

145 20j



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

BASES FUNDAMENTALES PARA EL MANEJO DE GRUPOS PEQUEÑOS EN EL ENTORNO LABORAL

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

T E S I S I N A
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
GERMAN VILLAGOMEZ DIAZ

ASESOR: MTRO. ANGEL JAIME GRADOS ESPINOSA



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I

- DEFINICION DE GRUPO.....1

CAPITULO II

- SURGIMIENTO DE LA DINAMICA DE GRUPO.....5

CAPITULO III

- CONCEPTO DE DINAMICA DE GRUPO.....11

CAPITULO IV

- PROCESO DE LA DINAMICA DE GRUPO.....13

CAPITULO V

- LAS TECNICAS EN EL TRABAJO DE GRUPO.....16

CAPITULO VI

- LOS JUEGOS VIVENCIALES EN EL TRABAJO DE GRUPO21

CAPITULO VII

- PAPEL Y POSICIONES DE LOS PARTICIPANTES DENTRO DE LA
DINAMICA DE GRUPO.....28

CAPITULO VIII

- PAPEL DEL FACILITADOR EN LA DINAMICA DE GRUPO.....37

CONCLUSIONES62

GLOSARIO DE TERMINOS63

CITAS BIBLIOGRAFICAS64

BIBLIOGRAFIA65

INTRODUCCION

En la actualidad, las relaciones humanas constituyen el engranaje más importante para el buen funcionamiento de la sociedad. En ese campo, la dinámica de grupos juega un papel trascendental, ya que permite al participante ser más humano, convivir con otros y al mismo tiempo, aprender de las experiencias y de los criterios de quienes intervienen.

Por tal motivo, el presente trabajo comprende los conocimientos básicos que debe adquirir la persona que tenga relación con grupos pequeños en el área laboral.

Es importante señalar que este material se elaboró con interés de utilizarlo como un manual práctico, en la formación de facilitadores.

La revisión es accesible y en algunos capítulos se presenta la información escueta que, en ocasiones, es de difícil comprobación teórica. Sin embargo, es funcional en la práctica.

Para la elaboración de este trabajo se seleccionó una amplia bibliografía, incluida la más vigente, de ahí se recopilan los conceptos principales.

Finalmente, se pretende que el facilitador de grupos pueda desarrollar sus habilidades en forma profesional al profundizar en el tema.

I DEFINICION DE GRUPO.

Los **GRUPOS HUMANOS** son el objeto de estudio de las ciencias sociales, ya que el hombre es un ser eminentemente social.

Desde antes de su nacimiento, el hombre ya está insertado en un grupo humano: la familia, que es la encargada de socializar al individuo, capacitándolo para su entrada en la sociedad.

Posteriormente el individuo forma parte de diversos grupos como son los: educativos, laborales, recreativos, sociales, políticos, culturales y religiosos.

La mayoría de estos grupos tienen como objetivo, contribuir a la formación integral de la persona.

Sin embargo, un verdadero grupo se integra cuando éste se manifiesta contra la rutina y la manipulación social, en donde la riqueza y la experiencia individual se aprovechan al máximo para lograr formar un todo grupal.

Es así como el grupo posee características propias, que permiten identificarlo y perfeccionarlo. Un grupo no se forma de una vez y para siempre, sino que va creciendo, madurando, acentuando sus características positivas y superando los obstáculos que se le presentan. El grupo es una entidad viva que se perfecciona por la acción grupal.

Para poder valorar qué es un grupo, existen varios criterios como: el tamaño, la duración, las actividades, la estructura, los objetivos, etc.

Cierto es que todo grupo debe pertenecer a un interés común y no a intereses personales. El formar un grupo es que este llegue a ser

auténtico en donde deben existir las comunicaciones dirigidas a un objetivo.

Se mencionan algunos criterios de autores en esta especialidad para definir un grupo:

HOMANS: "Se entiende por un grupo cierta cantidad de personas que se comunican a menudo entre sí durante cierto tiempo y que son lo suficientemente pocas para que cada una de ellas pueda comunicarse con todas las demás en forma directa".¹

J. MAISONNEUVE aclara: "Se habla de grupo no por factores de aproximación, semejanza e interrelaciones, éstos sólo adquieren un sentido colectivo en el interior de una estructura, sea previa o emergente, y que implica una meta, un marco de referencia y una vivencia común".²

M. SHERIF define: "El grupo es una unidad social consistente en individuos cuyas relaciones, en cuanto a su posición y papel, son variables y que poseen un conjunto de normas de valores que regulan la conducta de sus componentes individuales".³

J. HURTADO BADIOLA dice: "Grupo es un agregado de individuos conscientes unos de otros, con un objetivo o tarea común por realizar, bajo intensa interacción y constituyendo una entidad dinámica con límites externos e internos claramente definidos".⁴

T.M. NEWCOMB: Este autor nos dice que un grupo consiste en dos o más personas que comparten normas con respecto a ciertas cosas y que cuyos roles sociales están estrechamente intervinculados.⁵

KISNERMAN: "Podemos entonces definir al grupo como el conjunto de individuos que interactúan en una situación dada con un objeto por ellos determinado".⁶

ANDUENZA: "Un grupo es la unión de individuos donde existen interconexión de fuerzas y energías. No es un grupo, por ejemplo, la reunión de personas congregadas accidentalmente en un vagón del metro. Los miembros de un grupo actúan frente a frente, conscientes de la existencia de todos los integrantes del mismo; se sienten unidos con otros y ligados por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales; poseen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en el cálculo. Para que exista grupo es preciso que haya interacción entre las personas y conciencia de relación común."

