un dibujo. Se admite todo tipo de subrealismo.

¿Cómo ha funcionado la comunicación? ¿Quién ha influido más? ¿Cómo nos hemos sentido? Es seguro que tendremos mucho que hablar.

ANIMAL O ALIMENTO.

Otros objetivos: Distensión.

Nos sentamos en círculo todas menos una persona. Cruzamos los brazos encima del pecho y agarramos de la mano a las personas de cada lado. Quien está en el medio dice un animal o un alimento. Si dice un animal, todo el grupo va a la silla de la derecha. Si dice un alimento todo el grupo va a la silla de la izquierda. Quien está en medio puede sentarse cuando vea una silla en la que no hay nadie. La persona que queda sin silla sigue la actividad desde el centro del corro.

A veces alguna palabra puede provocar confusión cuando designe tanto a un animal como a un alimento. En este caso observaremos cómo se toman las decisiones y qué consecuencias se originan. Antes de llegar a esta situación es conveniente decir varias palabras que no provoquen confusión.

EL PULPO.

Reunimos a la gente en grupos de cinco. Ponen una mano en el centro una sobre otra formando una columna. En silencio, a una señal, la columna de manos se moverá hacia donde el grupo quiere y al ritmo que el grupo quiera. Nadie se impondrá ni se puede perder el contacto. El grupo decide cuando se acabó el movimiento.

Al terminar analizamos lo sucedido. Cómo se sintió cada una. Cómo se tomaron las decisiones.

EL MÁSTIL.

Hacemos grupos de cinco. Cada grupo dispone de un palo de escoba o similar. El grupo habrá de alcanzar consenso acerca de dónde colocarlo de pie pero sin hablar. Cada persona debe sujetar el palo con dos manos. Cuando una persona está satisfecha de dónde se ha colocado el palo

levanta una mano sin soltar la otra. El grupo puede poner el mástil de pie en diferentes sitios. Cuando todas hayan levantado una mano sabremos que se ha conseguido el consenso.

Analizamos lo sucedido con preguntas similares a las del ejercicio anterior.

EL LUGAR SECRETO.

Hacemos grupos de cuatro personas. Estando de pie juntan sus manos en el centro del círculo. Cada una piensa un lugar a donde quiere que vayan todas las manos de las demás. A una señal dada comienza la actividad que se realizará en total silencio. Cada una intenta llevar las manos de todo el grupo al lugar que pensó en secreto.

Pasado cinco minutos analizamos lo sucedido, especialmente cómo se ha sentido cada persona.

CRUZAR EL RÍO.

Para esta actividad necesitamos un aula muy amplia, un gimnasio o un patio. Para un grupo de diez personas hemos de imaginar un río de unos veinte metros de ancho. Señalaremos sus bordes imaginarios con algún objeto. El grupo se coloca fuera del río al lado de uno de los bordes. Hay que cruzar el río. No hay puente pero tenemos siete sillas. La actividad termina cuando todas las personas del grupo y todas las sillas están al otro lado del río sin que nadie se caiga.

Después analizamos qué conflictos ha habido, cómo se han solucionado, cómo se ha sentido cada persona y si había otras posibles soluciones. Reflexionamos sobre el valor de la cooperación en la resolución de los conflictos.

Si el grupo es muy numeroso conviene formar varios grupos pero haciendo ver que son ejercicios independientes y que no se trata de compararse unos con otros. En cualquier caso, si tenemos grupos menores o mayores, habremos de buscar la proporción en cuanto al número de sillas y la anchura del río.

EL MURO.

Se divide a las participantes en dos grupos iguales. Uno va a formar el muro. Por esto se selecciona a las compañeras más grandes y fuertes para que integren este grupo. Se les pide que se tomen de los brazos formando el muro. Estas compañeras

sí pueden hablar entre ellas y se les dice que su objetivo es conseguir que nadie pase detrás de ellas. No pueden soltarse los brazos. Sólo pueden avanzar tres pasos para adelante o hacia atrás. Se marca con tiza su campo de movimiento.

Al otro grupo se le dice que quien logre pasar por detrás del muro consigue el objetivo de la actividad. No pueden hablar ni pasar por los extremos del muro.

La coordinadora cuenta tres y dice que tienen quince segundos para pasar el muro y conseguir el objetivo.

Pasados los quince segundos nos paramos a analizar lo sucedido y posiblemente apetezca repetir la actividad teniendo en cuenta las conclusiones extraídas de la experiencia.

VAMOS DE VACACIONES.

Se propone al grupo que nos vayamos de vacaciones. Cada uno ha de imaginar a qué sitio le gustaría ir y con qué personas del grupo. Cuando todos lo tienen claro, se puede hablar con los demás compañeros para ponerse de acuerdo e iniciar el viaje. Dado un tiempo prudencial se detiene el juego y se analiza.

¿Qué sucedió? ¿Cómo se tomaron las decisiones? ¿Cuántos sabemos a dónde quieren ir?.

LAS LANCHAS.

Estamos navegando en un enorme buque pero viene una tormenta que está hundiendo el barco. Para salvarse hay que subirse en unas lanchas salvavidas. Pero en cada lancha sólo pueden entrar (*se dice un número*) . . . personas.

El grupo tiene entonces que formar círculos en los que esté el número exacto de personas que pueden entrar en cada lancha. Es una cuestión de vida o muerte por lo que cada persona hará todo lo posible para estar dentro de una lancha. Las lanchas que tengan más o menos personas de las indicadas se declaran hundidas y estos participantes quedan eliminados.

El monitor ha de decidir cuanto tiempo da a los participantes para subirse a la lancha. Una vez terminado se evalúa. ¿Cómo se han tomado las decisiones?

Pero el juego se puede repetir, esta vez sin los eliminados, haciendo lanchas más pequeñas y dando menos tiempo. Se puede hacer hasta tres veces sin olvidar al final

evaluar los conflictos surgidos y sus soluciones.

Puede resultar muy interesante sugerir que cada uno se imagine que es un personaje con un oficio concreto y una edad definida razonando en cada etapa por qué no debe estar en la balsa que se hunde.

PRIORIDADES.

Si tuvieras que salvar algo de una hecatombe, ¿qué salvarías?

1. Un largo poema en el que has estado trabajando durante varios meses, y el cual está al final listo para someterlo a tu comunidad o a la sociedad poética del colegio para su anual competición.

2. Un álbum de fotografías de tus primeros tres años.

3. Una radio.

4. El vestido de boda de tu abuela, el cual te pusiste tu (*o tu esposa*) en tu boda, o el cual conservas para cuando te cases.

5. El diario personal que has estado haciendo durante el año pasado.

6. Un barco en una botella, el cual hiciste a la edad de 11 años, cuando estuviste enfermo en cama durante seis semanas.

7. Una guitarra muy cara que habías conservado durante mucho tiempo y que hacía sonar tu música 50 veces mejor de lo que era.

8. Los archivos y cuentas del grupo de objeción (*o ecologista, o juvenil, o cualquier otro grupo que sea importante para ti*).

9. Tu par favorito de botas.

10. Tu libreta de direcciones.

11. Tus notas de la escuela y certificados de tus exámenes desde que empezaste la escuela secundaria.

12. Un precioso atlas de 1.887 que habías pedido prestado a un amigo.

13. Una valiosa alfombra que te dieron mientras estuviste por los mares de Asia, la cual tiene un sitio de honor en el suelo de tu comedor.

14. Una cubeta de plantas para plantas, las cuales tienen fama de ser difíciles de cultivar, pero cuyo primer brote ya están mostrando.

15. La colección de sellos de tu padre datados en 1.920 y valorados en varios cientos de miles de pesetas.

16. Cartas de amor de tu primer/a novio/a.

17. Dos botellas de un vino especial, muy bueno, que has estado guardando para una ocasión especial.

Respondemos primero de forma individual, después buscamos una respuesta de común acuerdo por consenso en grupos de tres personas, y por fin tomamos una decisión en el grupo amplio. Podemos hacer un estudio comparativo de los resultados en cada una de esas tres fases. Habremos de analizar cómo fue el proceso de la toma de decisiones, cómo nos hemos sentido con ese proceso y cómo podremos mejorarlo.

LA ISLA DESIERTA.

Seis personas están abandonadas en una isla desierta del Pacífico Sur. ¿Qué harían para sobrevivir?

EDAD PROMEDIO.

Nos ponemos todas en círculo para calcular el promedio de edad de los miembros de este grupo en años y meses. Debemos trabajar todas juntas en grupo. Cuando se termina, el portavoz dirá el resultado.

Analizamos el proceso seguido, los problemas surgidos, cómo se tomaron las decisiones. ¿Todas las personas se sintieron bien? ¿Qué se puede hacer para que todas las personas se sientan bien en el proceso de tomar decisiones?

TERREMOTO.

Imaginar que hay un terremoto (*o se desborda un río*). ¿Cómo se organiza la clase? ¿Qué grupos se hacen? ¿Qué problemas surgen?

VIAJE EN GLOBO.

Dividimos el grupo grande en grupos de 6 u 8 personas. Imaginamos que cada grupo está dentro de una cesta de un globo gigante flotando en el aire. Surge un problema de funcionamiento del globo por causa del exceso de peso. Hay que arrojar a una persona por la borda o de lo contrario todas caerán y morirán. Cada participante se imagina que es una persona concreta, imaginada con una profesión (*profesor, cura, carpintero, soldada,...*). ¿Cómo se toman las decisiones?

L A N A S A .

Objetivos:

- Contrastar la calidad de la toma de decisiones en grupo frente a la individual.
- Demostrar la eficacia del grupo en la solución de tareas difíciles e inciertas o desconocidas.
- Confrontar las repercusiones del comportamiento individual en la eficacia y rendimiento del grupo (*cooperación y motivación*).
- Analizar la influencia del grupo en los individuos y el comportamiento del grupo eficaz.

