

COLECCION INGENIERIA DE FORMACION

Profesor Pierre Padilla, Doctor Dario Montoya y Doctor Christian Clementz



Coordinacion academica Jeannette Acevedo Camacho

TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO

AUTORES

Edgar Garzón Sayer

Jairo Jiménez Díaz

Luís Alfredo Tovar

REVISIÓN

Jeannette Acevedo Camacho



CONVENIO SENA-ENIM
CENTRO INTERNACIONAL DE INGENIERIA DE LA FORMACION

COLECCION INGENIERIA DE FORMACION

Profesor Pierre Padilla, Doctor Dario Montoya y Doctor Christian Clementz

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PRIMERA PARTE: CONTENIDO DEL CURSO

- 1 OBJETIVO
- 2 ALCANCE
- 3 DURACIÓN DEL CURSO
- 4 ESTRATEGIA METODOLOGICA
- 5 TIPOS DE ANIMACIÓN
- 6 LA PREPARACIÓN DE LA REUNIÓN
- 7 EL DESARROLLO DE LA REUNIÓN
- 8 TIPOS DE REUNIONES
- 8.1 REUNIONES DE INFORMACIÓN
- 8.2 REUNIONES DE AMIGOS
- 8.3 REUNIÓN BRAIN STROMING
- 8.4 REUNIONES – DISCUSIÓN
- 8.5 EVALUACIÓN DE LAS REUNIONES
- 9 TÉCNICA DE DINÁMICA DE GRUPOS
- 9.1 TÉCNICAS DE PRESENTACIÓN
- 9.2 TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN
- 9.3 TÉCNICAS PARA SOLUCIONAR CONFLICTOS
- 9.4 TÉCNICAS PARA EL TRABAJO EN GRUPO

BIBLIOGRAFIA

SEGUNDA PARTE: AYUDAS DE APOYO PARA EL CURSO

TERCERA PARTE: EJERCICIO PRACTICO

CUARTA PARTE: EVALUACION DEL CURSO





CONVENIO SENA - ENIM

CENTRO INTERNACIONAL DE INGENIERÍA DE LA FORMACIÓN

CURSO

TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO

Código: C - 012

Bogotá, D.C. 29 de octubre de 2004

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 2 de 50
---	---	---

CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Firma	Fecha
Autor	Edgar Garzón Sayer Jairo Jiménez Díaz Luís Alfredo Tovar	Instructor Instructor Instructor	Centro Metalmecánico Regional Distrito Capital		29 de Octubre de 2004
Revisión	Jeannette Acevedo Camacho	Profesional	Grupo de Investigación y Desarrollo Técnico- Pedagógico		9 de Octubre de 2004
Aprobación			ENIM		

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 3 de 50
---	---	---

TABLA DE CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	4
PRIMERA PARTE: CONTENIDO DEL CURSO	5
1. OBJETIVO	5
2. ALCANCE	5
3 DURACIÓN DEL CURSO	5
4 ESTRATEGIA METODOLOGICA	5
5 TIPOS DE ANIMACIÓN	6
6 LA PREPARACIÓN DE LA REUNIÓN	11
7 EL DESARROLLO DE LA REUNIÓN	14
8 TIPOS DE REUNIONES	21
8.1 REUNIONES DE INFORMACIÓN	21
8.2 REUNIONES DE AMIGOS	24
8.3 REUNIÓN BRAIN STROMING	26
8.4 REUNIONES – DISCUSIÓN	29
8.5 EVALUACIÓN DE LAS REUNIONES	34
9 TÉCNICA DE DINÁMICA DE GRUPOS	37
9.1 TÉCNICAS DE PRESENTACIÓN	37
9.2 TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN	40
9.3 TÉCNICAS PARA SOLUCIONAR CONFLICTOS	41
9.4 TÉCNICAS PARA EL TRABAJO EN GRUPO	43
BIBLIOGRAFIA	50
SEGUNDA PARTE: AYUDAS DE APOYO PARA EL CURSO	50
TERCERA PARTE: EJERCICIO PRACTICO	50
CUARTA PARTE: EVALUACION DEL CURSO	50

 Sistemas de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 4 de 50
---	---	--

INTRODUCCIÓN

En el presente curso vamos a tratar las funciones que un animador debe desempeñar en los periodos de preparación y desarrollo de las reuniones de trabajo. Presenta información detallada de lo que debe tener en cuenta, por ejemplo un docente para preparar y desarrollar una reunión de grupo y, al mismo tiempo, va a descubrir las actitudes y roles que se debe incorporar en la función de animador de grupos.

Las reuniones en la vida de los grupos tiene una función muy importante; en ella los grupos determinan sus objetivos, acuerdan las acciones para alcanzarlos, evalúan resultados, refuerzan los lazos de amistad, cuidan de la formación de sus miembros, etc. Se puede afirmar que los grupos viven de sus reuniones. Tienen en ella la expresión más rica de su vitalidad y la garantía de su permanencia como grupo.

Dada la complejidad de la vida de los grupos con un solo tipo de reuniones un animador no puede atender todas sus necesidades; a de conocer varios tipos de reunión y su dinámica para sacar de ella el máximo rendimiento a favor del grupo.

En el SENA por ser una institución prestadora de servicios, donde se trabaja en la formación profesional integral, del recurso humano este tema técnicas de dinámica de grupos es especialmente relevante, pues aquí radica el éxito o el fracaso que se tenga en la calidad del servicio, para que este servicio llegue a la comunidad se tiene que concadenar esfuerzos en un solo sentido y todos los integrantes de la comunidad educativa del Centro deben trabajar hacia un mismo objetivo cual es la satisfacción del cliente.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 5 de 50
--	---	--

PRIMERA PARTE: CONTENIDO DEL CURSO

1. OBJETIVOS

Los principales objetivos del curso son:

- ✓ Conocer las partes y los elementos de una reunión de grupo.
- ✓ Descubrir las actitudes pedagógicas exigidas para la animación de las reuniones.
- ✓ Aprender a preparar y desarrollar las reuniones de grupo.
- ✓ Conocer los diferentes tipos de reunión de los grupos.
- ✓ Valorar la importancia de la reunión en la marcha de un grupo.
- ✓ Utilizar adecuadamente la técnica específica para cada tipo de reunión.
- ✓ Conocer algunas técnicas de dinámica de grupo.
- ✓ Dinamizar la vida de los grupos.
- ✓ Saber utilizar las técnicas de grupo estudiadas.

1. ALCANCE

Está dirigido a instructores del SENA y demás personas que requieren para el trabajo organizar grupos. Se estima un número de 15 participantes por curso.

2. DURACIÓN DEL CURSO

La duración del curso es de 6 horas, repartidas en 2 sesiones de 2 y 4 horas.

4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

El docente realiza una presentación teórica durante 2 horas, en las cuales reaclaran preguntas y dudas de los participantes y se hacen las lecturas guiadas sobre cada una de las técnicas. En la segunda sesión los participantes aplican las técnicas estudiadas.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 6 de 50
--	---	--

5. TIPOS DE ANIMACIÓN

Toda la actividad de un animador en las reuniones de grupo se orienta de forma inmediata al buen funcionamiento de las mismas y, en última instancia a conseguir los objetivos que se hubieran propuesto para ellas. Con el fin de obtener estos resultados se puede adoptar dos tipos de conducta: el directivo y el no-directivo. Con ambos comportamientos el animador puede llevar al grupo a conseguir sus objetivos, pero antes de elegir uno de ellos ha de considerar las consecuencias que pueden derivarse de él para la vida del grupo y también ha de tener en cuenta el nivel de evolución del grupo: no es lo mismo actuar en un grupo que comienza su andadura que en otro con larga experiencia en todo tipo de reuniones. Veamos con detalle cada uno de estos tipos de conducta:

➤ El directivo

Entendemos por conducta directiva la que conduce y dirige al grupo de forma inmediata y directa hacia metas muy concretas y definidas de antemano. Esta conducta puede estar animada por criterios diferentes que la caracterizan como:

Directiva en cuanto a la forma

Se orienta a ayudar al grupo en dos aspectos que influyen en su rendimiento: en que todos los componentes, durante el proceso de trabajo, se mantengan centrados en el tema sobre el que versa la reunión y en que respeten las normas referentes al horario, programa, método de trabajo, etc. Es una acción que incide, como se ve, en aspectos de procedimiento y que se mantiene al margen del fondo de la cuestión.

Directiva en cuanto al fondo

Se da esta conducta cuando el animador interviene para situar al grupo en su misma línea de pensamiento o de opinión. Y esto lo puede hacer de dos maneras:

 Sistemas de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 7 de 50
---	---	--

- **Directamente:** *Interviniendo en el debate y defendiendo abiertamente su postura respecto al tema de la reunión. Cuando el animador actúa de esta manera, tiene todas las ventajas para imponer su criterio. Su mejor preparación y la valoración que hace el grupo de él refuerzan los argumentos que aporta en su disertación.*
- **Indirectamente:** *En este caso, el animador no interviene abiertamente en el tema del debate, aunque si lo hace utilizando ciertos rodeos: escoge estratégicamente las preguntas que hace al grupo o a determinados miembros con la intención de obtener las respuestas que son favorables a su opinión o incita con miradas u otro tipo de insinuación a que intervengan aquellos miembros que sabe mantienen sus mismos puntos de vista.*

En estas dos formas de dirección el animador orienta la opinión y las decisiones del grupo. La segunda reviste especial gravedad pues se consigue el resultado con un alto nivel de manipulación.

➤ El no directivo

El no directivo es ante todo una actitud que el animador tiene frente a cada componente del grupo y frente al mismo grupo. Esta actitud responde a una serie de convicciones:

- *No querer dar ninguna orientación a las personas o al grupo que pueda determinar la línea de pensamiento o de opinión sobre un tema concreto.*
- *No tener el convencimiento de que los componentes de un grupo deban pensar, sentir o actuar de una forma determinada.*
- *Pensar y estar convencido de que el animador debe en todo momento testimoniar la confianza en los participantes y en el grupo respecto a la capacidad que tienen de auto dirección; pero sin llegar a caer en el equívoco de la absoluta permisividad que sólo conduce a la anarquía y al desinterés en el trabajo.*

 Sistemas de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 8 de 50
---	---	--

- *No querer intervenir directamente en el dialogo o si no es para aportar in formación objetiva que potencie la reflexión que desarrollan los componentes valiéndose de sus propios medios.*
- *Pensar que la no-directividad no reside solo en la carencia de un deseo de influir en los demás, sino también, y sobre todo, en la disponibilidad a dejarse influir por los otros.*

➤ Entre las dos actitudes

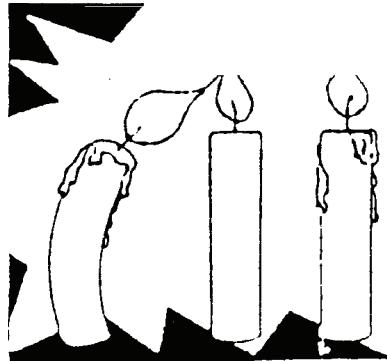
Con lo que acabamos de exponer no queremos dar a entender que la capacidad de actuación de un animador queda reducida a estos dos comportamientos: directivo y no-directivo, como si se tratase de las dos únicas posibilidades de relación con el grupo. Estas dos actitudes se han de ver como los dos límites de un espacio dentro del cual puede tener lugar una amplia gama de actitudes intermedias. El animador se podrá mover libremente dentro de ese espacio. Las necesidades del grupo y la situación en que se encuentre en un momento determinado han de ser los factores que le ayuden a discernir la postura conveniente para favorecer el desarrollo del grupo.