El concepto de grupo es muy complejo. Desde mi punto de vista: Un grupo es un conjunto de personas con interdependencia. Por cada uno de sus miembros, en donde existen normas y valores que regulan la conducta grupal, conscientes unos de otros para lograr un objetivo común.

Al tener una idea más amplia de lo que es un grupo se considera importante señalar que, según Didier Anzieu, todo grupo debe reunir las siguientes características:

- Número restringido de miembros, de tal manera que cada uno de ellos pueda tener una percepción individualizada de cada uno de los otros, ser percibido recíprocamente por éstos, y entre los cuales puede producirse una gran comunicación interindividual;
- prosecución en común y de manera activa de los mismos objetivos (dotados de cierta permanencia) asumidos como objetivos del grupo, que responden a diferentes intereses de los miembros y son valorizados por ellos;
- relaciones atractivas que pueden llegar a ser intensas entre los miembros (simpatías, antipatías, etc.) y que pueden constituir subgrupos de afinidades;

- firme interdependencia de los miembros y sentimientos de solidaridad; unión moral de los integrantes del grupo fuera de las reuniones y de las acciones en común;
- diferenciación de los roles entre los miembros;
- constitución de normas, de creencias, de signos y de ritos propios del grupo (lenguaje y código del grupo).*

II SURGIMIENTO DE LA DINAMICA DE GRUPOS.

El estudio histórico de la conducta grupal se manifiesta en épocas remotas sin embargo, considero que la dinámica de los grupos empieza a desencadenarse con los trabajos realizados por Jacob Levi Moreno en 1914 mediante la terapia de grupo, así como la creación de la sociometría en 1917, la cual se utiliza para descubrir las interacciones y los tipos de asociación que existan dentro del grupo.

Posteriormente crea el psicodrama en 1929 en donde cada uno de los participantes debe improvisar su papel, hablando de una situación ficticia en donde se observa entonces que el sujeto proyecta en el drama que interpreta sus preocupaciones, sus atracciones, etc., de este modo las revela al observador y se libera de sus problemas expresándolos abiertamente.

Pero es en 1920 cuando Kurt Lewin inspirándose en la teoría psicoanalítica y la Gestalt psicología cuando surge la dinámica de grupos.

Terminada la primera guerra mundial, Lewin doctor en psicología empieza su carrera docente el año de 1921 en el Instituto de Psicología de Berlín y en 1923 pertenece a la Escuela de Gestalt y es esta la principal influencia la que marca sus primeros trabajos. Esta teoría nos explica la acción individual a partir de la estructura (Gestalt), que establece el sujeto con el medio ambiente. La estructura es un todo dinámico, un sistema de fuerza en equilibrio, de tal manera que cuando el equilibrio se rompe la conducta individual tiene la finalidad de recuperarlo.

En 1930 Lewin se traslada a los Estados Unidos. Ahí continua sus investigaciones.

Es en 1938 que Lewin se dedica a extender a los grupos pequeños la noción de campo dinámico, es decir el sistema de fuerzas en equilibrio al que nos referíamos, aplicándoles de manera rigurosa el método experimental. Con esto, inició lo que tiempo después él mismo denominaría **DINAMICA DE GRUPOS** y que tendría su máximo desarrollo después de la Segunda Guerra Mundial.

El estudio científico de la conducta del grupo comenzó a tomar forma definitiva, cuando se establecieron numerosos Centros de Investigación, que se especializan en fenómenos de grupo como:

- Centro de Investigación de Dinámica de Grupo (Universidad de Michigan).
- Centro de Investigaciones de Relaciones Humanas (Universidad de Nueva York).
- Centro para el mejoramiento de los procedimientos de grupo (Universidad de Columbia).
- Laboratorio de Dinámicas de Grupo (Universidad de Delaware).
- Centro de Dinámica de Grupo (Universidad de Temple).*

En 1945 Kurt Lewin funda el centro de Investigación de la Dinámica de Grupo en el Instituto Tecnológico de Massachusetts, Estados Unidos.

En este mismo año en la ciudad del Rosario, Argentina, surge la teoría de los grupos operativos por Enrique Pichón-Rivière influenciado por los escritos de Freud y Kurt Lewin. Dicha teoría se consolida en 1958 con la "Experiencia Rosario" que consistió en una investigación interdisciplinaria realizada en una comunidad heterogénea.

La teoría gira en torno al método dialéctico. Este método implica un tipo de análisis que a partir de los hechos fundamentales (las relaciones cotidianas) permite abordar la dinámica de los procesos que rigen en la naturaleza, y la sociedad y el pensamiento.

Pichón-Rivière menciona que el objeto de estudio de la teoría de los grupos operativos son los grupos centrados en la tarea. Para abordar lo anterior se constituye un modelo de aprehensión de la realidad, es decir, lo que nos permitirá abordar el objeto de conocimiento (la tarea a la que se aboca el grupo).