Procedimiento:

- Participarán todas las personas asistentes de forma activa.
- El grupo no debe pasar de 25 participantes.
- Habremos de preparar fotocopias de la HOJA INDIVIDUAL para cada participante en la que se incluirán instrucciones de la actividad.
- También necesitamos una hoja con las soluciones CLAVE del problema confeccionada por un equipo de científicos de la NASA.
- La persona que coordina no tiene que desempeñar ningún *rol* particular ni debe contestar a ninguna de las preguntas que probablemente le dirijan acerca del contenido del ejercicio. Es necesario respetar las instrucciones y que el trabajo individual se haga en silencio y sin comunicación entre los participantes. Se debe advertir a quienes participan de que no

deben modificar las decisiones individuales que hayan tomado anteriormente.

Realización:

- 1) Distribución de la HOJA INDIVIDUAL a todos los participantes:
 - Lectura de instrucciones y aclaración de dudas para la realización del ejercicio.
 - Realización de la primera Decisión Individual sin comunicación entre los participantes. Se rellena la columna 1ª de forma individual.
- 2) Organización en grupos de seis participantes:
 - Se rellena la columna 2ª por decisión conjunta de las seis personas del grupo.
- 3) Segunda Decisión Individual.
 - Cada persona participante decide de nuevo el orden de preferencia que quiere asignar a cada objeto en la columna 3ª.
- 4) Lectura de la CLASIFICACIÓN ideal según la NASA, que se anotará en la columna 4ª.
- 5) Cálculo matemático de DESVIACIONES en valores absolutos de las columnas 5 a 9.
- 6) Tabulación de resultados en el encerado.
- 7) Análisis sobre cómo se ha desarrollado la actividad fijándonos especialmente en la influencia que tiene el grupo sobre el individuo, el proceso utilizado para tomar decisiones y las conclusiones que podemos sacar.

HOJA INDIVIDUAL.

Perteneces a un grupo de cosmonautas. Tenéis el encargo de encontraros con la nave nodriza en la superficie iluminada de la Luna. A causa de las dificultades técnicas vuestra nave aterrizó a 300 Kms. de la nave nodriza. Durante el alunizaje se ha destruido gran parte del equipo de a bordo.

VUESTRA SUPERVIVENCIA DEPENDE DE QUE CONSIGAIS LLEGAR A LA NAVE NODRIZA. Sólo podéis llevar con vosotros lo más imprescindible. Más abajo se dicen una serie de 15 cosas que se han salvado de la destrucción. Tu tarea consiste en hacer una clasificación de los objetos que sean más o menos importantes para que la tripulación los lleve consigo.

Da el 1 a la posición más importante, el 2 a la que sigue en importancia, etc. . . . , hasta que estén clasificadas las 15 posiciones por orden de importancia.

OBJETOS:	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	7ª	8ª	9ª
1 Caja de cerillas.									

1 Lata de alimentos concentrados.										
20 Metros de cuerda de Nylon.										
30 Metros cuadrados de seda de paracaídas.										
1 Hornillo portátil.										
2 Pistolas de 7, 65 milímetros.										
1 Lata de leche en polvo.										
2 Bombonas de oxígeno de 50 litros.										
1 Mapa estelar (<i>Constelación lunar</i>).										
1 Bote neumático con botellas de CO ₂ .										
1 Brújula magnética.										
20 Litros de agua.										
Cartuchos de señales (<i>arden también en vacío</i>).										
1 Maletín de primeros auxilios con jeringa para inyecciones.										
1 Receptor y emisor de FM accionado por energía solar.										
DESVIACIÓN MEDIA:										

Claves:

1ª. Primera decisión individual.	4ª. Clasificación de la NASA.	7ª. Desviación 1ª menos 4ª.
2ª. Decisión colectiva.	5ª. Desviación 1ª menos 2ª.	8ª. Desviación 2ª menos 4ª.
3ª. Segunda decisión individual.	6ª. Desviación 2ª menos 3ª.	9ª. Desviación 3ª menos 4ª.

CLASIFICACIÓN ideal según la NASA.	
1: 2 Bombonas de oxígeno de 50 litros.	Necesarias para la respiración.
2: 1 Receptor y emisor de FM accionado por energía solar.	Muy útil la emisora para pedir socorro. Puede ser necesaria para comunicar con la nave espacial.
3: 20 Litros de agua.	Para remediar la deshidratación debida a la transpiración.
4: 1 Lata de alimentos concentrados.	Alimentación diaria necesaria.
5: 1 Mapa estelar (<i>Constelación lunar</i>).	Uno de los medios más necesarios para orientarse en el espacio.
6: 30 Metros cuadrados de seda de paracaídas.	Para protegerse del sol.
7: 1 Lata de leche en polvo.	Alimentación útil mezclada con agua.
8: 20 Metros de cuerda de Nylon.	Útil para arrastrar a las personas heridas e intentar la ascensión.
9: 1 Bote neumático con botellas de CO ₂ .	Las botellas de CO sirven para hinchar el bote que puede servir de fuerza impulsora para salvar las simas, etc. . . .
10: 1 Hornillo portátil.	Necesario en la parte de la Luna no iluminada por el Sol.
11: 1 Maletín de primeros auxilios con jeringa para inyecciones.	Inyecciones y comprimidos muy útiles.
12: Cartuchos de señales (<i>arden también en el vacío</i>)	Señales de socorro cuando se esté al alcance de la vista.
13: 2 Pistolas de 7, 65 milímetros.	Con ellas se puede intentar tomar impulso por reacción.
14: 1 Brújula magnética.	Probablemente inútil porque no parece haber campo magnético en la Luna.
15: 1 Caja de cerillas.	De poca utilidad. No hay oxígeno.

El hecho de trabajar en grupo nos servirá para analizar cómo tomamos las decisiones, qué formas de tomar decisiones nos hacen sentirnos mejor, producen menos violencia, nos parecen más justas y equilibradas. Si no podemos analizarlo ante un trabajo de grupo, se puede proponer al grupo que haga un trabajo simulado como son las actividades que hay en las dos páginas anteriores o las que presentamos al comenzar el bloque sobre "LIDERAZGO". Podríamos sugerir que cada vez se tomaran las decisiones de forma diferente para contrastar y comparar las ventajas e inconvenientes de cada tipo.

FUENTE del ejercicio de la NASA:

Pfeiffer y Jones. **A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training.**
University Associates, Inc. 7596 Eads Ave., La Jolla, California. 92 037 EE.UU. 1977.

LA PAPELERA.

Contexto:

El conflicto surge porque quiere instalarse una industria papelera en una comarca agrícola. El Ministerio de Agricultura y el INI han dado su visto bueno autorizando todos los permisos correspondientes para su instalación.

El problema se plantea para un pueblo situado a 5 Km. de la posible ubicación en terrenos expropiados por el Ministerio de Agricultura. La población es eminentemente agrícola y comerciante ya que se encuentra en una importante ruta de paso. La zona es muy poco turística y la gente joven va emigrando por razones de estudios y de trabajo a la capital de la provincia. El paro en el pueblo es demasiado elevado y depende de la temporada agrícola.

Estudios realizados por la empresa papelera y el INI indican que los terrenos de la comarca son óptimos para la plantación de eucaliptos, de alto rendimiento maderero. Esta industria además traería consigo un fuerte desarrollo económico para el pueblo y la comarca en general creando nuevos puestos de trabajo fijos y aprovechando terrenos no cultivables.

El conflicto lleva varios meses en candelero y el debate ha llevado a que el vecindario se organice según sus intereses. Ante esta situación, la alcaldesa ha convocado una reunión con diversos sectores de la población para intentar tomar postura como pueblo ante la presión que otras alcaldesas de la comarca le hacen para que se posicione a favor o en contra.

Papeles:

Comerciantes: Su postura es a favor de la papelera por puro interés económico; la industria atraería a gente de fuera del pueblo.

Jornaleros: Para ellas y ellos la industria podría ser una salida buena a nivel económico y de trabajo ya que solamente trabajan por temporadas (*y no todos*) cuando son contratados por los dueños de algunas fincas de la zona.

Dueñas de fincas: Están por la propuesta del Ministerio de Agricultura y del INI. Estos dos organismos, además del gobierno autónomo, subvencionarán y favorecerán económicamente la plantación de eucaliptos en sus fincas. Los beneficios económicos a obtener desde el primer año serían cuantiosos.

Coordinadora antipapelera: Está formada por pequeños agricultores, vecinas y vecinos, ecologistas del pueblo y de la comarca. Proponen la no implantación de la papelera y apuestan por otro tipo de desarrollo alternativo económico para la zona.

Alcaldesa: Está preocupada por la situación. En la corporación hay posturas enfrentadas. Su alcaldía debe tomar postura ya que otras alcaldías lo han hecho pronunciándose en contra. Se siente presionada por el Partido con el que ganó la alcaldía presentándose como independiente y contando con su apoyo. (*Para este papel procurará hacer de moderadora durante esta reunión aunque también dejará ver su postura personal según la cual preferiría otro tipo de desarrollo económico para el pueblo aunque la realidad lo haga prácticamente imposible.*)

Desarrollo:

-1- Reparto de papeles (*para 40 personas*).

Comerciantes: 7.

Jornaleros: 10.
Propietarias de fincas: 7.
Coordinadora antipapelera: 10.
Alcaldía: 6.

- 2- Preparación de la reunión. Cada personaje deberá analizar su postura en el conflicto de forma razonada, establecer claramente cuál es su objetivo en la reunión convocada por la alcaldesa, establecer o proponer posibles regulaciones o resoluciones del conflicto para el pueblo desde su postura de mínimos.
- 3- A la reunión acudirán:
 - 1 representante de los comerciantes.
 - 2 representantes de las jornaleras.
 - 1 representante de propietario de fincas.
 - 2 representantes de la coordinadora antipapelera.
 - 1 alcaldesa.
- 4- Durante la reunión el resto de las personas se mantienen detrás de su representante pudiendo comunicarse con ella o él mediante notas. El silencio debe ser absoluto.
- 5- Durante la reunión habrá dos paradas para consultar las propuestas desarrolladas por el grupo y los demás grupos.