Si el grupo está entregado, por ejemplo, al estudio de un tema, el animador puede sin reparo alguno mantener una actitud abiertamente directiva en cuanto a la forma. Es bueno para un grupo que exista alguien que se cuide directamente de los aspectos de procedimiento. La presencia y la actuación de un responsable con ese cometido hacen que el grupo alcance un alto nivel de rendimiento.

Sin embargo, en cuanto al contenido de la reunión, tendrá que mostrarse menos directivo, teniendo en cuenta que una de las metas fundamentales de todo buen animador de grupo es ayudar a éste a desarrollar sus capacidades. En todo caso, la mayor o menor preside, directiva la tendrá que regular en función de factores como el grado de cohesión y de madurez del grupo, la materia sobre la que se esté tratando, la mayor o menor urgencia en llegar a un acuerdo o decisión, et grado de preparación de los componentes del grupo o cualquier otra realidad que aconseje una mayor presencia del animador en et fondo de la cuestión, pero siempre que tenga que intervenir con esta postura

 Sistemas de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 9 de 50
---	---	--

directiva ha de estar mas pendiente de lo que el grupo necesita que de sus propios intereses.



6. LA PREPARACIÓN DE LA REUNIÓN

El animador tiene que atender a los preparativos de la reunión consciente de que cuando se ha previsto todo lo que exige una reunión para que se celebre con normalidad se tiene de ordinario la garantía de su éxito. La improvisación y la espontaneidad en este campo son dos actitudes que minan la eficacia del trabajo en grupo, pues contribuyen a que se alarguen innecesariamente las reuniones, se trabaje con desorden y sin meta fija y sea estéril el diálogo. Los aspectos que se han de cuidar como más fundamentales son:

➤ **Las condiciones materiales**

Nos referimos con esta expresión a todas las circunstancias que rodean una reunión, en concreto las podemos reducir a tres factores: el lugar, el mobiliario y su disposición.

La falta de atención a lo que pudiéramos llamar el entorno de la reunión se puede convertir en una fuente de preocupaciones marginales que

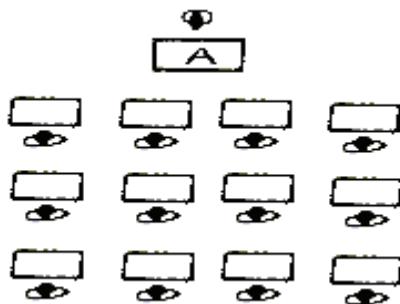
 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 10 de 50
--	---	---

restan atención a la tarea principal. El animador ha de procurar que estas circunstancias colaboren y no dificulten la actividad del grupo.

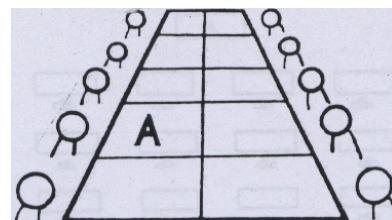
El lugar: Debe contar con buena iluminación y conveniente ventilación, estar aislado de ruidos y ofrecer una cierta intimidad que contribuya a que el trabajo se pueda realizar con gusto y atención. Si el lugar de reuniones para un grupo es siempre el mismo, tiene sus ventajas, pues las personas se habitan a él y no necesitan un tiempo de readaptación en cada encuentro.

Mobiliario: No se necesita más que una mesa rodeada de sillas o mesas individuales con sus respectivos asientos. La comodidad de los asientos no debe ser excesiva. Tanto la incomodidad como la excesiva comodidad no contribuyen a crear ese grado de tensión conveniente para desarrollar un trabajo con plena dedicación.

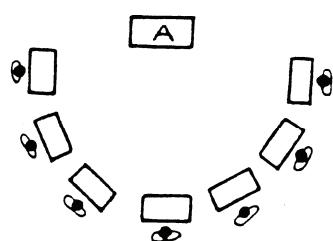
Disposición: Es muy importante, según sea la disposición que se adopte en el grupo, se puede prever el tipo de relación que se va a establecer en la reunión:



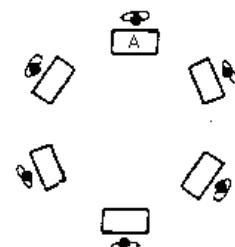
Los miembros no se ven unos a otros: en distribución la participación puede ser escasa, pueden aparecer conversaciones marginales con el vecino. El animador monopoliza la reunión, sólo habla él.



No se ven las caras de los del extremo: la participación se da con los de enfrente y los vecinos. Pueden aparecer subgrupos y conversaciones simulíneas. El animador no puede desempeñar su tarea; son dos grupos frente a frente.



Todos se ven las caras: hay igualdad entre los miembros y posibilidad de buena participación. El animador dirige.



Todos los miembros se ven la cara: hay igualdad entre todos, incluido el animador. Posibilidad de buena participación. El animador es uno más.

 SENA Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 11 de 50
--	---	---

➤ **La convocatoria**

Toda reunión debe ir precedida de una convocatoria. Este es un procedimiento que nunca debe fallar, aun en el caso de que el grupo hubiera planificado con tiempo sus reuniones y todos los componentes tuvieran conocimiento de esa planificación. Pues la convocatoria no tiene solo la función de fijar o recordar la fecha en que se va a celebrar una reunión, sino también la de llamada para que los miembros del grupo se preparen convenientemente a participar en ella de forma activa y responsable.

Esta finalidad determina las formalidades que han de configurar a toda convocatoria:

- *Debe constar en ella el lugar, la fecha y la hora en que se vaya a celebrar la reunión.*
- *Debe enviarse con suficiente antelación para evitar que se produzcan otros compromisos que impidan la asistencia a la reunión convenida y para dar tiempo a que los componentes del grupo se preparen y puedan participar con conocimiento de causa.*
- *Debe contener el "orden del día" o programa de la reunión.*
- *Debe ir acompañada de la documentación o de la referencia a la documentación que a juicio del animador puede facilitar el trabajo previo de preparación del tema.*

➤ **Planteamiento de la reunión**

El planteamiento de la reunión tiene como objeto elaborar el "orden del día", es decir, el programa de trabajo que un grupo se propone desarrollar en el tiempo prefijado para una reunión. En él debe constar el tema o materia sobre la que se va a tratar. Su enunciado se hace en una frase concisa y clara. Por ejemplo, el tema de una reunión podría ser: "La formación profesional en el contexto mundial".

Pero no basta con ofrecer el tema. Su enunciado se presta a muchas interpretaciones y enfoques. Por eso hay que indicar también el Objetivo de la reunión; para ello basta determinar la perspectiva desde

 SENA Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 12 de 50
--	---	---

la que se quiere abordar el tema escogido. En el caso de nuestro tema, un objetivo puede ser: "determinar las características de la formación profesional" o "precisar la naturaleza de la formación profesional".

Para plantear una reunión convenientemente no basta con dar a conocer a los miembros del grupo el tema sobre el que se va a tratar, es necesario además ofrecer la óptica desde la que se quiere contemplar. Esta doble precisión es muy importante, gracias a ella el trabajo de preparación de la reunión se va a realizar con facilidad y con una orientación atinada, y la misma reunión se va a centrar, desde un comienzo, en lo que interesa sin perder tiempo en preámbulos aclaratorios.

El orden del día como programa de trabajo que es, además del tema y del objetivo, debe proponer los pasos que han de conducir la reflexión de todos los participantes en la reunión a la conquista del objetivo predeterminado.

Esta regulación del desarrollo del tema es lo que va a permitir que el trabajo del grupo discurra de forma ordenada y metódica y que se gane en eficacia y rapidez en el tratamiento de los diversos asuntos.

Es importante que el orden del día se ajuste a las posibilidades reales del grupo. Con esto se quiere decir que un orden del día no ha de ofrecer más materias que la que puede tratar el grupo cómodamente en el tiempo que habitualmente dedica a las reuniones. Cuando un grupo se enfrenta a un programa que supera su capacidad lo más seguro es que trabaje con inquietud y angustia, pensando que no va a poder abarcar toda la materia, y con espíritu acelerado que tendrá como consecuencia un tratamiento superficial de la materia.

7. EL DESARROLLO DE LA REUNIÓN

La función del animador en el mismo desarrollo de la reunión es múltiple y siempre está orientada a que el grupo realice su trabajo con facilidad y eficacia. En las reuniones de trabajo el protagonista es el grupo, el animador es un servidor cualificado. Se sitúa dentro del grupo y vive su actividad y dinámica, atento siempre a remover las dificultades y a ofrecer las orientaciones que estime necesarias para la buena marcha de la reunión.

 SENA Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 13 de 50
--	---	---

Interviene, por tanto, en la medida en que el grupo lo necesita o lo solicita explícita o implícitamente.

Las intervenciones del animador se centran fundamentalmente en aspectos formales o de procedimiento. En cuanto al contenido del debate se mantiene, siempre que es posible, fuera de la discusión, procurando de esta manera que se origine un alto nivel de participación e intervención entre todos los miembros del grupo. Veamos más en concreto esta presencia activa del animador en el grupo. Nos fijamos para ello en los dos ejes sobre los que gira el proceso de una reunión.

➤ Desarrollo del tema

Como es obvio, el desarrollo del tema en una reunión se lleva adelante por medio de la aportación que cala participante hace de sus propias ideas y puntos de vista, de la confrontación de pareceres que se establece al darse diferentes perspectivas y valoraciones sobre un mismo aspecto y del esfuerzo de clarificación y de búsqueda por llegar a unos acuerdos definitivos o provisорios.