A dicho modelo Pichón-Rivière lo denominó: "Esquema Conceptual Referencial y Operativo (ECRO) lo cual lo entiende como un sistema de ideas que alcanza una basta generalización, son síntesis más o menos generales de proposiciones que establecen las condiciones según las que se relacionan entre sí los fenómenos empíricos". Así, el "esquema conceptual" nos proporciona los lineamientos de trabajo e investigación.

A su vez, está constituido por dos aspectos:

a) supraestructural, que son las nociones o conceptos (resistencia al cambio, verticalidad, horizontalidad, etc.), desarrollados en la teoría;

b) infraestructura, referido a los elementos motivacionales de la vida diaria, de los individuos que conforman el grupo. La palabra "referencial" alude a los conocimientos y vivencias pasadas de los individuos y, finalmente, la palabra "operativo" indica la posibilidad de aprender la realidad modificándola creativamente. Por consiguiente, el ECRO nos permite una comprensión del sistema social (horizontalidad) y del individuo en esa sociedad (verticalidad).

Considero de importancia tomar en cuenta como se inicia en México la Dinámica de Grupos. En 1950 la Psicoterapia de Grupo es la que inicia con una idea de diagnóstico a nivel clínico (patologías en función que en el trabajo de grupo eran personas que tenían diferentes problemas y se lleva a cabo el autoaprendizaje con la presencia del terapeuta que en varias ocasiones este no intervenía, lo cual provocaba un ambiente energizador en el grupo, todo esto se realizaba con fines terapéuticos).

Posteriormente en 1965 se han realizado los estudios y la práctica sobre la Dinámica de Grupo. Las instituciones pioneras son: la Escuela Normal Superior de México, la Universidad del Estado de Nuevo León, la Universidad del Estado de México, la Universidad Veracruzana, el Instituto Federal de Capacitación del Magisterio y la Escuela Normal Superior de Nayarit.¹⁰

Los cuales no tuvieron mayores repercusiones y no se ha notado ningún efecto.

La dinámica de grupo se realizaba en algunas empresas de la iniciativa privada, sin embargo en (1977), los responsables de que se diera mayor auge fueron las modificaciones a la Ley Federal de Trabajo, en donde se tenía que dar capacitación obligatoria por lo cual se presenta la necesidad de formar nuevos instructores y a raíz de que se empezó a tener la experiencia de enseñanza-aprendizaje para capacitación de personal, la técnica expositiva cada vez fue más olvidada y se fueron incorporando más técnicas; dentro de estas técnicas, también se aplican los juegos vivenciales, los cuales fueron permitiendo que se conjugará un aspecto de diversión con el proceso educativo, el cual ya no se veía aburrido, tedioso ni tradicional.

Al modificarse la Ley Federal del Trabajo, permite que los encargados de la capacitación tuvieran auge, y en ese momento aquellas personas que tenían experiencia en México y algunas en el extranjero surgieron, mencionándose entre otras: Germán Herrerros, Miguel Jusidman, Reynaldo Manero, Gerardo de la Sierra, Enrique Mora, y Orlando Clua.

Se fueron mostrando los juegos vivenciales en una forma no sistematizada sino que se aplicaban como una oportunidad de impactar o de divertir a los participantes, así mismo no se hacían responsables de lo que sucediera en la dinámica, sin embargo se dieron cuenta que estos ejercicios tenían buenos efectos.

Más adelante cuando se empezaron a instruir cursos de formación de instructores es cuando incorporan técnicas pedagógicas o didácticas que ahora si tenían un objetivo de provocar una sinergia en el grupo y junto con ella ir provocando el fenómeno de enseñanza-aprendizaje.

En esta época de los setentas se empiezan a incorporar ejercicios con la idea de ir contemplando el desarrollo de actitudes y esto permitió que se fuera difundiendo.

Otras personas en quien recae la responsabilidad de que los juegos vivenciales se den a conocer en nuestro país, son las publicaciones de Aprender Jugando por Alejandro Acevedo Ibañez, Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales por Enrique Mora Carrillo, Dinámica de Grupos Técnicas y Tácticas por José de Jesús González Nuñez.

Considero importante señalar que todas estas publicaciones tienen como base el antecedente de la publicación en inglés de Pfeiffer y Jones.

Actualmente los ejercicios se han realizado con una tendencia más tecnicizada ya no con la idea de solamente reproducir los ejercicios vivenciales.

En 1988 el Profesor Jaime Grados Espinoza inicia conjuntamente con 16 gentes un seminario de dinámicas de grupos en la facultad de psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México. Al final del entrenamiento terminaron 5 personas (Profesor Jaime Grados, Ángel Victoria, Juan Carlos Gómez, Elba Gama y Germán Villagomez), los cuales posteriormente iniciaron un curso de adiestramiento y capacitación como facilitadores con un promedio de 60 alumnos en clase, durante un semestre, en donde no solamente se vieron técnicas de Enseñanza-aprendizaje, sino que también se realizaron Juegos Vivenciales con retroalimentación a dichos juegos lo que se espera es

que los egresados que participaron en este seminario tengan un efecto multiplicador.

También cabe mencionar que se deben considerar como responsables del auge de la Dinámica de Grupos a la Asociación Mexicana de Capacitación de Personal (AMECAP), así como la Asociación de Psicólogos Industriales (API).

III CONCEPTO DE DINAMICA DE GRUPO.