Análisis:

En primer lugar se hace un análisis de cada papel jugado, por el propio grupo y por los demás.

Posteriormente se evaluará en general el desarrollo de la reunión viendo posturas ante el conflicto, polarización y posibles salidas.

VENTAJAS DE LAS DECISIONES EN GRUPO. o Cómo varias cabezas son mejor que una.

OBJETIVO:

Demostrar que buscar el **consenso** no es solamente un ejercicio social sino también una herramienta práctica y valiosa cuando estamos en un grupo en el que nadie tiene un conocimiento o habilidades especiales para resolver la situación.

DESARROLLO:

1. Comenzamos haciendo referencia a diferentes experiencias de nuestro funcionamiento en grupo. Recordamos anécdotas e incidentes, ventajas y dificultades de los procesos de grupo para resolver situaciones.
2. Dividimos el grupo grande en subgrupos de cuatro-cinco personas. Numeramos cada grupo. Pedimos que ya no se hable más.
3. Distribuimos una HOJA DE FRECUENCIA DE LAS LETRAS sin rellenar a cada persona. Pedimos que cada una ponga sus iniciales y el número de su grupo en la parte superior de la HOJA. Leemos en voz alta las instrucciones que figuran en esa hoja. Contestamos brevemente alguna duda, si la hay e indicamos que comiencen la actividad. Disponen de unos tres minutos. Recordamos que no pueden hablar.
4. Cuando ha pasado el tiempo una persona de cada grupo recoge las HOJAS y las deja a un lado, donde no las puedan consultar las personas del grupo.
5. Repartimos una HOJA DE FRECUENCIA DE LAS

HOJA DE FRECUENCIA DE LAS LETRAS.

A continuación hay una lista de las 15 letras que más se escriben en Inglés. Tienes que numerarlas según el orden de frecuencia con que aparecen. Coloca un uno al lado de la letra que crees que se usa más frecuentemente. Un dos junto a la letra que crees que la sigue en frecuencia. Y sigue así de manera que pondrás un 15 a la letra que crees que aparece con menos frecuencia.

----- N	----- F
----- T	----- I
----- S	----- R
----- D	----- H
----- U	----- M
----- L	----- A
----- E	----- O
----- C	

LETRAS sin rellenar, una a cada grupo. El grupo tiene ahora 10 minutos para responder el ejercicio de forma que represente la aportación de cada uno de sus miembros.

6. Cuando han terminado la tarea se puntúan las HOJAS tanto individuales como grupales. Cada cual puede puntuar su HOJA y alguien más puntúa la del grupo. El resultado es como sigue: A cada respuesta se le da un valor numérico igual a la diferencia entre el número de orden que le dio el participante y el número correcto que damos en la CLAVE. Así cuanto más bajo sea el resultado, más precisa es la respuesta. Por ejemplo, si una participante da a la letra E un cinco y su orden correcto es 1, entonces el resultado es 4. A una respuesta correcta no se le da ningún punto. Cuando se han puntuado todas las respuestas, se suman los datos parciales de cada HOJA y esto es la puntuación total de la hoja.

7. Realizaremos en el encerado un gráfico para incluir la puntuación media de cada grupo, la puntuación individual más elevada de cada grupo, la más baja y la puntuación de cada grupo en su trabajo cooperativo:

8. Rellenamos el gráfico con los datos correspondientes y los observamos.

9. Después analizamos:

a) ¿Qué proceso siguió cada grupo para hacer su trabajo cooperativo? ¿Estabais a gusto con el proceso? ¿Pensabais que ibais a mejorar el resultado?

b) Hubo diferencias importantes entre los grupos a la hora de discutir y tomar decisiones?

c) ¿Cómo os sentís en un proceso grupal para tomar decisiones por consenso, lo cual implica más tiempo y más dificultades? ¿Cómo te sentías antes de este ejercicio? ¿En qué situaciones puede ser este un instrumento útil que sustituya a otras formas de tomar decisiones?

FRECUENCIA DE LAS LETRAS:

Clave para la persona que facilita.

N 5	U 15
F 12	M 14
T 2	L 11
I 7	A 3
S 8	E 1
R 6	O 4
D 10	C 13
H 9	

NOTA:

La frecuencia de estas letras está basada en un estudio del idioma Inglés por lo que los resultados pueden variar. Podríamos buscar la estadística existente en castellano o adaptar todo el ejercicio a otra actividad.

RESULTADOS.

GRUPO 1.

GRUPO 2.

GRUPO 3.

GRUPO 4.

Media del grupo.

Puntuación más alta.

Puntuación más baja.

Cooperativa.

NOTA:

En algún momento la persona facilitadora debería aclarar que las decisiones grupales no siempre son la mejor forma de funcionar. Si un coche atropella a una persona, sería peligroso mantener largas conversaciones de consenso con el grupo. Es importante saber reconocer cuándo un estilo grupal de tomar las decisiones es útil o no.

REPARTIR DIEZ MILLONES.

Formamos grupos de 4 personas y han de decidir qué van a hacer con ese dinero. Una persona tiene capacidad de un voto. Otra su voto vale por dos. El voto de otra vale por tres y una persona tiene un voto que queivale a cuatro.

Finalmente analizamos lo sucedido especialmente cómo se tomaron las decisiones, qué conflictos surgieron y otras conclusiones relacionadas con la importancia de la forma de tomar decisiones.

LA HERENCIA.

Una señora mayor al morir tiene:

- 1) Un loro.
- 2) Dos hámsters.
- 3) Una boa.
- 4) Un perro de caza.
- 5) Un canario.
- 6) Dos monos.
- 7) Un pequinés.
- 8) Un gato de Angora.
- 9) Una tortuga.
- 10) Un conejo blanco.

Se lo deja en herencia a:

- A. Dos emigrantes.
- B. Un asilo de ancianas.
- C. Una familia de 4 personas.
- D. Una niña paralítica en silla de ruedas.
- E. Un campamento juvenil.
- F. Una granjera.
- G. Un colegio.
- H. Un cura de pueblo.
- I. Una anciana.
- J. Una secretaria.

Primero repartimos la herencia individualmente.

Después hacemos el reparto en grupos de tres personas tomando las decisiones en base a las elecciones individuales.

Finalmente en gran grupo hacemos el reparto de la herencia basándonos en los trabajos previos.

A continuación examinamos las formas empleadas para llegar a un acuerdo así como los posibles conflictos planteados en la toma de decisiones, análisis de los *papeles* asumidos en la actuación del grupo y los sentimientos provocados.

ANÁLISIS DE LA TOMA DE DECISIONES.

Dividimos el grupo en cuatro subgrupos y proponemos que cada uno simule una toma de decisiones sobre el mismo tema con un sistema diferente .

A continuación se evalúa de forma individual cada uno de los procesos con el siguiente cuestionario:

-i- Puntua la solución acordada de 1 a 10 (*1 solución pésima, 10 solución excelente*).
¿Por qué has dado esa puntuación?

-ii- Puntua de 1 a 10 la forma en que se tomó la solución (*1 solución pésima, 10 solución excelente*).
Escribe las ventajas e inconvenientes de la forma en que se tomó la solución.

-iii- A nivel de tu participación personal:

► Puntua de 1 a 10 si te has sentido escuchada y se han respetado tus aportaciones (*1 si no te escucharon en absoluto, 10 si te has sentido plenamente escuchada*).

¿Por qué has dado esta puntuación?

- Puntúa de 1 a 10 tu grado de participación en el trabajo grupal (*1 te desentendiste completamente, 10 te implicaste completamente*).
- ¿Por qué has dado esta puntuación?

"LA INUNDACIÓN".

DINÁMICA DE TOMA DE DECISIONES POR CONSENSO:

Se trata de llegar a una decisión por consenso de todas las personas participantes de una situación de crisis.

Hay que tomar una decisión seria acerca de las cosas que son importantes en una situación de crisis. Cualquier cosa que no se salve será destruida y por tanto después de la inundación sólo podremos contar con las cosas que se han salvado. **NO SE PUEDEN HACER VOTACIONES, SOLO SE TOMAN AQUELLAS DECISIONES ACEPTADAS** (no necesariamente tienen que gustar del todo) **POR TODO EL MUNDO.**

Se lee a l@s participantes su situación:

"Al llegar de unas vacaciones por el extranjero, descubres que ha estado lloviendo durante tres días en el campo, donde vives. Justo al llegar a tu casa, una camioneta de protección civil (con un altavoz) está diciendo a todo el mundo que tienen que evacuar la zona ante el inminente peligro de que el río reviente la presa. Discutes con el agente para que te permita entrar a tu casa sólo 1-2 minutos para sacar algunas cosas preciosas para tí, y él finalmente accede. Estás dentro y te das cuenta de que tienes como máximo 5 minutos para decidir qué llevar y que sólo serás capaz de rescatar 4 cosas antes de tener que salir. ¿Qué 4 cosas salvarías? Si tienes tiempo, escríbelas por orden de prioridad."

A continuación se distribuye una lista del ejercicio por participante, y se les da 5 minutos para elegir las 4 cosas más importantes (avisar cuando falte 1 minuto).

Una vez que todas las personas han elegido, se dividen en grupos de 4 ó 5, y se le da a cada grupo 15 minutos para decidir las 4 cosas que colectivamente salvarían (avisar cuando faltes 3 minutos)

Cada grupo elige un portavoz. L@s portavoces forman un grupo e intentan alcanzar el consenso para todo el mundo. Dejar un tiempo límite de 20 minutos para alcanzar el consenso sobre las cosas que deben ser salvadas y a ser posible en qué orden (avisar cuando falten 3 minutos). Esta última discusión se puede hacer en pecera.