El animador, en todo este proceso, por regla general, no debe intervenir mucho, sus intervenciones deben ser mesuradas y oportunas. Si interviene demasiado provoca una disminución de la participación colectiva. Pero sobre todo no debe intervenir “sobre el fondo”, es decir, no debe contribuir al contenido del debate. Cuando interviene emitiendo ideas personales y opiniones propias, crea en el grupo una dependencia hacia él y dificulta los intercambios productivos entre los componentes del grupo, haciendo de esta manera descender su creatividad.

Existen situaciones, sin embargo, en las que está justificada la intervención del animador sobre el fondo de la cuestión. Esto sucede cuando:

- El grupo está operando con datos falsos y a consecuencia de ello se desvía en su tarea y corre el riesgo de sacar conclusiones falsas.
- La falsa información sobre el tema que trae entre manos y se expone a realizar un trabajo superficial y pobre.
- El animador observa que el grupo, teniendo la información necesaria, no desarrolla el tema con la profundidad deseada: deja aspectos importantes por tratar, no saca todas las consecuencias ni ve las implicaciones que el tema presenta para la vida social y personal.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 14 de 50
--	---	---

En las dos primeras situaciones el aporte que puede hacer el animador no tiene ningún peligro de condicionar al grupo y de conducirlo a un determinado estado de opinión. Sólo ofrece unos datos objetivos para que el grupo, contando con ellos, elabore con más competencia sus propias conclusiones. En el tercer caso, sin embargo, si cabe la posibilidad de una cierta manipulación. En el sopesar la dimensión de un problema o en la determinación de sus consecuencias e implicaciones entra siempre una buena dosis de apreciación subjetiva. Si el animador se adelanta al grupo y le expresa su punto de vista, puede con este gesto cerrarle el paso a otras posturas tan válidas como las suya.

En esta ultima hipótesis y siempre que pueda prever la existencia de este peligro conviene que el animador eche mano del sistema de preguntas en lugar de expresar lisa y llanamente su opinión, pero unas preguntas que no lleven dentro de alguna manera la respuesta que se desea recibir sino que provoquen a los miembros del grupo a enfrentarse a todo lo que es importante del tema y les queda por descubrir. Con este tipo de preguntas, el animador se queda fuera e impulsa al grupo a indagar y a profundizar en el tema, al abrirle horizontes que le han pasado desapercibidos.

En general el recurso de las preguntas es un sistema de animación que tiene grandes ventajas:

- *Mantiene el protagonismo del grupo.*
- *Estimula la participación.*
- *Permite una conducción libre de condicionamientos.*
- *Gratifica al grupo porque le hace tomar conciencia de sus posibilidades.*
- *Mantiene al animador a la distancia necesaria del grupo como para no fomentarle una inclinación a la dependencia.*
- *Facilita el desarrollo del tema de forma ordenada y metódica.*

También podemos considerar aquí la dinámica con que se lleva la reunión y el papel que desempeña el animador en ella. Ya hemos indicado anteriormente que en la medida en que el grupo es más maduro necesita menos del animador. El mismo regula la dinámica de la reunión. Las funciones que en principio tocarían al animador las van desempeñando unos y otros según las propias habilidades y la conciencia que va teniendo de las necesidades del grupo.

 Sistemas de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 15 de 50
---	---	---

Todos contribuyen a que la acción productiva discorra sin tropiezos y con eficacia. El animador asume, por tanto, aquellas funciones que el grupo, por las causas que fueren, deja de ejercitar. Estas pueden ser, entre otras:

- *Hacer que los miembros del grupo en sus intervenciones se centren en lo que se estoy tratando en cada momento.*
- *Cortar todas las intervenciones que no hacen al caso, advirtiendo que se salen del objetivo de la reunión.*
- *Evitar las repeticiones que cansan y, frenan la productividad.*
- *Resumir lo que se ha dicho hasta un determinado momento) y formulan- una pregunta que abrí el dialogo, cuando el grupo llegué a un punto muerto y no tenga recursos para salir de él.*
- *Facilitar que todos puedan exponer su pensamiento e impedir que alguien monopolice el tiempo de la reunión.*
- *Fomentar la atención y el respeto a las opiniones de los demás.*
- *Ayudar a que el grupo tome conciencia de las causas que crean la incomunicación en un momento determinado.*

➤ Relaciones interpersonales

El éxito de las reuniones depende en gran medida del tipo de relación que existe entre los componentes del grupo. Unas relaciones buenas, fluidas y fáciles contribuyen muy considerablemente a que el grupo se centre en la tarea con una postura de objetividad y a que realice el trabajo sin las interferencias que distraen la atención y hacen perder energías y concentración.

Por esto, una de las funciones más destacadas del animador es la de crear un clima favorable para que se den unas relaciones positivas y gratificantes. Para lograr este ambiente en el grupo ha de adoptar las siguientes actitudes:

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 16 de 50
--	---	---

➤ **Actuar como modelo de la relación positiva**

A todo estimula más un comportamiento que unas palabras de exhortación y de estímulo. Este principio que tiene un valor general cobra una especial resonancia en los grupos; en esto el animador es mirado con mucha frecuencia como prototipo del modo de estar y de actuar en el grupo. El animador consciente de esta dependencia ha de saber utilizarla para transferir por su medio los valores de convivencia que el grupo necesita para funcionar con eficacia. En este sentido ha de tener gran cuidado en:

- *Mostrar interés y atención por cada una de las personas que componen el grupo.*
- *No hacer juicios de valor sobre las personas y evitar todo tipo de descalificación.*
- *Saber captar lo positivo de toda intervención.*
- *No actuar nunca por prejuicios o ideas preconcebidas.*
- *Preocuparse por las situaciones personales de caída componente del grupo.*
- *Ser tolerante con las posiciones que no comparte.*
- *Mostrarse dispuesto a rectificar y a aprender de los otros.*
- *Ser fácil a la reconciliación y mantener la cordialidad y la cercanía por encima de las divergencias.*
- *No ejercer ningún tipo de dominio.*

Esta lista, como es natural, no agota las conductas que influyen en la creación de un ambiente cordial en grupo. Pueden ser muchas más; pero no se trata de que el animador conozca de antemano todas ellas e intente reproducirlas según convenga. Lo que importa es que el animador adopte con firmeza y convicción la actitud-fuente de todos esos comportamientos "aceptar al otro en cuanto es el otro".

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 17 de 50
--	---	---

Con esta actitud bien asimilada, los comportamientos antes indicados y otros muchos brotarán con espontaneidad como respuesta a situaciones concretas elaboradas desde el respeto y el aprecio profundo a las personas.

➤ **Resolver tensiones**

La existencia de tensiones es inevitable. En el grupo las personas entran en un proceso de estrecha relación y de cercanía en el que se exponen continuamente a las influencias de las conductas de los otros y a los efectos de las interpretaciones que cada uno hace desde su propia situación.

Las tensiones no hacen ningún bien y hay que eliminarlas; su presencia puede bloquear la progresión del grupo hacia los objetivos y provocar situaciones críticas que si no se resuelven bien, pueden crear un sedimento de desconfianza, recelo y tensión que derivarla en un aumento del nivel de conflictividad en el grupo.

La intervención del animador en el nivel afectivo, donde se acumulan las tensiones, no es tan fácil como lo puede ser la que hace en el piano de contenido verbal e intelectual. En éste los miembros del grupo son plenamente conscientes de lo que está pasando, pues ellos están participando activamente en el tratamiento del tema: escuchan, responden, deciden, etcétera. Cualquier intervención del animador en este terreno tiene una resonancia inmediata y ayuda a rectificar cualquier desviación que se hubiera producido. Sin embargo, el nivel afectivo lo vive el grupo, pero no es consciente de él de forma refleja ni lo tiene elaborado como para captar el sentido de las indicaciones del animador.

La superación de las tensiones exige un tiempo de espera para encontrar el momento oportuno de una intervención favorable. Debe hacerse en función de tres principios:

- El conflicto latente, la ansiedad secreta, la inhibición generalizada, el malestar, la incomodidad, etc., son fenómenos que están denunciando la presencia de una tensión en el grupo que debe ser analizada antes que llegue a paralizar al grupo.

 Sistemas de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 18 de 50
---	---	---

- El animador no debe analizar, sino observar. Su observación ha de ir dirigida a captar las circunstancias que denotan la presencia de la tensión, como pueden ser:
 - *El tono de una determinada intervención.*
 - *La persona a quien va dirigida o la audiencia que busca.*
 - *La persona que la hace y en el momento que la hace.*
 - *Las actitudes y las posturas físicas de cada participante.*
 - *Los silencios de tal o cual participante, o los silencios del grupo entero.*
 - *El número y la dirección de las intervenciones por persona.*
 - *Las fases emocionales de la reunión y sus expresiones colectivas...*
- La táctica del animador es hacer observar al grupo enfrentándolo a todo ese material que él ha ido recogiendo por medio de su observación y crear un diálogo esclarecedor de la situación.
- El momento que hay que elegir para esta intervención reguladora es aquel en que la tensión está suficientemente extendida o prolongada como para haber sido experimentada por todos los miembros del grupo. Es cuando el grupo está en disposición de recibir las indicaciones precisas.

➤ Neutralizar los comportamientos negativos

Cuando los miembros de un grupo buscan satisfacer sus propias necesidades, sus intervenciones no tienen utilidad para el grupo y tienden a interrumpir el proceso de la reunión y a crear problemas. En esta situación conviene que el animador, con tacto y acierto, conduzca a esas personas a comportamientos más positivos. Exponemos a continuación algunos casos más frecuentes con una pequeña orientación sobre el modo de actuar en ellos:

- *Al que siempre está preguntando por entorpecer o porque quiere conocer la opinión del animador, conviene enfrentarle al grupo, proponiendo a éste las preguntas que él formula.*

 Sistemas de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 19 de 50
---	---	---

- *Al que tiende a ser negativo, ignora el punto de vista de los demás e intenta volver sobre asuntos que el grupo ya considera zanjados, es bueno reflejarle la opinión del grupo respecto de sus intereses.*
- *Al que intenta utilizar al grupo como auditorio para hablar de sus sentimientos, decide que es muy interesante lo que expone, que se le oirá en otra ocasión.*
- *Al que tiene ideas fijas, las repite sin cesar y de forma machacona, como suele ser muy susceptible, hay que tratarlo con cuidado, interesándose por lo bueno que tienen sus ideas, y despertarle el interés por el trabajo común.*
- *Al que se desinteresa por todo, porque se estima por encima o por debajo de los asuntos discutidos, es bueno dirigirse a él para recabar su opinión sobre aspectos que conoce y le interesan.*

8. TIPOS DE REUNIONES

8.1 REUNIÓN DE INFORMACIÓN

Este tipo de reuniones se utiliza preferentemente en grandes grupos, como por ejemplo el grupo de catequistas de un arciprestazgo o el grupo que se pudiera formar con los grupos de una catequesis. En estas reuniones el animador tiene amplio margen de decisión. Determina el tema sobre el que se va a informar, elige la persona informante y el método a seguir.