Se designa Dinámica de Grupos al sistema de fuerzas en un grupo. La palabra griega "dynamis" indica, en este contexto, la existencia, choque, asimilación y continua combinación de fuerzas que se desarrollan en un grupo, mediante la interacción de varias personas, ejerciendo ésta influencia hacia adentro como hacia afuera del grupo.

E. REEVES define: "Dinámica de grupos es el estudio de las fuerzas ejercidas por el grupo sobre el individuo, o por el individuo sobre el grupo. Fuerzas activas en cualquier dirección cuyas resultantes se esfuerzan o anulan unas a otras".¹¹

MALCOLM y KNOWLES afirman: "la dinámica de grupos se refiere a las fuerzas que actúan sobre cada grupo a lo largo de su existencia y que lo hacen comportarse en la forma en que se manifiesta".¹²

Kurt Lewin, fue el creador del concepto Dinámica de Grupo, disciplina que estudia las fuerzas que afectan la conducta del grupo, comenzando por analizar la situación grupal como un todo con forma propia. Del conocimiento y comprensión de ese todo, de esa estructura (campo) surgirá luego el conocimiento y la comprensión de cada uno de los aspectos particulares de la vida del grupo y de sus componentes.

La dinámica de grupo se apoya en la teoría del campo de la conducta del grupo. Esta doctrina expresa que "la conducta no depende ni del pasado ni del futuro, sino del presente como una situación total. Esta situación engloba tanto el pasado como el futuro psicológico. La conducta grupal se relaciona no sólo con las necesidades anteriores, sino también con una serie de fuerzas o variables que afectan la conducta del grupo.

Lewin sostiene que el campo psicológico, semejante al físico, cuenta con fuerzas cuya intensidad, sentido y dirección determinan la

dirección, el sentido y el movimiento del grupo. Así el psicólogo se encargará de laborar los métodos de observación, análisis y de medición de esas fuerzas para formular las leyes a las que obedece el funcionamiento del grupo.

La Dinámica de Grupo investigará los procesos mediante los cuales la conducta individual cambia por la experiencia del grupo e intentará dar respuesta al porqué del comportamiento de los grupos y de sus miembros.

IV PROCESO EN LA DINAMICA DE GRUPO.

La comunicación es el primer fenómeno que surge al reunirse dos o más personas para formar un grupo y especialmente si recordamos que existe una comunicación kinésica, o no verbal que puede estar dada por la presencia misma de los miembros del grupo. Sin embargo, para que exista realmente un grupo, no basta que haya dos o más personas.

Debe tener un propósito común, y en base a ese propósito empazar a identificarse entre sí, tener conciencia de equipo; una percepción colectiva de unidad, de ahí que tiendan a la satisfacción recíproca de necesidades previamente planteadas en su objetivo común.

Si se desea formar un grupo, un equipo de trabajo con acciones afectivas, debe tenerse el objetivo del grupo claramente definido y aceptado por todos, independientemente de los intereses y objetivos particulares que deben ser compaginados o dejarse en segundo término.

Los objetivos de los grupos deben tener tres características importantes:

- La factibilidad: es decir, que puedan de hecho realizarse.
- La aceptación: que puedan ser libremente elegidos por el grupo y que sean de interés común para cada uno de los participantes.
- El compromiso: que las personas puedan realmente aplicar sus facultades para adquirir la responsabilidad de llevarlos a cabo."

En el proceso el grupo debe tener un conocimiento consciente e inconsciente de las normas comunes que rigen el comportamiento de sus miembros.

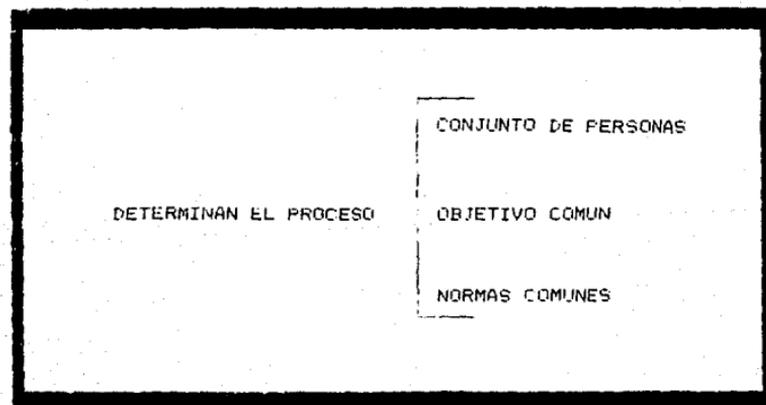
Quando el grupo tiene una clara conciencia y conocimiento de los valores, creencias, normas, reglas, premios, castigos y roles que

Deben realizar todos y cada uno de los miembros del grupo, existirá por razón lógica un verdadero grupo.

El desconocimiento de las normas, la desviación en su cumplimiento o el desacato a las mismas, provoca el rechazo y la desaprobación por parte de algunos o muchos de sus miembros induciendo con ello su desintegración y por lo tanto su inexistencia formal.

Por el contrario si las normas están claramente expresadas, apegadas a la realidad y dentro de las posibilidades de cumplimiento del grupo, el comportamiento de sus miembros estará apegado a dichas normas y no pertenecerán a un grupo sólido y bien estructurado que intenta lograr un objetivo común.