EVALUACIÓN.

Dedicarle al menos 20-30 minutos. Después de hacer una ronda sobre como se ha sentido cada cual, podemos intentar analizar si la decisión final nos representa a todas las personas, si l@s portavoces han representado bien al grupo, qué roles hemos observado durante el ejercicio, qué cosas favorecen y qué cosas dificultan el consenso...

LISTA DE COSAS QUE SE PUEDEN SALVAR:

- 1.-Un largo poema en el que has estado trabajando durante varios meses, y el cual estará listo para someterlo a la sociedad literaria a la que perteneces, para el certamen anual.
- 2.-Un álbum de fotografías de tus primeros 3 años.
- 3.-Una radio.
- 4.-El vestido de boda de tu abuela, el cual te pusiste tú (o tu esposa) en tu boda, o el cual has estado conservando para cuando te cases.
- 5.-El diario personal que has estado llevando desde el año pasado.
- 6.-Un barco en una botella, que hiciste a la edad de 11 años, cuando estuviste enferm@ en cama durante 6 semanas.
- 7.-Una guitarra muy cara que habías conservado durante mucho tiempo y que hacía sonar tu música 50 veces mejor de lo que era.
- 8.-Los archivos y cuentas del grupo social o político (asociación de vecinos, grupo ecologista, pacifista, parroquia, partido...) o cualquier otro grupo que sea importante para tí.
- 9.-Tu par favorito de botas.

- 10.-Tus notas de la escuela y certificados de tus exámenes desde que empezaste la escuela secundaria.
- 11.-Tu libreta de direcciones.
- 12.-Un precioso atlas de 1887 que habías pedido prestado a un amigo.
- 13.-Una valiosa alfombra que te dieron mientras estuviste por los mares de Asia, la cual tiene un sitio de honor en el suelo de tu comedor.
- 14.-Una cubeta de plantas para plantar, las cuales tienen fama de ser difíciles de cultivar, pero cuyo primer brote están ya mostrando.
- 15.-La colección de sellos de tu padre datados en 1920 y valorados en varios miles de euros.
- 16.-Cartas de amor de tu primer novio@.
- 17.-Dos botellas de un vino muy especial, muy viejo, que has estado guardando para una ocasión especial.

RECUERDA: CUALQUIER COSA QUE NO SALVES SERÁ DESTRUIDA POR LA INUNDACIÓN. TIENES 5 MINUTOS PARA DECIDIR.

TOMA RÁPIDA DE DECISIONES.

Supone una forma de ayudar a que las personas espontáneamente encuentren soluciones a problemas reales, en un corto periodo de tiempo.

Divide el grupo en subgrupos de tres. Presenta un problema. Tienen un minuto para resolverlo. Haz ésto varias veces hasta que sean capaces de resolver creativamente los conflictos en un corto espacio de tiempo.

Algunas formas más usadas de tomar decisiones son:

- ▶ **El mandar:** Una decisión depende de una persona o pocas personas con autoridad. El resto del grupo hace lo que dicen estas personas.
- ▶ **El delegar:** En vez de tomar la decisión en grupo, se forma una delegación (*de expertos, de poderosos, etc. . . .*) que puede tomar la decisión por el grupo. El grupo cede la responsabilidad de la decisión a la delegación.
- ▶ **El votar:** La decisión depende de la mayoría de la gente; votando a favor o en contra de una propuesta.
- ▶ **Pasar por alto:** Alguien propone una solución, pero nadie hace caso de ella. Ha sido rechazada *de hecho*.
- ▶ **Desviarse del tema:** Una decisión se impide cuando se introduce de una manera impropia un nuevo tema.
- ▶ **Solución preparada:** Algunos miembros del grupo preparan una propuesta bien estudiada a presentar. El resto se ve incapacitado para buscar una alternativa sistematizada sobre la marcha.
- ▶ **Aclamación:** Como gesto solemne de profesión democrática impide el análisis detallado de inconvenientes.

LA TOMA DE DECISIONES POR CONSENSO.

Nosotras os proponemos otra forma de tomar las decisiones: EL CONSENSO. Según este método el grupo funciona de común acuerdo sin ignorar las ideas y necesidades de todos sus miembros. El criterio de decisión prioriza el bien del grupo sobre el bien personal. No hay minorías incomprendidas o perdedoras. Si esto sucede es que no estamos aplicando bien el consenso. Por falta de tiempo muchas veces no se puede llegar al consenso. En estas situaciones se recoge la disputa que subyace y se retoma en otra reunión llegando a una solución aceptada por la mayoría.

El CONSENSO es una forma en que:

- La responsabilidad es compartida por todo el grupo.
- Hay un ambiente de trabajo en colectivo.
- Las decisiones se toman desde la confianza en las demás personas.
- El proceso nos implica con nuestros sentimientos, esperanzas, ideas, etc. . . .
- La solución/decisión es un producto de un trabajo en grupo.
- La información y la experiencia son compartidas.
- Queremos trabajar conscientemente en un proceso no-sexista, igualitario y no-violento.
- Se facilita el desarrollo de las iniciativas no consensuadas siempre que no estén en contra de los objetivos del grupo.
- Se intenta escuchar todas las razones de las demás personas y se busca su satisfacción.

El CONSENSO no es:

- Forzar a estar todas de acuerdo.
- Decidir colectivamente todas las iniciativas.
- Que todas las personas estén "*totalmente de acuerdo*" con todas las decisiones.
- Que te de lo mismo lo que se decida.
- Que te "*coman el tarro*".
- Ceder por cansancio, compañerismo, amistad, por confianza en el grupo.
- Votación. Aceptar lo que diga la mayoría.
- Negociación.

PRINCIPALES DIFICULTADES EN LA TOMA DE DECISIONES POR CONSENSO.

- Falta de un lugar adecuado para reunirse.
- No tener claro el espíritu del método.
- No tener claro el procedimiento a seguir.
- Que no coincidan los objetivos explícitos e implícitos de quienes están en el grupo.
- Personas con planteamientos incompatibles (*¿os imagináis un cabeza-rapada y un negro consensuando sobre racismo?*)
- Falta de tiempo suficiente. Este sistema exige más tiempo que otros y mayor cohesión de grupo. En compensación, potencia la consolidación del grupo.
- Dar cauce a las iniciativas a las que no ha dado tiempo a consensuar.
- Dejar de lado las propuestas que en principio no parecen aceptables.
- Tomar parte en la decisión pero no a la hora de llevarla a cabo.
- No comprometerse con las decisiones tomadas.
- Dejar cosas sin decidir (*con lo cual se está decidiendo que no se aceptan*).
- No facilitar suficientemente el *disenso* posibilitando que las iniciativas no consensuadas se realicen mientras no vayan en contra de los objetivos del grupo..
- Con grupos numerosos hay que tomar precauciones especiales:
 - Reuniones previas en subgrupos.
 - Presentación de las iniciativas con tiempo suficiente como para estudiarlas con serenidad.
 - Revisar las decisiones tomadas en reunión anterior.
 - Procurar que todas las personas tengan las mismas posibilidades de hablar en cuanto al número de veces y el tiempo disponible.
 - Saber si una persona habla en su nombre o en nombre de más,

El grupo debe entrenarse/ensayar la forma de tomar decisiones por consenso, analizando las dificultades que se encuentran y tomando medidas para superarlas.

COMENTARIOS SOBRE EL CONSENSO.

Stephen Hancock.

El **consenso** es un proceso en el que no se puede alcanzar una decisión si no se sienten a gusto todas las personas implicadas. Es más eficaz porque implica a todas las personas con sus ideas. Da más importancia a la cohesión y estabilidad del grupo que a una rápida respuesta. Es un sistema de tomar decisiones realmente difícil.

Para que un grupo funcione tomando las decisiones por **consenso**, todas las personas deben conocer el sentido, el proceso y los recursos posibles para llevarlo a cabo. Exige un alto grado de conocimiento y dominio del método, práctica, compromiso, autoconciencia y autodisciplina.

Algunos problemas.

Muchas personas se ven tentadas a mantenerse calladas y a veces se quedan sin tratar conflictos importantes. A veces el grupo, en vez de aprovechar las excelencias de cada individuo, se hunde en el denominador común más bajo.

En otras ocasiones se siguen los pasos de la toma de decisiones por consenso pero el ambiente está enrarecido. La forma en que las personas siguen los procedimientos (*provocativa, arrogante, manipulativa, tozuda, . . .*) crea un clima raro.

Recursos.

Rueda de opiniones. Lluvia de ideas. Diálogo por parejas. Silencio.

Posibles finales.

Dejar el tema. Pasarlo a un pequeño grupo de trabajo (habrá que cuidar de que esto no se convierta implícitamente en una negación). Buscar una persona mediadora. Aprobarlo. Declarar **veto**.

FUENTE: *Peace News*. Junio 1998.

CUÁNDO NO USAR EL CONSENSO.

Cuando no hay espíritu de grupo, los objetivos son distintos.

Cuando no hay posibilidad de elegir entre varias buenas sugerencias. Si no existe esta condición, no estamos eligiendo.

En emergencias, cuando es necesaria una acción urgente e inmediata.

Cuando el tema es trivial y tiene poca importancia. Recuerda que el **consenso** es un proceso de grupo.

Cuando el grupo no tiene información suficiente.

FUENTE: Starhawk: *Truth or Dare*. Harper & Row, San Francisco. 1987.

E L V E T O .

Si el consenso consiste en tomar decisiones con las que todas las personas del grupo se sientan a gusto, cuando una persona no está a gusto con la decisión, la puede vetar. Esto implica retomar todo el proceso de nuevo.

Esto implica que toda decisión ha de tener el permiso de cada persona y da fuerza y peso a las que tienen la voz más baja, tienen menos capacidad de expresión, son menos conocidas o tienen menos influencia. Sin embargo, también tiene el peligro de quienes tienen más capacidad de liderazgo para impedir cambios que a ellos no les interesa. A veces da más poder a quienes ya tienen mucho, tienen una fuerte personalidad o representan intereses concretos.