Esta intervención tan directiva del animador no excluye la intervención de los participantes. Hay lugar para el dialogo y la discusión. El enriquecimiento mutuo está garantizado: los participantes reciben datos que les sirven para conocer entre otras cosas la vida del grupo e integrarse mejor en ella y el animador, a través del dialogo que sigue a la información, puede contar con nuevos elementos, necesarios para el cambio, si fuera necesario.

 Sistemas de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 20 de 50
---	---	---

➤ Los objetivos

Pueden ser muy variados. La determinación está condicionada a la percepción de las necesidades del grupo y a la voluntad del animador de promocionar el grupo. Pueden ser, entre otros:

- *Ofrecer un conocimiento objetivo de una situación determinada para evitar error y la falsa interpretación.*
- *Satisfacer una sana curiosidad del grupo.*
- *Dar una formación más amplia en un sector determinado.*
- *Transmitir una orden con el propósito de hacerla comprender y aceptar y al mismo tiempo motivar a las personas para que la cumplan.*
- *Presentar los resultados de una consulta hecha al grupo.*

➤ Procedimiento

Este tipo de reuniones suele desarrollarse en dos tiempos: el de la información y el del intercambio o de "feed-back".

Tiempos de la información

Para desarrollar esta parte de la reunión el animador cuenta con diversas modalidades; su especificación depende del medio que se utilice para informar:

La palabra: Es el medio más usual y de ordinario se suele utilizar en forma de conferencia. La da el animador o la persona competente para dar una determinada información. La eficacia dependerá de la implicación que se consiga en el auditorio; un buen método será concebir la conferencia como el punto de partida de un trabajo personal, esto hace elevar el nivel de atención y aumenta la retentiva.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 21 de 50
--	---	---

Visual: Es un medio más eficaz que el anterior. Lo que entra por la vista tiene mayor permanencia. La dificultad está en la preparación. Se necesitan carteles, murales, fotografías, etcétera.

Audio-visual: Hoy contamos con una gran cantidad de medios: televisión, video, cine... que potencia enormemente la eficacia de la información. Se sabe que más del 50 por 100 de lo que se recibe por esta vía permanece activo en el individuo durante largo tiempo.

Los participantes: Se trata de hacer que los asistentes busquen, reunieran y trataran la información por sí mismos. Hoy se tiende a esto. Este trabajo introduce a las personas en lo más íntimo de la información.

El animador, teniendo presentes estas diferentes formas de ofrecer la información, escogerá en cada caso la que mejor se adapte al contenido de la información y a las características del grupo.

Tiempo del intercambio

Terminada la sesión informativa, se da un tiempo de descanso que se presta al comentario de la información recibida. Se abre después una nueva sesión en la que el auditorio formula las preguntas buscando captar plenamente el sentido y el alcance de lo que se le ha comunicado. Es un tiempo en el que se dan nuevas explicaciones y precisiones sobre aspectos poco aclarados.

Si esta segunda sesión se dirige bien, puede originar decisiones complementarias. Para que se dé esa buena dirección se requiere que el animador:

- ***Anuncie con claridad el objetivo de la sesión: aclarar dudas y ofrecer información complementaria.***
- ***Espere pacientemente que surjan las preguntas. Puede interpelar nominalmente a las personas para solicitar las primeras preguntas, si el grupo se mostrase reticente y tímido en exponer sus demandas.***

 Sistemas de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 22 de 50
---	---	---

- **Favorezca la presentación de las preguntas por la buena acogida** que haga a toda petición de aclaración y a las críticas que se formulen.
- **Responda a las preguntas** después de haberlas clasificado por temas o por orden de importancia.
- **No dude ante preguntas comprometidas** ni eluda las respuestas, proponiéndolas en su complejidad y haciendo que el grupo participe en la solución.
- **No levante la sesión hasta haberse cerciorado de que el grupo ha conseguido la comprensión deseada.**

8.2 REUNIONES DE AMIGOS

Puede parecer paradójico hablar de reuniones de grupo cuando se habla de encuentros entre amigos. No tiene por qué sorprendernos, ya que en esos encuentros aparecen una serie de fenómenos debidos a la interacción que se crea entre los participantes.

Estas reuniones ayudan a establecer relaciones nuevas, recobrar las perdidas o las que se han ido enfriando y estrechar las existentes. Además, en ellas se descubre el sentido de la fiesta y del gozo colectivo.

Esta rica experiencia de relación humana, vivirá en un contexto de gratuidad y desinterés, además tiene honda repercusión en la vida de los grupos, pues contribuye, entre otras cosas, a que las reuniones de trabajo sean más eficaces.

➤ Los objetivos

Pueden ser variados, todos se sitúan en torno a despertar en los participantes el interés por las personas. Se pueden formular algunos:

 SENA Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 23 de 50
---	---	---

- *Tener el placer de encontrarse entre amigos.*
- *Establecer contacto con personas con quienes se desea mantener una relación más estrecha.*
- *Captar las preocupaciones y los valores de los otros y descubrir en ellos su nivel de conciencia.*

La conquista de estos objetivos y de otros que pueden fijarse en esta misma línea contribuye sin Duda a que se cree entre los miembros del grupo un clima de comprensión y estima que facilita la comunicación tan necesaria para un trabajo en colaboración.

La relación humana, que en otro tipo de reuniones existe de manera fundamental como soporte de la tarea, necesita que se la cultive por sí misma. El roce continuo que se produce en el trabajo en grupo contribuye con mucha frecuencia a que la relación se deteriore con malentendidos, prejuicios, sospechas, desconfianzas...; y cuando se llega a este estado de cosas es necesario el contacto directo de persona a persona que restaure el equilibrio y la confianza perdidos.

➤ Procedimiento

Lo importante para el éxito de estas reuniones es crear en ellas un clima distendido que favorezca la relación informal entre los participantes. No se acude a realizar ningún tipo de trabajo, se va a ellas a relacionarse con el pretexto de tratar de las preocupaciones e intereses de los presentes sin un plan preconcebido.

El lugar para estos encuentros ha de contribuir a crear este clima. No debe ser, por tanto, el que utiliza habitualmente el grupo para sus reuniones de trabajo. Ha de ser un lugar cómodo en el que los participantes se encuentren a gusto y que favorezca una relación distinta a la que se mantiene de ordinario en grupo. Uno muy adecuado podría ser la vivienda del animador o de uno de los miembros del grupo.

El animador debe cuidar tres momentos como especialmente significativos para el éxito de la reunión:

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 24 de 50
--	---	---

La acogida: Debe ser cálida y personalizada, respondiendo en la medida de lo posible a las expectativas de cada participante.

La invitación: Conviene servir en el momento más oportuno un pequeño refrigerio que baga de signo de la hospitalidad y del clima de la reunión.

La tertulia: Se debe centrar en los intereses de los participantes. El animador del encuentro juega el papel de mantenedor de la conversación. No ha de evitar las discrepancias con el pretexto de mantener el ambiente de la reunión. Precisamente el clima de amistad es una excelente ocasión para aprender a expresar con serenidad las diferencias de opinión y a buscar y aceptar la parte de verdad que se encuentra en la posición contraria.

La aportación que este tipo de reuniones hace a la vida de los grupos es rica y variada: enseña a acoger, a aceptar a cada uno como es, a no temer que existan diferencias; sobre todo, se aprende en ellas a encontrar el gozo de la convivencia aún entre personas diferentes y a considerar una riqueza esa convivencia.

8.3 REUNIÓN DE LLUVIA DE IDEAS (BRAIN STROMING)

Es un tipo de reunión que se realiza en pequeño grupo. El término que la designa significa literalmente "tempestad en el cerebro", "desencadenamiento del cerebro", denota el trabajo que se realiza: La producción espontánea y sin crítica de nuevas ideas o soluciones a problemas. Desde el punto de vista de la psicología de los grupos y del trabajo en grupo, el brain storming es una demostración de la potencia creadora de un grupo basada en el fenómeno de la interacción.

El método nace de una constatación: cuando se dejaba a cada uno la libertad para expresar espontáneamente lo que se le ocurra sobre un determinado problema, el grupo se veía enriquecido, directo o indirectamente, porque las ideas expresadas hacían de acicate para la formulación de nuevas ideas interesantes.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 25 de 50
--	---	---

➤ Aplicación

Un grupo se reúne en sesión de brain storming cuando se ve en la necesidad de encontrar ideas o soluciones nuevas. Esto puede ocurrir por ejemplo, cuando se enfrenta a la solución de un problema al final del análisis de una situación conflictiva. No todo problema puede llevarse a una sesión de brain storming, tiene que tener las siguientes características:

Real: *Se supone que se ha efectuado el análisis de la situación y que el problema se encuentra perfectamente delimitado y definido.*

Simple: *El problema sobre el que se va a tratar no se puede descomponer en varios problemas. Para tratar un problema complejo, habría que proceder a descomponer en sus elementos simples y dedicar a cada uno de ellos una sesión.*

Claro: *A la simplicidad hay que añadir la claridad en su presentación. El grupo debe disponer de todos los elementos necesarios para la comprensión completa del problema.*

➤ Fases

Una sesión de brain storming se desarrolla normalmente en tres fases:

Exposición inicial: Corre a cargo del animador. El objetivo es presentar al Problema al grupo. Al término de la exposición conviene resumir el problema en una sola pregunta perfectamente clara.

Creación: Los participantes aportan espontáneamente las ideas que le sugieren, por una parte, el problema planteado, y por otra, las aportaciones de los otros componentes del grupo.