Las normas deben permitir el logro de los objetivos del grupo y deben estipularse por él y para el conjunto de personas de acuerdo a lo que puedan cumplir ya que su aplicación determinan el proceso del grupo.



Esquema del proceso en los Grupos

Combinación Tuckman-Kiengman

COMPORTAMIENTO PROCESO	ESTRUCTURA DEL GRUPO	ACTIVIDAD DEL TRABAJO
11.- FASE DE FORMACION.	EXISTE MIEDO, DEPENDENCIA CON LOS MIEMBROS DEL GRUPO ACEPTAN RESPECTO A UN LIDER, SE EXAMINA EL TRABAJO, LAS REGLAS Y EL ROL SITUACION Y LA CUESTION DEL METODO ADECUADO. UN COMPORTAMIENTO ADECUADO.	
12.- FASE CONFLICTIVA.	CONFLICTO ENTRE SUBGRUPOS - REBELION CONTRA EL LIDER, OPINIONES OPUESTAS, OPOSICION A SER CONTROLADO POR EL GRUPO.	OPOSICION EMOCIONAL CONTRA LOS ESFUERZOS QUE EXIGE EL TRABAJO.
13.- FASE DE NORMACION.	SE ROBUSTECE LA COHESION DEL GRUPO, SURGEN NORMAS, LA OPOSICION ES SUPERADA, Y SE RESUELVEN LOS CONFLICTOS, APOYO MUTUO Y APARICION DE AFECTO HACIA EL GRUPO.	INTERCAMBIO ABIERTO DE PUNTOS DE VISTA Y DE SENTIMIENTOS: SE DESARROLLA LA COOPERACION.
14.- FASE DE TRABAJO.	SE HAN RESUELTO PROBLEMAS INTERPERSONALES, LA ESTRUCTURA INTERPERSONAL ESTA AL SERVICIO DE LA ACTIVIDAD DE TRABAJO, LOS PAPELES FLEXIBLES Y FUNCIONALES.	SURGEN SOLUCIONES DE PROBLEMAS, ESFUERZOS CONSTRUCTIVOS PARA TERMINAR EL TRABAJO, LA ENERGIA ESTE DISPONIBLE PARA UN TRABAJO EFECTIVO: ES ESTA LA ETAPA PRINCIPAL.
15.- FASE DE DISOLUCION.	EL INTERES DE LOS MIEMBROS SE ORIENTAN HACIA OTRAS ACTIVIDADES.	EMPIEZA LA DECLINACION DEL PROCESO A TRAVES DE LA DISMINUCION DE MIEMBROS: ETAPA QUE ES NATURAL A TODO GRUPO Y QUE NO SE DEBE SER INTERPRETADO COMO FRACASO.

V. LAS TÉCNICAS EN EL TRABAJO DE GRUPO.

En todo grupo existe movimiento y energía, producto del conjunto de seres que lo forman. A este movimiento también se le conoce como Dinámica de Grupo.

Para estimular la dinámica de los grupos, permitiendo integrar las fuerzas del grupo hacia un mejor cumplimiento o logro de los objetivos, se lleva a cabo la aplicación de técnicas.

Las técnicas de grupo son maneras, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar la actividad de grupo, sobre la base de conocimientos suministrados por la teoría de la Dinámica de Grupo.¹⁴

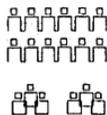
Las técnicas de grupo constituyen procedimientos fundados científicamente y suficientemente probadas en la experiencia. Esta experiencia es la que permite afirmar que una técnica adecuada tiene el poder de activar los impulsos y las motivaciones individuales y de estimular tanto la dinámica interna como la externa, de manera que las fuerzas puedan estar mejor integradas y dirigidas hacia las metas del grupo.¹⁵

Las técnicas permiten la reflexión y participación continua de los miembros del grupo.

De lo anterior se muestra, en el siguiente cuadro, las principales técnicas que son utilizadas en el ámbito laboral.

TECNICAS UTILIZADAS EN DINAMICA DE GRUPOS

ACUARIO



DESCRIPCION

CONSISTE EN FORMAR UNO O MAS EQUIPOS QUE DISCUTEN UN TEMA O EJECUTAN UNA TAREA. MIENTRAS LOS RESTO DEL GRUPO OBSERVA.

OBJETIVOS

CONSERVAR CONDUCTAS DE UN EQUIPO.

DEFINIR EL USO DE LOS RECURSOS MATERIALES DISPONIBLES.

TRANSFERIR CONCIENCIAS EXPERIENCIAS.

EL GRUPO COMPARTE LAS EXPERIENCIAS.

SE RECIERE DE POCOS RECURSOS PARA REALIZAR LA INSTRUCCION.

SE DESARROLLA LA CAPACIDAD DE OBSERVACION.

SE UTILIZA EN TODAS LAS AREAS DE LA CONDUCTA.

SE REALIZA EN LA MAYORIA DE LOS CASOS, NO TODOS LOS MIEMBROS DEL GRUPO EJERCITAN LA INSTRUCCION.

NO SE EVALUA A TODOS LOS PARTICIPANTES.

SE ORGANIZAN

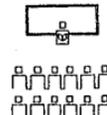
TEMAS PREPARADO EL MATERIAL DIDACTICO SUFICIENTE Y ADECUADO (JUEGOS DE ROTACION, PIZARRON, INSTRUCCIONES).