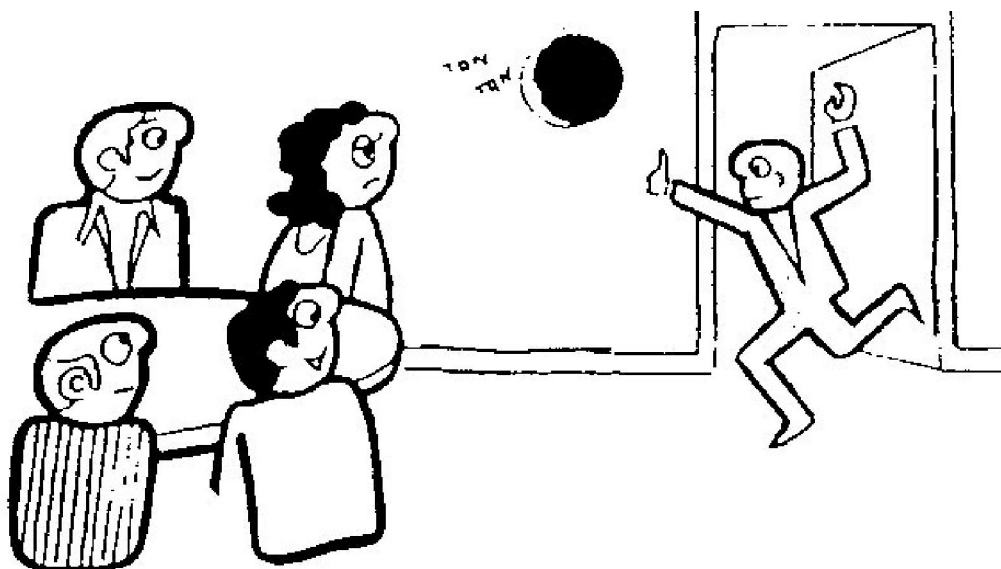
Todo el grupo debe preocuparse en estos momentos de dar una respuesta adecuada escuchando bien. Se consigue no solo un grupo más igualitario sino que todos sus miembros se sentirán más integrados y satisfechos. Se trata de que todas sean más sensibles a las inquietudes y necesidades de cada cual y estén más pendientes unas de otras.

Alternativas al veto.

Vetar o bloquear una propuesta que ha llevado mucha discusión es un acto muy serio. Debe hacerse reflexivamente sobre la base de principios argumentados más que sobre la base de preferencias menores o impulsos egoístas. Cuando la propuesta vetada se revisa y sigue siendo vetada reiterada mente se podrían sugerir otros finales:

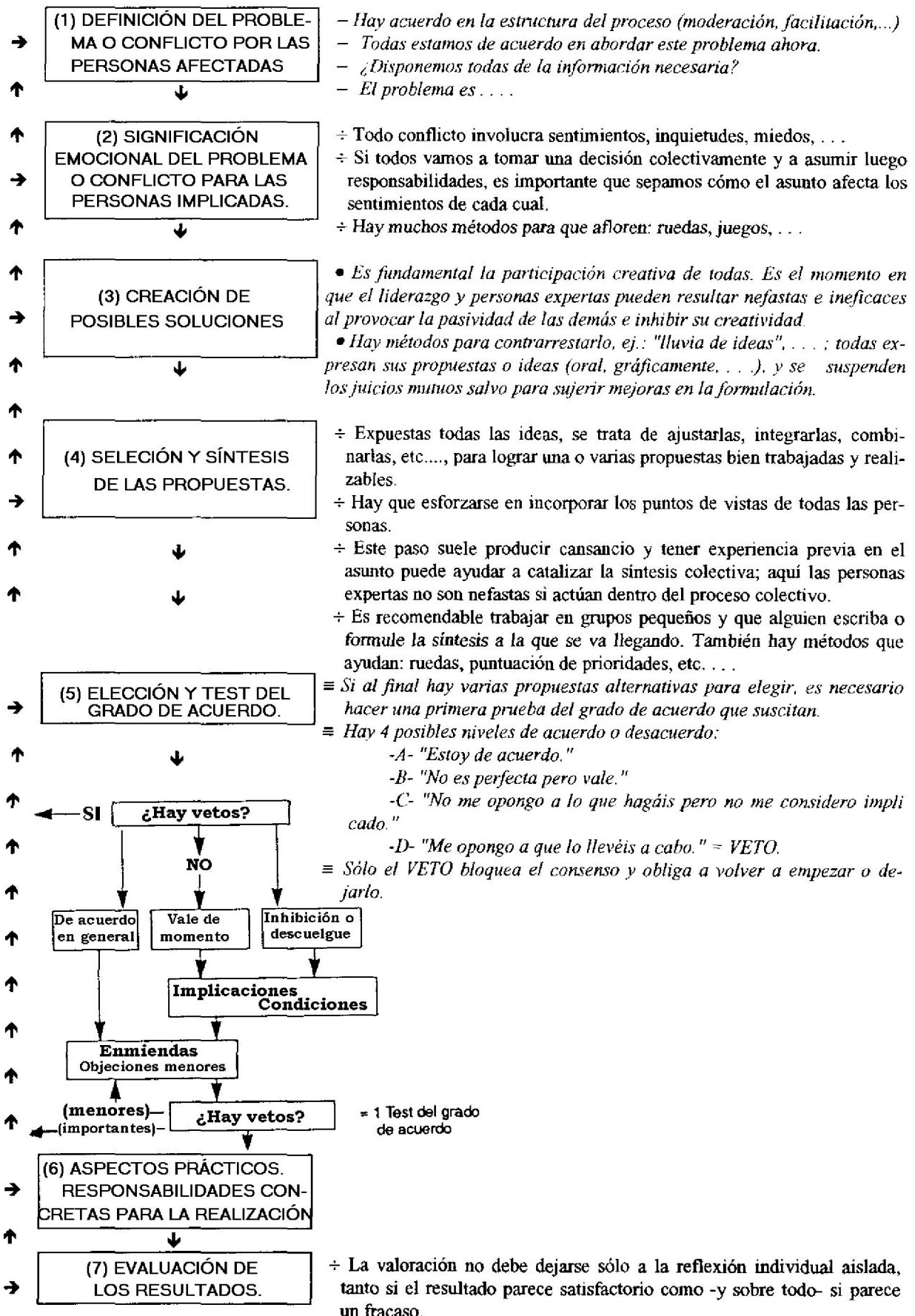
- No apoyo: *"No veo la necesidad de esto, pero lo admito".*
- Reservas: *"Creo que esto puede ser un error, pero lo acepto".*
- Quedarse a un lado: *Yo personalmente no puedo hacer esto, pero no voy a impedir que otras lo hagáis."*
- Salirse del grupo.

FUENTE: Elaine, *Building United Judgment: a handbook for consensus decision making*
(The Center for Conflict Resolution, 1981)



A continuación va un modelo razonado para tomar decisiones por consenso. Puede ser útil estudiarlo detenidamente y adaptarlo a los intereses de nuestro propio grupo. Está tomado de la revista: **EN PIE DE PAZ**. Septiembre-Octubre, 1987.

PASOS DEL PROCESO DE DECISIÓN CONSENSUADA COLECTIVA.



EL MÉTODO "SIN PERDER".

Este método no es útil para resolver conflictos basados en diferencias de creencias, valores o filosofía de la vida. Es fundamental que los participantes muestren su voluntad de ceder parte de su poder si es necesario para resolver el conflicto.

La primera vez que se utiliza hay que explicar bien el proceso. Durante el desarrollo pueden surgir otros problemas que hay que anotar y tratar detenidamente en otro momento diferente.

1º) Definir el problema en mensajes "Yo . . .", relacionados con las necesidades de los implicados.

Ejemplo: "Cuando estoy tranquilo en el patio y alguien me da un fuerte empujón, yo siento un gran dolor y me enfado porque me lastimo, me asusto y mi tranquilidad se ve alterada".

2º) Definir otra vez el problema relacionando las necesidades de los implicados de forma conjunta en una oración.

Ejemplo: "El problema es que A quiere jugar tranquilo y B necesita jugar de una manera movida".

3º) Hacer una lluvia de ideas sobre posibles soluciones apuntadas en la lista. Las personas en conflicto deben participar de forma creativa haciendo una lista de sugerencias sin discutir las, aceptarlas, rechazarlas o valorarlas.

4º) Todos evalúan las soluciones apuntadas en la lista. Se eliminan las soluciones que no son aceptables para algún participante. Se termina con una pequeña lista de soluciones aceptadas por todos los afectados.

5º) Se decide la mejor solución, aceptada por todos, y se comprometen a llevarla a cabo.

6º) La solución elegida se lleva a la práctica analizando previamente la forma concreta de desarrollarla.

7º) Evaluar cómo ha funcionado la solución elegida. ¿Cómo se han sentido las personas implicadas? ¿Es necesario algún reajuste? ¿Están todos de acuerdo en esa solución? ¿Ha surgido algún otro problema?.

Fuente de esta actividad: STEPHANIE JUDSON, **Aprendiendo a resolver conflictos**.
Editorial Lerna. Barcelona, 1986.

LA PECERA.

- Cuando el grupo de trabajo es muy numeroso (*más de 25 personas*), las decisiones por consenso se facilitan con el sistema de la PECERA.
- Para ello se hace una breve introducción estando presente todas.
- Después se reúne la gente en grupos pequeños (*de tres a seis personas*) que se forman atendiendo a criterios de afinidad, es decir, por intereses comunes: amistad, ámbito de trabajo, gustos específicos, etc. . .
- En la reunión de los *grupos de afinidad* se sigue el proceso normal de la **toma de decisiones por consenso** y se elige una persona que será portavoz ante los demás grupos.
- Cuando todos los grupos han tomado sus decisiones se reúne la pecera, es decir, se coloca en el centro del círculo una persona portavoz de cada grupo de afinidad y comienza la toma de decisiones en la que pueden hablar solamente las personas portavoces.
- El resto se coloca al lado de su portavoz de manera que puedan pasar mensajes escritos para corregir u orientar sus intervenciones.
- En un momento dado se puede hacer un paréntesis en la dinámica para que cada portavoz consulte a su grupo de afinidad los pasos a seguir.
- Quien haga de portavoz ha de expresar exclusivamente lo acordado anteriormente en el subgrupo de donde proviene.