Es muy importante qué en este espacio de creación todos los participantes se esfuerzen por captar las ideas en estado naciente, es decir, antes de que se deformen por una excesiva elaboración racional. Esto será posible si se dan estas cuatro condiciones:

 Sistemas de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 26 de 50
---	---	---

- *Convencimiento de que en esta etapa del trabajo interesa producir el máximo de ideas posible en un tiempo mínimo y de que se prefiere la cantidad a la calidad.*
- *Respeto a la expresión libre. Se prohíbe rigurosamente la crítica y la autocritica de cualquier idea. Todo indicio de critica, aunque no sea más que por gestos, frenaría la creatividad y favorecería la aparición de sentimientos inhibidores: miedo al ridículo, sentimiento de inferioridad, desconfianza en sí mismo.*
- *Capacidad de abstraer de la razón para evitar la selección de las ideas y poder así dejarse influir, reaccionar espontáneamente a las palabras e ideas expresadas en el grupo.*
- *Aceptación incondicional de todo lo que se exprese y formar asociaciones libremente a partir de esta idea: "esto me hace pensar que..."*

Selección: En la fase anterior, la cantidad de las ideas se prefería a la calidad. Ahora la preferencia es de la calidad, y por eso se abre un espacio de valoración y de examen crítico del material recogido anteriormente que tiene como objetivo inmediato la selección de las ideas o soluciones más eficaces. La selección se hace a la luz de los siguientes criterios:

- **Originalidad:** Idea no asimilable a algo ya hecho o intentado.
- **Realismo:** Idea realizable con los medios que se cuentan o con nuevos de fácil adquisición.
- **Proximidad temporal de aplicación:** Idea realizada dentro de un breve espacio de tiempo.
- **Eficacia:** Idea que aporta una auténtica solución al problema.

➤ Funciones del animador

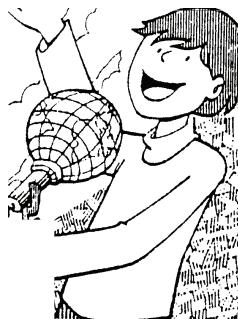
Nos fijamos en tres aspectos, los más importantes de este tipo de reunión:

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 27 de 50
--	---	---

No participa en la producción: No aporta ideas como los demás miembros del grupo. Su preocupación se centra en hacer que el grupo realice su trabajo con eficacia. Es importante que su actitud, su mirada o gestos no reflejen ninguna extrañeza ante lo que se expone en el grupo.

Indica pistas: Para estimular el trabajo presenta en los momentos de menor producción las ideas que han ido saliendo, agrupándolas por temas, categorías, títulos, orientación, etc.

Regula el trabajo del grupo: Interviniendo en los aspectos formales de la reunión. Adopta permanentemente una actitud de estímulo, aprobación y ánimo.



8.4 REUNIONES – DISCUSIÓN

Bajo este nombre agrupamos aquellas reuniones que los pequeños grupos realizan con más frecuencia para desarrollar sus objetivos. Las más conocidas suelen ser:

- *Reuniones de diálogo:* Tienen por objetivo conocer las diferentes opiniones que existen entre los miembros del grupo sobre una cuestión. Interesa en ellas provocar al máximo el contraste de pareceres para que se destaquen bien las diferencias. No existe pretensión de llegar a ningún tipo de acuerdo.
- *Reuniones de estudio:* En estas reuniones se pretende conseguir el conocimiento más completo posible sobre un determinado tema. El interés de la reunión se ha de centrar en abordar el tema desde todas las perspectivas que aporten alguna luz para su mejor comprensión.

 Sistemas de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 28 de 50
---	---	---

- *Reuniones de decisión: El objetivo es claro: llegar a unos acuerdos sobre un determinado asunto o aportar soluciones a problemas. Estas reuniones se centran fundamentalmente en el análisis y comprensión de la realidad a la que hay que aportar una solución.*

➤ La preparación

En la unidad anterior, al hablar del animador, ya dijimos que toda reunión debe ser convocada con tiempo. Estas reuniones-discusión con mayor motivo, ya que todos los participantes son protagonistas cualificados de la actividad del grupo y necesitan prepararse de antemano para contribuir a la eficacia de la reunión. Por eso decíamos también que el animador, al tiempo que convoca, envía el orden del día que sirve de pauta a la preparación y al mismo desarrollo de la reunión.

Ya hablamos en la unidad anterior de las características que ha de tener un orden del día, ahora pretendemos ahondar en el tema de la elaboración del orden del día; pues pensamos que la agilidad, fluidez y eficacia de reuniones del tipo que estamos comentando dependen sustancialmente de un buen programa de trabajo.

Un buen orden del día ha de ser un fiel reflejo del proceso ordenado y lógico que sigue un grupo para alcanzar un determinado objetivo. Pensando en este proceso y en la naturaleza del objetivo es como el animador ha de concebir las preguntas, cuestiones o proposiciones que describen los pasos lógicos de la reflexión, tanto personal como grupal.

El proceso más estudiado en dinámica de grupos es el que sigue para llegar a un acuerdo o a concretar la solución de un problema. El resultado del estudio es que de ordinario existen cuatro vías de acceso a una decisión. Su conocimiento va a permitir al animador preparar el orden del día de las reuniones de decisión.

Según las vías, el plan de trabajo puede revestir cuatro modalidades, que, para ilustrarlas de una forma concreta y práctica, tomamos el ejemplo de una reunión que tiene como objetivo: "crear una comunidad educativa en una institución escolar". Veamos los cuatro planes posibles.

 SENA Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 29 de 50
---	---	---

➤ **Plan metodológico**

Se usa con mucha frecuencia porque utiliza como trama un método o bien el de ver-juzgar-actuar o el de los interrogantes: que-quien-donde-cuando-como. Si aplicamos ahora estos métodos al objetivo indicando anteriormente como ejemplo, nos podrían dar los siguientes planes de trabajo:

Primer método

1. Los problemas de educación que se plantean en nuestra institución escolar = VER.
2. Nuestro juicio y valoración de ellos = JUZGAR.
3. Nuestro proyecto y acciones a realizar = ACTUAR.

Segundo método

1. ¿Qué problema de educación se nos plantea? = QUE.
2. ¿A qué personas afectan estos problemas? = QUIEN.
3. ¿En qué sectores tiene mayor incidencia? = DONDE.
4. ¿En qué momento conviene plantearlos y resolverlos? = CUANDO.
5. ¿Qué camino seguir en su solución? = COMO.

La tentación del plan metodológico es convertir el plan de trabajo en un cuestionario; y esto puede contribuir a que la preparación se reduzca tan sólo a la búsqueda de las respuestas más adecuadas. Si esto es así, el campo de expresión va a quedar muy reducido; pero, con todo, esta forma de trabajar puede representar una etapa pedagógica que permita progresos en una línea más intensamente participativa.

➤ **Plan cronológico**

Este plan se limita a enumerar los elementos del problema en un orden de sucesión:

1. El equipo educativo en el pasado = PASADO.
2. La situación actual = PRESENTE.
3. El proyecto de futuro = FUTURO.

 SENA Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 30 de 50
---	---	---

Con este plan de trabajo se da la impresión de que el problema se estudio desde una perspectiva evolutiva; pero la verdad es que no deja transparentar la densidad que tiene cada uno de los elementos del problema.

➤ **Plan descriptivo**

Enumera los datos del problema. Es ya un avance, pues brinda la posibilidad de abordar el problema en su totalidad. El plan enseña fundamentalmente a ve la realidad en toda su amplitud, su estructura sería:

1. Las personas de la institución.
 - La dirección.
 - Los profesores.
 - La administración.
2. Los medios
 - Locales.
 - Material pedagógico.
 - Horarios.
 - Programas, etc.

Este esquema, completado al máximo, facilita el disponer de todos los elementos del problema y el preparar bien la reunión de trabajo. A los participantes corresponde completarlos o modificarlos y, sobre todo, profundizarlos para, desde ese conocimiento, saltar a definir las soluciones.

➤ **Plan lógico**

Normalmente es el plan más eficaz porque aborda directamente el objetivo. Por eso, para elaborarlo, no hay más que descomponer los elementos que se encuentran en el objetivo ya indicado, el plan sería:

- 1. Personas que pueden formar parte de la comunidad educativa:**
 - Profesores
 - Alumnos.
 - Padres.
 - Administrativos.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 31 de 50
--	---	---

2. El sentido de la educación en nuestra institución:

- Diferencia entre instrucción y educación.
- Formas posibles de educación:
- Conformista.
- De autonomía en relación a los semejantes y a los desemejantes.

Vemos de forma inmediata que este plan de trabajo nos conduce al corazón del problema. Al estar cada uno de estos elementos orientados a la objetividad de una situación, nos ayuda a hacer en profundidad un estudio del problema.

➤ El desarrollo

Todos los componentes del grupo, el animador y el resto de los participantes son los responsables directos del desarrollo de las reuniones-discusión. El desarrollo de estas reuniones es resultado de la interrelación de todos los miembros del grupo provocada por el tema y orientada a la conquista de un determinado objetivo.

Toda la actividad que se desencadena en una reunión ha de proceder con orden para ser eficaz, es decir, para conseguir el objetivo con el menor costo posible de tiempo y de energías. Esto se consigue fundamentalmente por estos tres elementos:

Los roles: Se pueden concretar en la aportación que hacen los distintos miembros del grupo a la tarea común. Esta aportación se puede hacer desde las habilidades y capacidades personales de inteligencia, cordialidad, análisis, juicio crítico, etc., o desde la responsabilidad formal que le pueda tocar a cada uno: animador, secretario, observador, etc. Para dar a este elemento la dimensión que corresponde, conviene recordar todo lo expuesto en la unidad 4 sobre el particular al hablar de la estructura de los grupos.

El plan de trabajo: El grupo lo encuentra en el orden del día. Es un buen instrumento de trabajo, presenta ordenadamente los pasos que se han de dar en el estudio de una situación o problema. Sirve de cauce a la energía del grupo para que no se disperse y pueda en el menor tiempo posible y con la mayor profundidad y eficacia alcanzar el objetivo deseado.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 32 de 50
--	---	---

La animación: Es tarea del animador que tiene como objetivos fundamentales:

- Que el grupo rinda en su trabajo.
- Que la participación de cada miembro no encuentra dificultades.
- Que el grupo avance y progrese.

Como esta tarea del animador ha sido explicada ampliamente en dos unidades anteriores, a ellas nos remitimos para dar mayor concreción a este factor importante en el desarrollo de la reunión.

8.5 EVALUACIÓN DE LAS REUNIONES

Al tratar aquí el tema de la evaluación la estamos refiriendo sobre todo a las reuniones-discusión. No presenta ningún inconveniente que se vea de esta manera. Son precisamente estas reuniones las que con más frecuencia utilizan los grupos; y terminarlas con un tiempo dedicado a la reflexión sobre la tarea recién acabada es una buena contribución a que el grupo vaya encontrando su identidad y un buen camino para conseguir los objetivos, aspectos ambos que forman parte del objetivo de toda evaluación.