COMBINAR CON OTRAS TECNICAS.

VERIFICAR SI QUEDA CLARO EL PAPEL DE CADA PARTICIPANTE.

PROCURAR QUE TODOS LOS MIEMBROS DEL GRUPO PARTICIPEN.

DEBATE DIRIGIDO



DESCRIPCION

SE ORGA EN BASE DE LA PREPARACION DE UNA LECTURA, PROGRAMA, DECISION, ETC. EL GRUPO DEBATE LUEGO LA O DISCUSION, LA QUE SEA DIRIGIDA POR EL FACILITADOR.

OBJETIVOS

PROPICIAR LA PARTICIPACION DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO.

FORNENTAR EN LOS PARTICIPANTES EL ESPRITU DE RESPONSABILIDAD Y COLABORACION.

DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE ANALISIS.

PARTICIPAR TODO EL GRUPO.

ESTIMULAR LA MOTIVACION.

SE SACAN CONCLUSIONES EN UN TIEMPO RAZONABLE.

SE PRESENTAN EN EL DEBATE DIFERENTES PUNTO DE VISTA.

NO ABARCA LA AREA AFECTIVA.

RECOMENDACIONES

QUEJAS QUE LA DISCUSION NO SE VUELVA AGRESIVA.

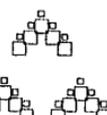
CONTROLAR EL TIEMPO DE CADA PARTICIPANTE.

PROCURAR QUE TODOS LOS MIEMBROS DEL GRUPO PARTICIPEN.

COMBINAR CON OTRAS TECNICAS.

GUIAR Y SUPERVISAR LA DINAMICA DE EQUIPOS.

CORRILLOS



DESCRIPCION

ESTA TECNICA CONSISTE EN DIVIDIR EL GRUPO EN EQUIPOS DE 5 A 7 PERSONAS. QUIENES DELIBERAN Y DAN CONCLUSIONES PRECISAS SOBRE LA INFORMACION PROPORCIONADA.

OBJETIVOS

PROMOVER LA PARTICIPACION ACTIVA DE TODOS LOS MIEMBROS DEL GRUPO.

OBTENER EN POCO TIEMPO LAS OPINIONES DE TODO EL GRUPO.

DESERTAR EL INTERES DE LOS PARTICIPANTES.

PARTICIPAR TODO EL GRUPO.

UNIFICAR CRITERIOS.

ESTIMULAR LA MOTIVACION.

SE OBTIENEN DIFERENTES PUNTO DE VISTA.

FACILITA LA COMUNICACION E INTEGRACION DEL GRUPO.

SE EJERCITA LA INFORMACION.

RECOMENDACIONES

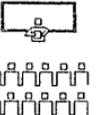
LA INFORMACION EN MINIMO NO HAY EVALUACION INDIVIDUAL.

RECOMENDACIONES

TEMAS PREPARADO EL MATERIAL DIDACTICO SUFICIENTE Y ADECUADO (COMUNICACION INFORMATIVO Y CUESTIONARIO).

COMBINAR CON OTRAS TECNICAS.

DEMOSTRATIVA



DESCRIPCION

EL FACILITADOR EJECUTA UNA TAREA Y LA LLEGA DE MANERA DEMOSTRADA PARA QUE POSTERIORMENTE LOS OBSERVADORES LA REPLICEN.

OBJETIVOS

LOGICAR A LOS PARTICIPANTES EN UNA SITUACION REAL DE TRABAJO VENGANDOS COMO MANEJAN SUS NORMAS Y EQUIPOS.

APLICAR LOS CONCIENCIAS TECNICOS DE UNA TAREA ESPECIAL DE LA AREA PSICOLOGICA.

PERFECCIONAR UNA HABILIDAD MOTORA.

PARTICIPAR TODO EL GRUPO ACTIVAMENTE.

SE VERIFICA EL APRENDIZAJE.

HAY GENERALIZACION EN LA MOTIVACION.

EL NUMERO DE PARTICIPANTES DEBE SER SUFFICIENTE.

SE REQUIERE DE RECURSOS PARA EFECTUAR LA PRACTICA (MATERIALES, EQUIPO, ETC.).

TEMAS PREPARADO MATERIAL SUFICIENTE Y ADECUADO (MATERIAL, EQUIPO, O INSTRUMENTOS).

COMBINAR CON OTRAS TECNICAS.

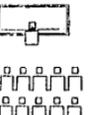
RECOMENDACIONES

SEGUIR BUENA VISIBILIDAD DE TODOS LOS PARTICIPANTES.

PROCURAR LA PARTICIPACION DE TODOS LOS MIEMBROS DEL GRUPO.

COMBINAR CON OTRAS TECNICAS.

EXPOSITIVA



DESCRIPCION

ES UNA TECNICA CENTRADA PARTICIPANTE EN EL FACILITADOR Y CONSISTE EN LA EXPOSICION VERBAL DE UN CONTENIDO.

OBJETIVOS

PROPORCIONAR INFORMACION QUE PUEDE SER DE POCO TIEMPO.

PROPICIAR LA REFLEXION Y VERIFICAR LA COMPRESION DE LOS CONCEPTOS.