LA TOMA DE DECISIONES EN EL AULA.

Una decisión que afecta a un grupo puede ser tomada por una o varias personas ajenas al grupo o bien por la totalidad de las personas del grupo. Para seguir avanzando en esta línea habría que tener en cuenta primero si a la maestra o maestro se les puede englobar en el mismo grupo de interés que al alumnado, o si constituyen dos entidades distintas de cara a tomar una decisión. Debido a la estructura que habitualmente tienen las clases y a la tónica general de la relación entre educadoras/es y alumnado creemos conveniente trabajar con la premisa de que maestra/o y alumna/o constituyen dos entidades distintas y a menudo enfrentadas, ante el proceso de toma de decisiones

Bajo nuestro punto de vista, es deseable que el alumnado adquiera la capacidad de tomar decisiones en grupo de un modo consensuado, atendiendo a los intereses de las distintas partes implicadas y haciendo uso de la parcela de poder que le corresponde. Esta parcela de poder ha de ser igualitaria para las partes implicadas en la decisión, porque precisamente el consenso está basado en esa igualdad. Esto significa que el maestro y maestra han de compartir el poder con el alumnado y no convertirse en juez último de sus decisiones sino en el intermediario o moderador que les ayude a tomarlas por sí mismos. Esta toma de poder por parte del alumnado necesita un cambio en los esquemas habituales de la clase. Sin entrar en el debate de hasta qué punto el profesorado debe dar al alumnado el poder que habitualmente detenta, sí podríamos aproximarnos en los temas importantes para ellas y ellos, no sólo en pequeños detalles. La amplitud de tomas de decisiones suele chocar con las estructuras existentes porque en ellas el alumnado se encuentra con que parte de las decisiones que le implica están tomadas por elementos ajenos a ellos mismos. Son decisiones estructuradas, tales como el horario de clases, el tiempo y el lugar en el programa dedicado a cada asignatura, qué tienen que aprender de cada tema. etc. . . . Dentro de estas decisiones hay algunas tomadas lejos de la escuela (asignaturas, contenidos, etc. . .) que vienen del Ministerio.

Realmente las niñas y niños deciden pocas cosas sobre lo que les atañe. Se les suele hacer caminar por un camino marcado previamente (se supone que adecuado para ellas y ellos) y apenas pueden influir en él; y por otra parte, cuando surge un tema puntual o un conflicto sobre el que tomar una postura, el profesorado desarrolla habitualmente un papel de juez que en absoluto ayuda a que el alumnado aprenda a decidir.

La toma de decisiones, tanto sobre aspectos concretos (tales como aspectos organizativos, por ejemplo), como sobre la solución ante un conflicto planteado, requiere un proceso con dinámicas propias. Partiendo de la realidad del grupo-clase, con disparidad de intereses dentro de sus componentes y con la maestra o maestro, Está claro que una toma de decisiones puede ser tremendamente dificultosa. Pero esta dificultad que se plantea en cualquier grupo a la hora de decidir algo puede ser salvada con las dinámicas adecuadas. Estas dinámicas buscan una percepción clara del tema o conflicto por parte de todas las componentes del grupo y el tratamiento por pasos hasta llegar a la decisión colectiva consensuada. En otra página figuran los siete PASOS PARA EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES POR CONSENSO. Ese esquema ha de ir precedido de todo un proceso de formación de grupo y de todo un trabajo de cara a facilitar una comunicación auténtica. Ese esquema es algo que debemos considerar como un objetivo máximo que difícilmente puede seguirse al pie de la letra. Habrá de adaptarse o simplificarse en función del contexto, de las limitaciones de tiempo habituales, . . . pero puede ser un buen elemento desde el que trabajar en esos espacios concretos que podríamos ir abriendo como el de la asamblea del grupo-clase. Lugar donde pueden ejercitarse estos procedimientos, para aprender el valor real del diálogo y lugar también, donde hacer aflorar los conflictos latentes para aprender a resolverlos de forma no violenta.

FUENTE: Educar para la paz. Seminario de Educar para la Paz. Soto-Iruiz, (Cantabria).

¿Qué te parece este artículo?
¿En qué cosas estás de acuerdo o en desacuerdo?
¿Qué conclusiones se pueden sacar de aquí?

FORMAS ORGANIZATIVAS EN LA TOMA DE DECISIONES.

- ⊗ Cuando en nuestro país quisimos salir de la dictadura, se pusieron de moda las ASAMBLEAS. Parecía el modelo más democrático y participativo de funcionar. Algunos grupos incluían esta característica asamblearia como base de su organización.

La ASAMBLEA es una amplia reunión, convocada abiertamente para tratar los temas que propongan las personas asistentes y votando las iniciativas que surgen. Suelen coordinar su funcionamiento dos personas. Una se encarga del "orden del día" y del "turno de palabra". Otra anota las iniciativas que se proponen y el resultado de las votaciones.

Todas esas características de la ASAMBLEA son muy positivas. Sin embargo presentan algún inconveniente:

<input type="checkbox"/> No hay posibilidad de que todas las personas expresen su opinión e iniciativas de forma serena.	<input type="checkbox"/> Hay tendencia a transmitir y decidir más con los sentimientos que con la razón.	<input type="checkbox"/> Falta de implicación en lo que se decide.	<input type="checkbox"/> Puede haber "grupos" organizados para manipular la asamblea con algunos trucos fáciles de discernir.
--	--	--	---

Posibles mejoras:

- Reuniones previas en grupos pequeños. • Utilizar la técnica de LA PECERA.

Muchas profesoras y profesores utilizan la ASAMBLEA en el aula para tomar decisiones. Puede haber problemas para que todo el alumnado exprese su opinión y sus iniciativas. También suele haber una tendencia a hablar de forma teórica pero no tanto de forma vivencial y comprometida.

- ⊗ Poco a poco fueron surgiendo formas más organizadas de funcionamiento. van naciendo las ASOCIACIONES. Una serie de personas asociadas en torno a unos objetivos limitados se reúnen en asamblea para decidir su programa de actuación y elegir unas personas que llevarán a cabo ese programa.

En este modelo organizativo tampoco todas las personas participan en plan de igualdad. Hay problemas de liderazgo. Las socias y socios no se comprometen demasiado con lo que a veces se toman decisiones teóricamente correctas pero poco pegadas a la realidad. Las personas elegidas pueden tener dificultades para llevar a cabo iniciativas con las que no están de acuerdo.

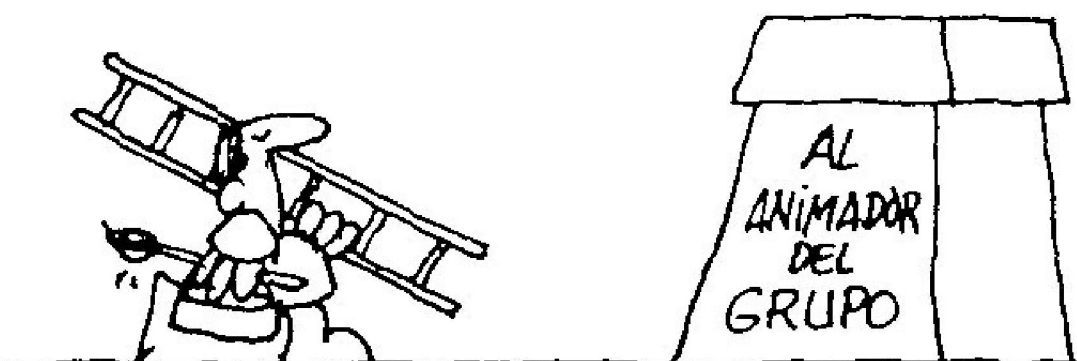
- ⊗ Cada vez han ido apareciendo más grupos organizativos con carácter "PRESIDENCIALISTA". Tienen sus propios objetivos, sus personas afiliadas, sus asambleas internas y su junta directiva.

En este tipo de grupos la "Junta Directiva" tiene una amplia capacidad para hacer, deshacer y decidir dentro de un margen muy amplio marcado por la asamblea. Realmente muy pocas personas participan en la toma de decisiones, hay competitividad por adquirir una responsabilidad de poder, aparecen problemas de liderazgo y se utiliza la autoridad con autoritarismo.

- ⊗ Hay personas que están en contra de estas formas de funcionar. Son grupos del tipo "Laissez-faire". Funcionan con reuniones que parecen asambleas en las que se procura que no haya una persona moderando ni tomando nota de las iniciativas o turnos de

palabra. Generalmente no hay "orden del día" previo, no se sigue fielmente el que se hace al comenzar la reunión, se quedan temas sin tratar por falta de tiempo, hay personas que hablan mucho y otras nada, quienes participan a penas se responsabilizan de lo que se decide, hay poca consistencia en la pertenencia al grupo, . . .

- ❁ ¿Puede haber una forma ideal de funcionamiento? Quizás. En este caso no parece conveniente meterse en ella de lleno sino más bien ir dando pasos graduales. Nosotras formamos un grupo muy pequeño. Intentamos funcionar por consenso con la participación equilibrada de todas las personas comprometidas en el desarrollo de las propuestas. Entendemos la participación como una implicación más que como una aportación de opiniones que condiciona a quien la lleva a cabo. No tenemos junta directiva. Esto implica que todas debemos sentirnos muy responsables de cada una de las cosas que suceden en el colectivo: Hablar, Escuchar, Proponer, Ordenar, Decidir y Actuar. Esta forma de trabajar implica una gran cohesión en los objetivos y un amplio margen de autonomía para las personas.