Somos conscientes de que la evaluación transciende el corto espacio de una reunión, pero también es cierto que si se adopta como tarea habitual de toda reunión de trabajo, es una forma de evaluar la marcha general de los grupos. No en vano las reuniones son la expresión más común de la vida de los grupos y el espacio en el que se refleja fácilmente su situación general.

Con todo, la evaluación puede sacarse de este recinto y plantearse como revisión del grupo en su totalidad; para lo cual es conveniente dedicar reuniones que tengan como único objetivo analizar la situación general del grupo y tomar las decisiones que se estimaran convenientes para asegurar al grupo un futuro mejor.

La evaluación es la mirada retrospectiva que hace todo grupo sobre diversos aspectos de su constitución y funcionamiento: definición y cumplimiento de objetivos, eficacia de los procedimientos, relaciones interpersonales, animación, comunicación, etc.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 33 de 50
--	---	---

➤ **Para qué se evalúa**

Antes de dar una respuesta positiva a esta pregunta conviene deshacer dos malentendidos que pueden ser la causa de que la evaluación suscite temores e inseguridad entre los miembros del grupo.

La evaluación con mucha más frecuencia se identifica con "enjuiciamiento", y a nadie le gusta sentirse "juzgado". Esta identificación no es correcta. La óptica de juicio no es la más acertada para determinar el sentido. Evaluar no consiste en valorar comportamientos o personas, sino en constatar lo que es válido en el proceso del grupo para fomentarlo y robustecerlo y lo que es improcedente para aislarlo y evitarlo.

El otro malentendido más que una cuestión teórica es una cuestión práctica que implica una concepción errónea de lo que hay que entender por evaluación. Es el calo de convertir la evaluación en una sesión de desahogo de las tensiones que se van originando en el grupo. Este modo de proceder es totalmente infructuoso. La eficacia de la evaluación depende siempre de un interés compartido por el bien del grupo; y en un desahogo lo primero que aflora es el interés personal. Se evalúa, por tanto, para garantizar la eficacia de un grupo, y esto se consigue fundamentalmente por estas dos vías:

- *Tomando conciencia de los aciertos en el procedimiento del grupo y de los aspectos positivos y valores que se descubren en los comportamientos individuales y grupales.*
- *Detectando y analizando los fallos e irregularidades que comprometen la estabilidad y la eficacia del grupo.*

A la vista de la finalidad que se pretende alcanzar con la evaluación, el clima más propicio para lograrla lo podemos definir con estas tres actitudes:

- *Rigurosa objetividad.*
- *Lectura desapasionada de los hechos.*
- *Profundo respeto a las personas.*

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 34 de 50
--	---	---

➤ Como hacer la evaluación

La evaluación puede ser, como hemos indicado al iniciar este apartado, una práctica habitual de los grupos al término de sus reuniones de trabajo. Cuando se sigue esta modalidad, la evaluación no debe ocupar un tiempo largo y se ha de centrar preferentemente en algunos de los aspectos que interese destacar en ese momento.

La evaluación puede ser también una práctica que se realice con cierta periodicidad. Los períodos pueden determinarse con criterio meramente temporal, quincenal o mensualmente, por ejemplo, o con el de atender a las necesidades que surjan en el grupo. En este caso, el tiempo que se le dedique tiene que ser más amplio y la temática más abundante. Lo procedente sería dedicarle el espacio que el grupo suele dar a sus reuniones habituales.

La vida será la que indique a cada grupo la modalidad que le sea más conveniente o si le interesa alternarlas o fundirlas. Cada grupo ha de buscar el sistema que le permita con más eficacia rectificar sus desviaciones y asumir sus aciertos.

Los centros de atención pueden ser muchos. A modo de sugerencia presentamos algunos de ellos con algunas de las preguntas que pueden formularse para ayudar a su revisión:

El objetivo

- ¿Fue percibido desde el comienzo por el conjunto de los participantes?
- ¿Qué propones para que se tenga una visión clara?
- ¿Cómo se pueden atenuar las divergencias?

El programa

- ¿Está en función del objetivo?
- ¿Está demasiado cargado?
- ¿Se ha mandado con tiempo para que se pudiera preparar la reunión?

El grupo

- ¿En qué medida el grupo se centra sobre la tarea?
- ¿Cuáles son las causas por las que el grupo no trabaja bien?
- ¿Qué situaciones difíciles se han presentado? ¿Cuáles han sido las causas? ¿Qué se ha hecho para superarlas?

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 35 de 50
--	---	---

Los participantes

- ¿ha acaparado el dialogo algún participante?
- ¿Existe comprensión y respeto mutuo?
- ¿Las intervenciones hacen productivo el diálogo?

El animador

- ¿Ha definido bien el objetivo de la reunión?
- ¿Ha facilitado la participación de todos?
- ¿Ha estimulado la participación haciendo preguntas exigidas por el proceso?

Las preguntas no pretenden ser exhaustivas, sólo indican algunos de los aspectos que pueden tocarse en una evaluación. Cada animador, conociendo a su grupo, ha de elaborar el cuestionario que responda verdaderamente a sus necesidades. Lo importante es que se consiga con él un diálogo sincero y clarificador consigo mismo y en las tareas que se proponga.

9. TÉCNICAS DE DINÁMICA DE GRUPOS

9.1 TÉCNICAS DE PRESENTACIÓN

Ya sabemos por lo que hemos estudiado en unidades anteriores la importancia que tienen las relaciones humanas en la vida de los grupos. De su fluidez va a depender en gran parte el funcionamiento. El comienzo de todo grupo plantea a todos los participantes muchas incógnitas en este terreno. Para ayudar a despejarlas y facilitar el primer encuentro nos podemos valer de alguna técnica:

➤ **Quién soy yo**

Objetivos

- *Dar una primera información de uno mismo.*
- *Detectar cada una de las reacciones y las valoraciones que se liberan en él con motivo de la información que se recibe.*

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 36 de 50
--	---	---

Pasos a seguir:

1. Sentados en círculo, cada uno dice a -los demás:
 - *El nombre*
 - *La profesión.*
 - *El motivo de su pertenencia al grupo.*
 - *Algunos rasgos de la personalidad (gustos, intereses, etc).*
2. Terminada la ronda informativa, el animador invita a que se expongan libremente las reacciones y vivencias que cada uno ha tenido durante la presentación que los participantes han hecho de sí mismos.
3. El animador termina el ejercicio recogiendo y comentando lo más significativo en relación al objetivo que hubiera salido en la puesta común anterior.

Una variante

Este ejercicio admite una variante en el caso en que los componentes del grupo tuvieran un cierto grado de conocimiento entre sí. Consistiría en añadir a la presentación personal algunos rasgos que contribuyan a una manifestación más profunda. Los participantes podrían exponer además:

- *Algún hecho pasado especialmente significativo para la persona.*
- *Algún problema o preocupación presente.*
- *Alguno de los deseos o aspiraciones que tienen en la vida.*

Al terminar la exposición personal se deja un tiempo para que cada uno recoja la imagen que se ha formado de los otros resumiéndola en tres adjetivos (por ejemplo, amable, interesante, distante) por persona.

El segundo paso se comenzaría entonces por una puesta en común de estas imágenes, siguiendo después como ya está indicado arriba.

Observaciones

- La ronda informativa se puede hacer sin guardar ningún orden, a no ser que se prevea indecisión y resistencia por timidez.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 37 de 50
--	---	---

- La comunicación de los aspectos más comprometidos debería hacerse libre y espontáneamente.
- Es importante que el animador, al comenzar el ejercicio, cree un clima de confianza y respeto.

➤ **La casa**

Objetivos

Facilitar los primeros contactos.
 Fomentar el mutuo conocimiento.
 Crear ambiente de confianza.

Pasos a seguir

1. Se reparte a cada participante una hoja en blanco.
2. El animador invita a que todos pinten el plano de su casa. No tienen que esmerarse en el dibujo. Se les deja tres o cuatro minutos
3. Les sugiere que hagan una señal en aquel rincón que recuerdan con más agrado.
4. El animador propone a continuación que se reúnan por parejas de libre elección. Durante seis minutos cada uno describe al otro su casa y expone las razones que le han movido para señalar el lugar escogido.
5. Pasados los seis minutos, cada pareja se une a otra formando un grupo de cuatro personas. Cada miembro de una pareja expone a la otra pareja lo que ha oído a su compañero. Para esto se dejan otros seis minutos.
6. Se hace una puesta en común. El animador estimula la participación haciendo preguntas como éstas o parecidas:
 - ¿A ustedes les ha costado elegir a la pareja?
 - ¿Ustedes se han sentido cómodos en el diálogo con su pareja?
 - ¿Ustedes se han sorprendido con la información de su compañero?
 - ¿Qué utilidad le han encontrado a este ejercicio?

 Sistemas de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 38 de 50
---	---	---

9.2 TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN

La comunicación es vital para el desarrollo y el buen funcionamiento del grupo. Con frecuencia la falta de una auténtica comunicación dificulta el diálogo constructivo, verdadero motor del trabajo en colaboración. Cuando esto ocurre en un grupo es bueno aplicar alguna técnica que ayude a tomar conciencia de los obstáculos que impiden la comunicación.

➤ Comunicación por binas

Objetivos

- *Aprender a escuchar en profundidad.*
- *Sensibilizar a las resistencias que tiene cada uno para escuchar.*

Pasos a seguir

1. El animador pide a los participantes que piensen en algún acontecimiento de su vida que hubiera tenido para ellos una honda significación.
2. Se invita al grupo a organizarse libremente en parejas.
3. En cada pareja uno expone su experiencia. El otro escucha sin juzgar nada, sólo intenta comprender las razones íntimas que tuvo el compañero para tener aquellas reacciones y adoptar aquellas decisiones. Las razones no se deben considerar desde el punto de vista del que escucha, sino desde el punto de referencia y del mundo de valores del que habla.
4. Terminada la exposición, el que ha estado escuchando pasa a resumir al compañero los principales problemas y situaciones expuestos por él. En este resumen debe también reflejar los sentimientos percibidos como factores determinantes del comportamiento.
5. Hecho el resumen, puede hacer una serie de preguntas o consideraciones sobre lo escuchado que le permitan penetrar en el mundo de su interlocutor. Por ejemplo, puede preguntar sobre algo que le hubiera llamado la atención, pero no por el hecho en sí, sino por la reacción que hubiera manifestado la persona.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 39 de 50
--	---	---

6. se deshacen las parejas y todos en círculo hacen una puesta en común de lo vivido en el ejercicio. Para orientar el diálogo se pueden hacer unas preguntas parecidas a éstas:

¿Os habéis sentido escuchados?

¿Cómo habéis visto las preguntas que se han formulado?