SE PUEDE APLICAR TANTO A GRUPOS GRANDES COMO PEQUEÑOS DE MANERA INDIVIDUAL.

PERMITE UTILIZAR TODO TIPO DE MATERIALES Y EQUIPOS DIDACTICOS.

PERMITE APORTAR UNA INFORMACION QUE PUEDE SER DE POCO TIEMPO.

SE ORGANIZAN

NO SE EJERCITA LA INFORMACION.

EL GRUPO NO PARTICIPA EN FORMA MUY ACTIVA.

NO SE APLICA UNA EVALUACION FORMAL NI INDIVIDUAL.

RECOMENDACIONES

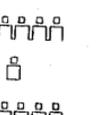
TEMAS PREPARADO EL MATERIAL DIDACTICO SUFICIENTE Y ADECUADO (JUEGOS DE ROTACION, PIZARRON).

COMBINAR CON OTRAS TECNICAS.

ELABORAR UN BUEN SOBRE LOS PUNTO DE PARTA.

NO SE REQUIERE DE INFORMACIONES ADECUADAMENTE CADA 15 MINUTOS.

FORO



DESCRIPCION

ES UNA TECNICA GENERAL -- MUY COMPLEMENTARIA A TODAS. CONSISTE EN LA EXPOSICION VERBAL DE UN TEMA, EN LA QUE TODOS PARTICIPAN. CADA UNO DE LOS PARTICIPANTES.

OBJETIVOS

PERMITIR LA LIBRE EXPRESION DE IDEAS DE TODOS LOS MIEMBROS DEL GRUPO.

PLANEAR DIVERSOS ENTRENAMIENTOS.

PROPICIAR LA INTEGRACION DEL GRUPO.

PARTICIPAR TODOS LOS MIEMBROS DEL GRUPO.

SE PROPICIA EN EL TEMA.

NO REQUIERE DE MATERIALES DIDACTICOS NI DE UNA PLANIFICACION MUY DEMOSTRATIVA.

SE ORGANIZAN

SE REALIZA UNA EVALUACION FORMAL NI INDIVIDUAL.

RECOMENDACIONES

ACORDAR QUE SE DEBE MANTENER UNA ACTITUD RESERVADA E IMPARCIAL POR PARTE DEL FACILITADOR.

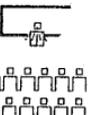
EVITAR DISPOSICIONES EN EL TEMA, PARA LO CUAL ES IMPORTE LA FUNCION DEL FACILITADOR.

PROCURAR QUE SE MANTENGAN UNA ACTITUD RESERVADA E IMPARCIAL POR PARTE DEL FACILITADOR.

PROCURAR QUE LA EXPOSICION NO SEA DEMASADO PROLONGADA.

UTILIZAR UN LENGUAJE CLARO Y ADECUADO.

INTERROGATIVA



DESCRIPCION

ES UNA TECNICA QUE CONSISTE EN ELABORAR Y UTILIZAR LOS CONCIENCIAS DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO, A TRAVES DE PREGUNTAS ORIENTADAS HACIA UN TEMA O PROBLEMA ESPECIAL PARA LLEGAR A CONCLUSIONES.

OBJETIVOS

DESPERTAR EL INTERES DEL GRUPO.

DETERMINAR EL GRADO DE APRENDIZAJE.

PROPICIAR LA PARTICIPACION DEL GRUPO.

PARTICIPAR TODO EL GRUPO.

EL FACILITADOR DEBE ELABORAR UN GRUPO DE CONCIENCIAS DEL GRUPO.

SE REALIZA UNA SESION MUY DINAMICA.

RECOMENDACIONES

NO PRESENTA UNA ESTRUCTURA MUY FORMAL PARA EL APRENDIZAJE.

HAY POCAS EXPOSICIONES DE LOS CONTENIDOS.

RECOMENDACIONES

TEMAS PREPARADO EL MATERIAL DIDACTICO ADECUADO (JUEGOS DE ROTACION, PIZARRON).

COMBINAR CON OTRAS TECNICAS.

LLEVAR UN ORDEN EN EL PLANTEAMIENTO DE LAS PREGUNTAS.

ESTIMULAR A LOS PARTICIPANTES SACAR LA PARTE POSITIVA DE CADA RESPUESTA.

Cirigliano y Villaverde establecen las siguientes normas generales para una mejor aplicación y aprovechamiento de las técnicas.

- Quien se proponga utilizar las técnicas de grupo, debe conocer previamente los fundamentos teóricos de la Dinámica de Grupos.
- Antes de utilizar una técnica de grupo debe conocerse suficientemente su estructura, su dinámica, sus posibilidades y sus riesgos.
- (Debe vivir el facilitador como participante las técnicas que vaya a emplear)...
- Debe seguirse en todo lo posible el procedimiento indicado en cada técnica.
- Las técnicas de grupo deben aplicarse con un objeto claro y bien definido.
- Las técnicas de grupo requieren una atmósfera cordial y democrática.
- En todo momento debe existir una actividad cooperativa.
- Debe incrementarse en todo lo posible la participación activa de los miembros.
- Los miembros deben adquirir conciencia de que el grupo existe en y por ellos mismos y sentir que están trabajando en su grupo.
- Todas las técnicas de grupo se basan en el trabajo voluntario, la buena intención y el "juego limpio".
- Todas las técnicas de grupo tienen como finalidad implícita:
 - a. Desarrollar el sentimiento del "nosotros".
 - b. Enseñar a pensar activamente.
 - c. Enseñar a escuchar de modo comprensivo.
 - d. Desarrollar capacidades de cooperación, intercambio, responsabilidad, autonomía y creación.
 - e. Vencer miedos e inhibiciones, superar tensiones y crear sentimientos de seguridad.

f. Crear una actitud positiva ante los problemas de las relaciones humanas favorables a la adaptación social del individuo.¹⁶

VI LOS JUEGOS VIVENCIALES EN EL TRABAJO DE GRUPO.