EVALUACIÓN.

El hecho de revisar, analizar y valorar la forma en que trabaja el grupo, el tipo de relaciones que se crean, las dificultades y las soluciones que se ofrecen, permite mejorar la eficacia de lo que se hace.

El análisis se debe llevar a cabo

- con la participación de todas las personas del grupo,
- centrándose en aspectos claros y objetivos,
- de forma no demasiado formal,
- reconociendo claramente las tareas bien hechas,
- incluyendo propuestas para mejorar.

PROBLEMAS ENCONTRADOS FRECUENTEMENTE EN LOS GRUPOS.

- Hay demasiadas reuniones.
- Las reuniones son demasiado largas.
- Los objetivos no están claros o hay objetivos implícitos contradictorios.
- El grado de participación o compromiso es diferente.
- Falta de puntualidad para comenzar y/o terminar.
- No se preparan las reuniones.
- Desigual participación de las personas asistentes.
- Problemas personales.
- Demasiados temas a tratar o demasiadas enmiendas.
- Se evita tomar una decisión.
- La decisión tomada no está clara.

DIAGNÓSTICO PARA UN PROBLEMA DEL GRUPO.

Objetivo: Este ejercicio pretende analizar una situación o problema en sus elementos básicos tratando de hallarles soluciones que sean realistas y duraderas.

Se debe realizar con un grupo máximo de 25 personas en una aula amplia y con una duración aproximada de 60 minutos.

Procedimiento:

- 1] Se comienza por una discusión de los problemas del grupo aclarando con exactitud en qué consisten.
- 2] Se dibuja este esquema en el encerado:

<i>PROBLEMA:</i>	<i>OBJETIVO:</i>
<i>FUERZAS FACILITADORAS:</i>	<i>FUERZAS RESTRICTIVAS:</i>

Un ejemplo de problema y objetivo puede ser: falta de participación, elevar el número de intervenciones y preguntas. previamente se puede haber establecido el número promedio de preguntas e intervenciones.

Las **FUERZAS RESTRICATIVAS** son aquellas que impiden que la actividad que se desea aumentar (*en este caso la participación*) aumente y que se resuelva el problema.

FUERZAS FACILITADORAS son fuerzas de signo contrario que contribuyen a favorecer la actividad. En nuestro ejemplo, las **FUERZAS RESTRICATIVAS** pueden ser: no seguir el tema, miedo al ridículo, pensar que ya participarán otros, etc. . . Las **FUERZAS FACILITADORAS** podrían ser: interés por el tema, necesidad de resolver dudas, etc. . .

- 3] Pide al grupo que nombre las fuerzas que van en cada una de las columnas.
- 4] Se discuten ambas listas. Se refuerzas las **FUERZAS FAVORECEDORAS** y se intentan reducir las **FUERZAS RESTRICATIVAS**. Fijarse especialmente en las **FUERZAS** que son importantes y se puede actuar sobre ellas.
- 5] Para cada una de las **FUERZAS RESTRICATIVAS** se hace una lista de los pasos que el grupo puede llevar a cabo para reducir el efecto de la fuerza o para eliminarlo completamente. La lista inicial se realiza sin preocuparse de si tales pasos serán efectivos o prácticos. Más tarde se tendrá ocasión de revisarla. De la misma forma se hace una lista de los posibles pasos para aumentar el efecto de las **FUERZAS FACILITADORAS**.
- 6] Se revisan los pasos que se han anotado y se rodea con un círculo los que parecen más adecuados.
- 7] Se hace una lista con ellos. para cada uno de los pasos se añade el material, recursos y personas necesarias y disponibles para llevar a cabo la acción.
- 8] Se revisa la lista final de pasos de acción y de recursos que se ajusten a un plan general de acción.
- 9] Se hace una discusión general sobre esta forma de resolver los problemas.
- 10] Se resumen los comentarios tratando de ver aspectos comunes en ellos.

FUENTE de DIAGNÓSTICO PARA UN PROBLEMA DEL GRUPO:

Twenty Exercises for the classroom
N. T. L. Learning Resources. Washington.

TENSIÓN GRUPAL.

Cuando hay tensión en un grupo, le pedimos que hagan un juego teatral. Les decimos que hagan como que se reúnen para organizar una merienda.

A algunas personas les damos un papel especial determinado con una tarea concreta. Pero se lo decimos en privado sin que lo sepan las demás personas del grupo.

De esta manera pretendemos simular situaciones similares a las que producen tensión en la vida real del grupo.

Después analizamos lo sucedido y buscamos formas de mejorar ese tipo de situaciones.

FUENTE: Bogotá. 00

PONERSE SACOS/JERSEYS.

A partir de ocho años.

Énfasis: **Cooperación, funcionamiento de grupo.**

Esta actividad solamente se puede realizar en una época relativamente fresca de temperatura en que habitualmente todas las niñas y niños llevan puesto un jersey.

Nos repartimos en grupos de seis / siete y se les indica que deben vestir a una de las compañeras con el jersey de todas las del grupo en el menor tiempo posible.

Lo repetimos de nuevo a ver si lo consiguen hacer en menos tiempo.

Al terminar analizamos cómo funcionó cada grupo, cómo se organizaron, cómo fue la comunicación, cómo se sintieron, cómo tomaron las decisiones,

FUENTE: Colegio El Rodeo, Bogotá. 01

HABILIDADES SOCIALES PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE UN GRUPO:

- Escuchar.
- Iniciar una conversación.
- Mantener una conversación.
- Formular una pregunta.
- Aprender a dialogar.
- Expresarse con propiedad.
- Participar.
- Pedir ayuda.
- Compartir algo.
- Respetar opiniones contrarias.
- Aprender a ser críticas y discutir.
- Disculparse o admitir ignorancia.
- Pensar y decidir por sí misma.
- Ayudar a las demás.
- Negociar.
- hacer frente a las presiones del grupo.
- Discernir sobre la causa de un problema.
- Recoger información.
- Concentrarse en una tarea.
- Responsabilizarse de las decisiones tomadas.



EL PLAN DE ACTUACIÓN DE UN MOVIMIENTO.

Una herramienta para analizar el progreso de un movimiento.

Silke Kreusel y Andreas Speck.

A veces las personas activistas se sienten débiles a pesar de que sus organizaciones funcionan bien y van teniendo éxitos. Conocer cómo trabaja un movimiento y reconocer sus logros, puede potenciar a los grupos y animar a las activistas. El P.A.M., desarrollado en los años 80 por Bill Moyer, es un buen instrumento para esto ya que describe las ocho fases de los movimientos que tienen éxito y los cuatro papeles que han de desarrollar las activistas.

Hipótesis de trabajo.

El P.A.M. se basa en siete hipótesis básicas:

1. Ha habido movimientos sociales fuertes en el pasado y esperamos que los habrá en el futuro.
2. Los movimientos sociales están en el centro de la sociedad. se basan en los valores más progresistas de la sociedad: justicia, libertad, democracia, derechos civiles. Aunque se oponen al estado o al gobierno, los movimientos sociales promueven una sociedad mejor.
3. El tema real es "*justicia social*" frente a "*intereses personales*". El movimiento trabaja por la justicia social y quienes están en el poder representan intereses particulares.
4. La estrategia básica es promover la democracia participativa. la falta de democracia real es la principal fuente de injusticia y de problemas sociales. En la lucha por los objetivos del movimiento (*el derecho a la objeción de conciencia en Turquía o parar la construcción de una autopista, por ejemplo*) es fundamental desarrollar una democracia participativa.
5. La base de esta fuerza es la ciudadana ordinaria que potencia el poder del movimiento sumándose a él. El tema central en los movimientos sociales es cómo conseguir el apoyo de la mayoría de la población que en el fondo deciden si desean que la situación siga igual o que cambie.
6. El éxito es un proceso a largo plazo, no un momento. Para conseguir el éxito, el movimiento necesita conseguir previamente una serie de numerosos objetivos secundarios.
7. los movimientos sociales han de ser no violentos.

Ocho fases de los movimientos sociales.

Un movimiento comienza sin saberlo. En la **1ª fase (trabajo habitual)** el principal objetivo es reflexionar, mostrar que hay un problema.

El siguiente paso es indicar que **los canales habituales no sirven Fase 2ª**). Al dirigirnos a las autoridades correspondientes participando en procedimientos administrativos, el movimiento probará que las instituciones no actúan para resolver los problemas de la gente y por tanto la gente tendrá que actuar por sí misma.

Esto conduce a unas **condiciones de maduración (fase 3ª)** en el desarrollo de un movimiento social. La gente comienza a escuchar y a formar nuevos grupos, comienzan pequeñas acciones de desobediencia civil que dramatizan el problema. las personas que detentan el poder se irritan algo, pero continúan como siempre.

Si el movimiento hace bien sus tareas (organiza nuevos grupos, fomenta redes y coaliciones de apoyo, . . .) puede **despegar (fase 4ª)** después de algún acontecimiento que le dispare. Este puede ser organizado por el movimiento (*la ocupación del lugar de construcción en Wyhl, Alemania 1974, aceleró el movimiento antinuclear*) o puede ser algo provocado por el poder. El acontecimiento acelerador conduce a manifestaciones masivas, grandes campañas de desobediencia civil y a una especial atención por parte de los medios de comunicación.

Esto frecuentemente es seguido de una **sensación de fracaso (fase 5ª)** por parte de muchas activistas. Disminuye la participación popular en las actividades del movimiento que ya no son reflejadas por los medios de comunicación.