¿Qué dificultades habéis experimentado en la escucha?

➤ **Tema candente**

Objetivos

- Aprender a dialogar.
- Tomar conciencia de los comportamientos que ayudan ya obstaculizan el diálogo.

9.3 TÉCNICAS PARA SOLUCIONAR CONFLICTOS

Los conflictos interpersonales es normal que aparezcan en el grupo. Su existencia no ha de alarmarnos, sino llevamos a solucionarlos para evitar que su presencia prolongada pueda minar la convivencia del grupo y debilitar la eficacia en el trabajo.

➤ **Los cuatro pasos.**

Objetivos

- *Superar radicalismos y enfrentamientos.*
- *Descubrir y aceptar la razones de los otros.*
- *Responsabilizarse ante el grupo de la propia conducta.*

Pasos a seguir

1. Una de las personas implicadas en el conflicto comunica a la otra sus sentimientos y su percepción del conflicto. Es muy importante que esta comunicación se haga con el convencimiento de que se está exponiendo una visión personal y subjetiva y que puede o no coincidir con la realidad. El lenguaje debe ser expresión de esta actitud: en lugar del "tú eres...", "tú piensas, actúas por...", se ha de usar fórmulas

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 40 de 50
--	---	---

como "yo siento...", "yo percibo", "yo entiendo...".

2. La otra persona adopta frente a esta comunicación una postura de escucha activa, intentando comprender todo lo que tenga de objetividad y de verdad.
3. Se invierten los papeles.
4. Se busca una solución entre los dos y con la ayuda de un tercero del grupo. Se ha de evitar que se produzca con la solución una situación de vencedor y vencido.

➤ La estrategias de las 3 R

Objetivos: Los mismos del ejercicio anterior.

Pasos a seguir

1. **RESENTIMIENTO:** Una de las personas en conflicto le dice a la otra cómo se siente y percibe la situación conflictiva, lo que ha de hacer con el talante descrito en el primer paso del ejercicio anterior. La otra persona escucha activamente. En un segundo momento se invierten los papeles.
2. **REQUERIMIENTO:** Cada una de las partes implicadas expone a la otra lo que desea que haga para que se solucione el problema. Primero lo hace una parte y después la otra.
3. **RECONOCIMIENTO:** Este paso tiene dos momentos:

Primero: Cada persona expone el requerimiento de la otra persona que está dispuesto a cumplir. Debe evitarse el dilema ganar-perder, lo que va a exigir unos momentos de diálogo o negociación.

Segundo: Las dos partes expresan alternativamente lo que ve de positivo en el otro. Con esta confesión se reconoce que ambos tienen aspectos positivos y negativos.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 41 de 50
--	---	---

9.4 TÉCNICAS PARA EL TRABAJO EN GRUPO

En este apartado ofrecemos una muestra de técnicas que le pueden servir al animador para potenciar la eficacia de su grupo, para facilitar la participación activa de todos los componentes y para conseguir objetivos concretos de una forma rápida y ordenada.

➤ Phillips 6-6

Objetivos

- *Alcanzar la máxima participación posible del grupo.*
- *Según las tareas pueden ser muy variados:*
 - *Conseguir una información.*
 - *Determinar el objetivo de una actividad concreta.*
 - *Preparar el diálogo que sigue a una conferencia.*
 - *Elegir cargos.*
 - *Definir prioridades.*

Pasos a seguir

El animador expone con claridad la tarea que van a desarrollar los grupos. Se invita a los participantes a formar grupos de seis personas.

Se dan las normas de procedimiento:

- Se escoge un responsable que controlará el tiempo y procurará que todos tengan la oportunidad de expresar sus ideas.
 - Se elige un secretario que hará de relator en nombre del grupo ante el grupo grande.
 - El trabajo dura seis minutos; al comienzo se deja un minuto para que cada uno elabore su opinión y en seguida comienza la ronda de opiniones que se pueden hacer siguiendo un turno. Terminada la ronda hay un pequeño intercambio o diálogo sobre lo expuesto.
 - Se confecciona un resumen breve que escribirá el secretario y que leerá para constatar que es fiel reflejo de lo que se ha dicho en el grupo.
4. Terminado el trabajo de los pequeños grupos, todos vuelven a su lugar anterior. Los secretarios entonces leen las conclusiones de sus respectivos grupos. El animador u otra persona designada escribe las conclusiones en una pizarra subrayando las coincidencias, ordenándolas y agrupándolas por afinidades.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 42 de 50
--	---	---

Observaciones

- Esta técnica se aplica preferentemente en grupos grandes.
- Los temas sobre los que se vaya a trabajar deben ser muy concretos y fáciles.
- A la vista de la marcha de los grupos el tiempo de trabajo se puede alargar, pero nunca excesivamente.

➤ **Diálogos simultáneos**

Esta técnica se puede considerar una variante del Phillips 6-6, sólo que aquí son dos los que dialogan y lo hacen además en un tiempo más reducido. Tiene la ventaja de que los participantes no necesitan cambiar de posición. Cada uno dialoga con el que está sentado a su derecha; uno de los dos se encarga después en el pleno de exponer los resultados a los que han llegado en su diálogo.

En esta técnica, dada sus características, hay que cuidar con especial esmero que el tema sea muy concreto y, a ser posible, formulando en una pregunta a la que hay que dar respuesta. El desarrollo de la técnica se puede hacer siguiendo los mismos pasos del Phillips 6-6.

➤ **Debate dirigido o discusión guiada.**

Objetivo

- *Aprender por medio de la participación activa en el intercambio y elaboración de ideas.*

Pasos a seguir

Preparación del debate

1. El animador escoge un tema que admita diversos enfoques e interpretaciones.
2. Prepara el material que los participantes han de utilizar para informarse y poder actuar en el debate de forma activa.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 43 de 50
--	---	---

3. El animador, por su parte, prepara las preguntas más adecuadas para estimular y conducir el debate. Se puede calcular que cada pregunta central provoque unos 5 minutos de discusión, dentro de los cuales se podrán hacer oportunas subpreguntas para esclarecer y guiar el desarrollo.

Desarrollo de la técnica

1. El animador introduce brevemente el tema, da instrucciones generales y sitúa al grupo en el debate.
2. Formula la primera pregunta. Si se notara una resistencia a la participación, el animador puede estimular las respuestas mediante el recurso de la "respuesta anticipada", que consiste en contestar ofreciendo algunas de las salidas posibles. Esto da pie a que algunos muestren su adhesión o rechazo a las propuestas, con lo que comenzaría el debate.
3. Puesto en marcha el debate, el animador lo conduce evitando toda presión para obtener respuestas deseadas. Lo que importa es que el grupo elabore y exprese su propio pensamiento; de ahí pamirá el animador para orientar el razonamiento a los objetivos buscados.
4. Si el debate se desvía del objetivo central, el animador hace un resumen de lo tratado hasta ese momento y encauza la actividad mediante alguna nueva pregunta.
5. El animador no debe entrar en el debate; su función es la de conducir, guiar, estimular. Puede aportar elementos de información y de esclarecimiento, pero sin comprometerse en los puntos de vista.
6. Antes de dar por terminado el debate, el animador ayudado por el grupo hace un resumen de todo lo dicho y extrae, lo positivo de todas las aportaciones.

Observaciones

Para realizar con eficacia esta técnica conviene que el grupo no pase de 12 ó 13 miembros. Si el grupo fuera mayor, se subdivide y se ponen al frente de los grupos resultantes animadores entrenados.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 44 de 50
--	---	---

➤ Estudio de casos

Objetivos

- *Adiestrar en el análisis de situaciones y hechos.*
- *Desarrollar la flexibilidad de razonamiento al experimentar que existen soluciones diversas para un mismo problema.*

Pasos a seguir

Preparación

1. El animador prepara el caso. Puede ser tomado de la vida real, producto de la ficción o un hecho histórico.
2. La preparación del caso dependerá de que se vaya a exponer de palabra, por escrito o por medios audiovisuales.
3. Para la elección del caso el animador ha de tener en cuenta:
 - *Los objetivos que se quieren alcanzar.*
 - *El nivel de los participantes.*
 - *El tiempo que se dispone.*

Desarrollo

1. El animador explica los objetivos y el mecanismo de la técnica; luego presenta el caso.
2. El grupo estudia el caso dando sus puntos de vista, intercambiando ideas y opiniones, analizando y discutiendo libremente los diversos aspectos.
3. El animador puede orientar para que el grupo se fije en aspectos en los que no ha reparado por sus propios medios.
4. Terminada la discusión, el animador hace una recapitulación final, presentando los problemas planteados y las soluciones propuestas.
5. El grupo tratará de ponerse de acuerdo respecto a las mejores conclusiones sobre el caso estudiado.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 45 de 50
--	---	---

➤ **Biblioforum**

Objetivo

- *Utilizar los libros como fuente de actividades para el grupo.*

Pasos a seguir

1. Se escoge un tema de interés para la formación del grupo.
2. Se selecciona uno o varios libros, o sólo las partes de ellos que tienen relación directa con el tema que se ha escogido.
3. El grupo se informa. Lo puede hacer de dos maneras: leyendo todos los participantes los mismos textos o unos miembros leen textos que destacan unos aspectos y otros miembros textos diferentes. El escoger una de las dos formas dependerá de la actividad que se piense organizar.
4. El animador orienta la lectura para que se consigan determinados resultados; por ejemplo, sintetizar un contenido, descubrir las razones fundamentales de una argumentación, reconocer los valores latentes en una narración, determinar las etapas de la evolución de un personaje y las circunstancias que influyen en ese proceso.
5. Organizar una actividad que puede ser:
 - *Exponer el tema en colaboración aportando cada uno los aspectos que han sintetizado en la lectura.*
 - *Debatir sobre la verdad, la conveniencia, la actualidad o la oportunidad del tema.*
 - *Buscar una aplicación a la vida del grupo.*
 - *Si el libro leído es una obra literaria, se presta a que se haga una selección de las escenas más significativas para representarlas. Esta representación la pueden realizar los participantes que se hubieran sentido más identificados con alguno de los personajes. Terminada la representación se entabla un diálogo a propósito de lo que se plantea en la escena.*

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 46 de 50
--	---	---

➤ **Role Playing**

Objetivos

- *Comprender vivencialmente una conducta, un problema o una situación.*
- *Reproducir un problema de la vida real para aclararlo y tomar postura ante él.*
- *Aprender a desarrollar aptitudes.*

Pasos a Seguir

Preparación

1. Se define el problema o la situación que se quiere poner en escena.
2. Se determinan los personajes necesarios para reproducir la situación y se perfilan los papeles que cada uno de ellos ha de representar para darle vida.
3. Se eligen los actores entre los participantes. Se puede pedir voluntarios que se sientan identificados con algunos de los papeles.
4. Se dejan unos minutos a los intérpretes para situarse mentalmente dentro del personaje.

Desarrollo

1. Los intérpretes desarrollan la escena con la mayor naturalidad posible. No se puede perder de vista la objetividad indispensable para reproducir la situación tal como se la ha definido.
2. El desarrollo de la acción no debe ser interferido. El resto del grupo procurará entrar en ella participando emocionalmente en todos sus incidentes.
3. El animador corta la acción cuando considera que se ha logrado suficiente información o material ilustrativo para proceder a la discusión del problema. Este es el objetivo de la representación, y para lograrlo no es preciso llegar casi nunca a un "final" como en las obras teatrales. Bastará con que lo escenificado sea significativo para facilitar la comprensión de la situación propuesta.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 47 de 50
--	---	---

4. Terminada la escenificación, se procede al comentario y discusión de la representación bajo la orientación del animador. Los actores exponen lo que han vivido durante la representación, su estado de ánimo y los sentimientos que han tenido. Los observadores exponen sus impresiones, discuten el desarrollo y proponen otras formas de montar la escena, etc. En algunos casos convendrá repetir la escenificación de acuerdo con las críticas, sugerencias o nuevos enfoques. Los intérpretes pueden invertir sus papeles, o nuevos actores se pueden hacer cargo de los personajes.
5. Despues de este intercambio de opiniones y de análisis de la situación representada, se extraen conclusiones que se estimen oportunas sobre el problema en discusión.

➤ **Proceso Incidente**

El Proceso Incidente es una técnica de grupo desarrollada por el doctor Paul Pigors, del Massachusetts Institute of Technology, con la colaboración de su esposa. Se la define como un proceso continuo de aprendizaje a partir de casos que involucran a personas reales en situaciones reales, proporcionando a los participantes en el ejercicio la posibilidad de desarrollar sus habilidades por medio de la práctica de decisiones simuladas.

Por lo general, esta técnica se aplica con estudiantes de nivel universitario; y ha sido ampliamente probada en cursos de Administración de Empresas. El profesor Pigors trabajó intensamente con elementos provenientes de casos o sentencias judiciales referidas al fuero laboral.

En líneas generales puede decirse que consiste en el análisis detallado de un hecho o incidente expuesto en forma muy escueta y objetiva. Esta técnica es adecuada para un grupo de 15 a 20 personas, y en ningún caso menos de 10. El desarrollo se hará aproximadamente en dos horas, con los tiempos parciales que se señalan para cada uno de los pasos.

Como se realiza

Preparación

El conductor del grupo ha de elegir el “incidente” o problema que se va a estudiar, reunirá toda la información concerniente al mismo para poder

 SENA Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 48 de 50
--	---	---

responder a las preguntas que se le hagan; prepara el enunciado del incidente por escrito para repartirlo luego entre los miembros del grupo.

Desarrollo

1. Presentar el problema o “incidente” (dos o tres minutos). Luego de explicar al grupo el objetivo y el mecanismo de la tarea que se va a desarrollar, el conductor distribuye los papeles que ha preparado con el enunciado del incidente que se va a tratar, acerca de una situación sobre la cual es necesario tomar una decisión. El enunciado debe ser sumamente breve, de modo tal que pueda ser leído rápidamente y sugiere una serie de preguntas en la mente de cada uno de los participantes (ejemplo: “Un alumno expresa en clase que no se coloca la escarapela nacional porque para él no tiene ningún significado. ¿Qué debe hacer el profesor?”)
2. Buscar las causas del hecho (30 a 35 minutos). Como el enunciado resultará insuficiente para comprender el caso, los miembros pueden realizar todas las preguntas que deseen para obtener mayor información de parte del conductor. Este dispondrá de antemano de dicha información en la medida necesaria para resolver el problema. (Siguiendo con el ejemplo dado: “¿En qué situación el alumno dijo tal cosa? ¿A quién lo dijo? ¿De qué año era? ¿De qué se estaba hablando?, etc). Las preguntas deben ser oportunas y correctas, ya que el conductor no hará observaciones sobre el valor de las preguntas, limitándose a contestarlas. Pedirá, además, que no se expresen opiniones, críticas o manifestaciones que puedan influir sobre los demás.
3. Síntesis (cinco minutos). Uno de los participantes sintetiza para todo el grupo la información recogida durante el paso anterior.
4. Determinación del problema (10 a 15 minutos). El grupo debe ahora establecer cuál es el problema fundamental, lo cual no siempre resulta fácil. En función de la información sintetizada, el conductor ayudará al grupo a lograr una visión más amplia del problema y de los aspectos que han de ser tenidos en cuenta antes de tomar una resolución. Toda la información debe quedar bien aclarada.
5. Decisión individual (5 minutos). Cada uno de los miembros del grupo escribe en un papel su propia decisión acerca del incidente en estudio.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 49 de 50
--	---	---

6. División en subgrupos (IO a 15 minutos). Cada uno de los miembros lee su propia decisión. Luego de conocidas todas las decisiones individuales, se procede a votar cuál es la mejor de las decisiones propuestas. Probablemente la votación se centrará en dos o tres de las proposiciones. Entonces el conductor dividirá al grupo total en subgrupos de acuerdo con las preferencias expresadas en la votación pública. Pedirá a cada subgrupo que considere a fondo las razones que sostienen la decisión elegida, y que designen un miembro relator para que exponga luego la resolución final adoptada por el subgrupo. (En el caso de que la votación sea unánime hacia una de las decisiones propuestas, el conductor seguirá directamente con el paso 8).
7. Debate (IO a 15 minutos). Se reúne nuevamente el grupo total, y los relatores exponen sus conclusiones. Hecho esto, el conductor, promoverá el debate general sobre las conclusiones expuestas, orientándolo en lo posible hacia el logro de un consenso, probablemente sobre la base de una integración de puntos de vista.
8. Evaluación (IO a 15 minutos). El grupo cambiará ideas sobre las enseñanzas que ha dejado el caso estudiado; los miembros podrán exponer como resolverían el caso en la vida real, de qué modo podría prevenírselo y cómo encararían situaciones semejantes que pudieran presentárseles.
9. Discusión final (5 minutos). Por lo general, ésta se desenvuelve no sobre el incidente en sí, sino principalmente sobre la técnica o procedimiento empleado y sus ventajas para lograr los objetivos deseados.

Sugerencias Prácticas

- *El conductor del grupo tendrá a la vista la nómina de pasos y un reloj, con el objeto de facilitar el buen desarrollo del proceso.*
- *Debe preverse lugar adecuado para el trabajo de los subgrupos, así como papel y lápices y pizarrón o portafolio para escribir las decisiones.*

 Sistemas de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 50 de 50
---	---	---

BIBLIOGRAFÍA

Convenio SENA – ENIM, Documento compilado, Tomo I, 2004.

SEGUNDA PARTE: AYUDAS DE APOYO PARA EL CURSO

Las ayudas de apoyo para el presente curso se encuentran elaboradas en formato Power Point. Se recomienda por tanto, imprimirlas e incluirlas en este aparte del cuadernillo.

TERCERA PARTE: EJERCICIO PRÁCTICO

Cada uno de los participantes debe seleccionar y desarrollar un taller en el cual desarrolle una (1) técnica con sus compañeros. Es necesario que el docente controle que las técnicas no se repitan, para ello los participantes pueden tomar otras diferentes a las mencionadas en este curso.

La técnica seleccionada debe prepararse con anterioridad al taller.

El tiempo total de desarrollo de los talleres es de 4 horas.

CUARTA PARTE: EVALUACIÓN DEL CURSO

El docente evaluará el proceso y los resultados obtenidos de la técnica aplicada por cada uno de los participantes.

TÉCNICAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN GRUPO

BOGOTÁ, OCTUBRE DE 2004

SENA: UNA ORGANIZACIÓN DE CONOCIMIENTO

TIPOS DE ANIMACION EN LAS REUNIONES DE GRUPO

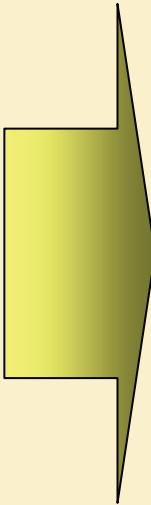
EL DIRECTIVO: EN CUANTO A LA FORMA
EN CUANTO AL FONDO



DIRECTAMENTE
INDIRECTAMENTE

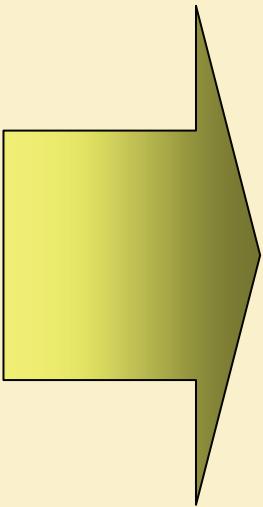
EL NO DIRECTIVO

EL NO DIRECTIVO



- **NO QUERER DAR ORIENTACIÓN**
 - **NO ESTAR CONVENCIDO**
 - **CAER EN LA PERMISIVIDAD Y LA APATÍA**
 - **NO QUERER INTERVENIR**

LA PREPARACIÓN DE LAS REUNIONES



- LAS CONDICIONES MATERIALES.
- LA CONVOCATORIA.
- EL PLANTEAMIENTO DE LA REUNIÓN.

LA CONVOCATORIA



DIRECCIÓN
GENERAL

- LUGAR, FECHA Y HORA
- ENVIARSE CON ANTELACIÓN
- CONTENER EL ORDEN DEL DÍA
- ACOMPAÑADA DE LA DOCUMENTACIÓN

LAS CONDICIONES MATERIALES



EL MOBILIARIO

LA DISPOSICIÓN

PLANTEAMIENTO DE LA REUNIÓN



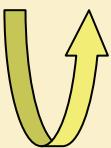
DIRECCIÓN
GENERAL

- ★ TEMA
- ★ OBJETIVO

EL DESARROLLO DE LA REUNIÓN

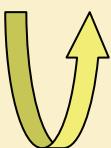


DIRECCIÓN
GENERAL



EL DESARROLLO DEL TEMA

- Aportes, ideas, puntos de vista
- Confrontaciones
- Clarificación y puesta en común



LAS RELACIONES INTERPERSONALES:

- Actuar como modelo de relación positiva
- Resolver tensiones
- Neutralizar los comportamientos negativos

TIPOS DE REUNIONES