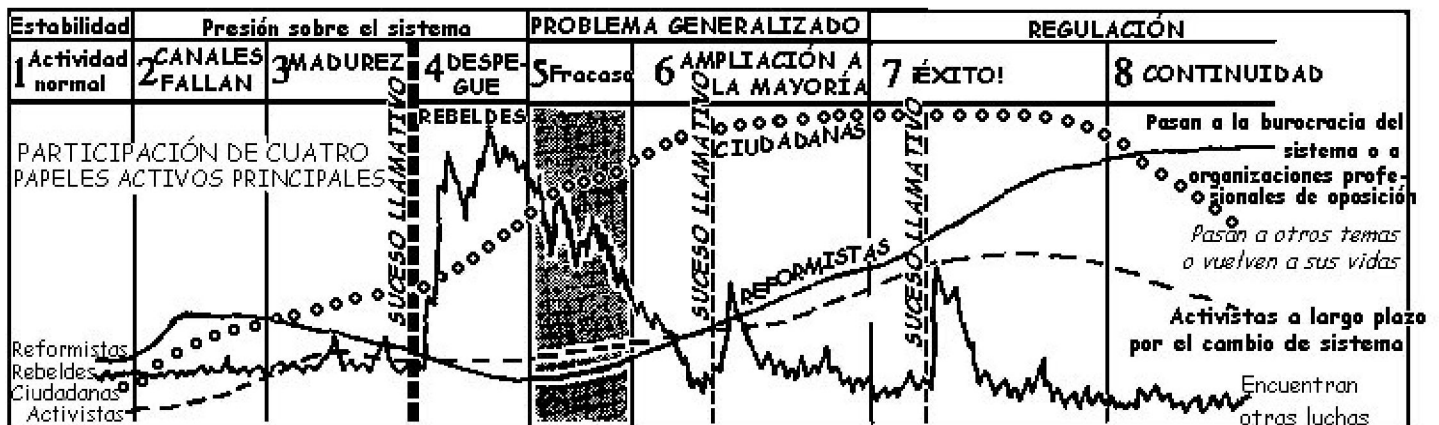
Pero a su vez el movimiento está **ganando a la mayoría del público (fase 6ª)** a través de sus múltiples actividades. Hasta ahora el movimiento se había centrado en protestas, a partir de ahora es importante ofrecer soluciones. Casi tres cuartas partes de la población está de acuerdo en que se necesita un cambio. Es importante en este momento conseguir que salga adelante qué tipo de cambio se ha de hacer.

El poder intentará engañar al movimiento, incrementará la represión, inventará trucos (*el gobierno alemán ahora intenta enviar los residuos nucleares a Ahus en lugar de a Gorleben*). El movimiento debe intentar parar los trucos y promover soluciones alternativas.

El **éxito real (fase 7ª)** es un largo proceso a veces difícil de reconocer. La función del movimiento no es solamente obtener sus peticiones sino conseguir en la gente una nueva forma de pensar. El hecho de conseguir que se cierren todas las plantas nucleares sin cambiar nuestra visión de la energía, solo cambia el problema de radioactividad a dióxido de carbono (*pero es un éxito en cualquier caso*). El simple hecho de que algunas mujeres formen parte de la oficina, no cambia la estructura patriarcal de la sociedad.

Después de que el movimiento gana (*ya sea por una lucha frontal o por debilitamiento del poder a largo plazo*), se necesita que los logros sean puestos en práctica.

La **consolidación del éxito y el movimiento hacia otras luchas (fase 8ª)** es ahora la tarea.



Los cuatro roles en relación con las ocho fases de los movimientos sociales exitosos

Cuatro papeles de las activistas.

Las activistas tienen tareas muy diferentes en las ocho fases. Todas no pueden ser hechas por el mismo tipo de personas y se pueden identificar cuatro típicos tipos principales de activistas. Todos han de estar presentes y funcionar eficazmente para que el movimiento consiga sus objetivos.

Rebelde es el tipo de activista que mucha gente identifica con movimientos sociales. La persona rebelde pone el problema político sobre la mesa mediante acciones directas no violentas y diciendo públicamente "no". Pero puede ser ineficaz si se identifica como la voz solitaria y militante radical. El papel rebelde es importante en las fases 3ª y 4ª, y después de cada acontecimiento acelerante, pero normalmente se cambian a otros movimientos en la fase 6ª o después.

Las personas **reformistas** no son muy valoradas en los movimientos, pero son quienes prueban el fracaso de los canales existentes o promueven soluciones alternativas. Sin embargo, frecuentemente tienden a creer en las instituciones o proponen reformas mucho más pequeñas para consolidar el éxito del movimiento.

Las **ciudadanas** aseguran que el movimiento no pierda contacto con la población que les apoya básicamente. Indican que el movimiento está entroncado en la sociedad (*doctores, profesoras, y agricultoras participaron en las protestas de Gorleben*), y le protege de la represión. Pueden ser muy ineficaces cuando aún creen que el poder sirve a los intereses de la población.

Agente de cambio es el cuarto papel y de alguna manera el más importante. Promueve la educación y convence a la mayoría de la población. Organiza redes populares de conexión y promueve estrategias a largo plazo. También pueden ser ineficaces promoviendo visiones utópicas o defendiendo un único camino. Tienden también a ignorar necesidades y temas personales de las activistas.

Y ahora ¿qué?

Los movimientos sociales son un fenómeno complejo. No siguen el P.A.M. como una carretera en un mapa. Pero el intentar identificar la fase de tu movimiento y la clase de activistas que trabajan, ayuda mucho para reconocer el éxito en el futuro próximo.

BIBLIOGRAFÍA:

- The Movement Action Plan. Primavera de 1987.
- The practical strategist. Julio 1990.
- The MAP trainer's manual. Abril 1993.

Se piden a Social Movement Empowrment Project (SMEP), 721 Shrader Street, San Francisco, CA 94117 USA.

FUENTE: *Peace News*, Marzo 1998.

LÍNEAS para estudiar una asociación.

Para mayores de 15 años.

- ◆ Misión.
- ◆ Objetivos generales.
- ◆ Objetivos específicos.
- ◆ Visión.
- ◆ Valores.
- ◆ Principios.
- ◆ Políticas.
- ◆ Área geográfica.
- ◆ Gerencia.
- ◆ Planeación.
- ◆ Amenazas.
- ◆ Oportunidades.
- ◆ Disponibilidades.
- ◆ Talentos humanos.
- ◆ Recursos económicos.
- ◆ Recursos técnicos.
- ◆ Recursos físicos.
- ◆ Presupuesto económico.
- ◆ Contabilidad.
- ◆ Inversiones.
- ◆ Sistema organizacional.
- ◆ Integración de los elementos anteriores.

BIBLIOGRAFÍA.

- Aguilar, M^a José: **Cómo animar un grupo**. Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas. Casilla de Correos 195. 1642 San Isidro. Argentina. 1990.
- Antons, K.: **Práctica de la dinámica de grupos**. Editorial Herder. C. Provenza 388. Barcelona. 1990.
- Beal, Bohlen y Raudabaugh: **Conducción y acción dinámica del grupo**. Editorial Kapelusz. Buenos Aires. 1964.
- Cirigliano, G. y Villaverde, A.: **Dinámica de grupos y educación**. Humanitas, Buenos Aires. 1985.
- Coover, Deacon, Esser y Moore: **Resource Manual for a Living revolution**. New Society Publishers. 4722 Baltimore Avenue. Philadelphia, PA 19143 EE.UU.
- Espada, J.P.: **Técnicas de grupo**. Recursos prácticos para la educación. Editorial CCS. Madrid 2001
- Francia, A. y Mata, J.: **Dinámica y técnicas de grupo**. Editorial CCS. Madrid. 1997.
- Fritzen, Silvino: **Ejercicios prácticos de dinámica de grupo**. Editorial Sal Terrae. Polígono de Raos, Parcela 14-Y. 39600 Maliaño (Cantabria). 1988.
- Hostie, R.: **Técnicas de dinámica de grupo**. Publicaciones ICCE. C. Eraso, 3. 28028 Madrid. 1979.
- Kirsten y Müller-Schwarz: **Entrenamiento de grupos**. Editorial Mensajero. C. Sancho de Azpeitia, 2. 48014 Bilbao. 1978.
- Limbos, Edouard: **Cómo animar un grupo**. Editorial Marsiega. Calle E. Jardiel Poncela 4. 28016 MADRID. Año 1979.
- Paniego, José Ángel: **Cómo educar en valores**. Editorial C:C:S. C. Alcalá 166.28028 MADRID.
- Pisano, J. C.: **Dinámicas de grupo para la comunicación**. Editorial Bonum. C. Maipú 859. 1006 Buenos Aires. 1993.
- Schulze: **Métodos y técnicas para la educación popular**. Centro de Publicaciones Educativas. Lima, 1975.
- Shaw, M.: **Group dynamics**. McGraw Hill, Inc. EE.UU.
- Standford, G.: **Desarrollo de grupos efectivos en el aula**. Editorial Diana. México, 1981.
- Simon, P. y Albert, L.: **Las relaciones interpersonales**. Editorial Herder. Calle Provenza 388. Barcelona, 1983
- Vargas, L.: **Técnicas participativas para la educación popular. Tomos I y II**. Ed. Centro de Estudios y Publicaciones ALFORJA. Apartado 369. San José *Costa Rica*. 1984. Editado también por Editorial Popular de Madrid.
- : **Funcionamiento de grupo**. Autoedición: emilio.arranz.beltran@gmail.com.
- : **Asambleas y reuniones**. Autor: Ana Rosa Lorenzo Vila. Miguel Martínez López. Traficantes de sueños. Se encuentra aquí:
http://www.google.es/url?q=http://www.traficantes.net/index.php/trafis/content/download/16819/179937/file/asambleas%2520y%2520reuniones.pdf&ei=nWLRsu3jCeSMjAfUp5ieDQ&sa=X&oi=nshc&resnum=1&ct=result&cd=1&ved=0CAcQzqQoAA&usg=AFQjCNH_CR3Ken4r-72-_HbNEkOUvXQV8w