Los juegos vivenciales son métodos aplicables en grupos, cuyo objetivo principal es hacer sentir la necesidad de lograr un cambio en la conducta a través de vivencias que permitan un autoaprendizaje relativamente evaluable.

Se les denomina "Juegos" porque son ficticios, pero representan algo real. Provocan un desarrollo creativo de la persona.

Son "Vivenciales" porque hacen vivir o sentir una situación real.

A. Los juegos vivenciales tienen las características siguientes que deben tomarse en cuenta para su aplicación:

1. Se valen de la comunicación para transmitir los mensajes que sirven de base a su desarrollo.
2. Hacen "vivir" o sentir las situaciones reales de una organización o actitud personal.
3. Tienen que aplicarse necesariamente a grupos pequeños. El tamaño del grupo debe oscilar entre 15 a 25 participantes para que el facilitador tenga un mejor control de grupo.
4. Deben permitir la transferencia de lo aprendido al campo real de aplicación.
5. Deben formar parte de un programa. Deben permitir la continuidad de las actividades en forma secuencial, prepararse con flexibilidad para su aplicación con precisión en relación a los objetivos que se necesitan.

6. Están diseñados de tal forma que el participante logra aprender por medio del "ensayo error" y permiten recibir retroalimentación casi en forma inmediata sobre los errores cometidos.

7. Necesitan de un facilitador con el fin de orientar al grupo hacia el objetivo establecido con anterioridad.

8. Una de las características más significativas es su efecto multiplicador. Consiste en que a las personas que han participado de un seminario de juegos vivenciales, se les despierta un sentimiento de querer que las demás personas que conocen, también participen de sus vivencias y de hecho la mayoría de las veces, motivan en un alto grado a participar en esas experiencias.

9. Son peligrosos, pero a la vez muy interesantes. La peligrosidad estriba en que si un juego o ejercicio vivencial es manejado equivocadamente podrá generar consecuencias negativas en cuanto a la moral y aprendizaje de las personas; de ahí la importancia de analizar sus características, limitaciones, beneficios y requisitos para aplicarlos correctamente; así también la necesidad de que toda persona comprenda sus propias limitaciones como facilitador de ejercicios o juegos vivenciales.

10. Únicamente se deben utilizar para fines profesionales.

B. La aplicabilidad de los juegos vivenciales se sujeta a varios requisitos que deben cumplirse.

1. Se necesita primero conocer y comprender al grupo como se comporta y reacciona para deducir los alcances del juego relacionado con lo que se va a enseñar.

2. Que los participantes pueden obtener la información teórica necesaria para que sus deducciones sean útiles y surja el auto-aprendizaje.
3. Que los integrantes del grupo sean participativos y dinámicos. Esta participación debe ser voluntaria, auténtica y sincera.
4. Su aplicación se debe llevar a cabo con respeto a la dignidad y valor del participante y a su derecho de ser reservado sobre su vida social y aún la profesional.
5. Requiere de un tiempo mayor en virtud de que debe provocar que las personas se involucren en el problema, en la tarea y con el grupo. Se requiere tiempo para que el juego se desarrolle, tiempo para analizar sus defectos, tiempo para deducir la transferencia concreta del aprendizaje a la realidad que se pretende corregir y lo más importante e impredecible, tiempo para realizar la catarsis o el cambio de conceptos o actitudes equivocadas por otra de mayor utilidad para el participante y para el grupo.
6. Necesita de una minuciosa elaboración en su contenido didáctico.
7. Deben tenerse locales para evitar interferencias entre los sub-grupos.
8. Deben contar con reglas preestablecidas y toda la información sobre el procedimiento de su aplicación.
9. Requieren de un facilitador que sepa provocar una atmósfera abierta confiable, orientada al desarrollo por medio de la experimentación de nuevas conductas y soluciones.

C. Los beneficios que pueden lograrse con los Juegos Vivenciales son:

1. Permiten respetar y aplicar los conocimientos de los participantes.
2. Demuestran objetivamente conceptos.
3. Estimulan la participación activa y sincera.
4. Permiten el auto-descubrimiento del aprendizaje (aprender a aprender).
5. No presiona para la búsqueda de soluciones.
6. Permiten evaluar resultados, hacen autoevaluaciones y por ello dar reconocimiento.
7. Aceptan el conflicto y en ocasiones lo propician con fines de aprendizaje.
8. Promueven la responsabilidad de quienes participan, en su propio aprendizaje.
9. Facilitar la receptibilidad del grupo, predisponiéndolos a escuchar otros puntos de vista.
10. Se consigue que el asistente se muestre tal como es y manifieste su verdadera personalidad sin reservas.
11. Capacitan al participante a tener por sí mismo, una visión más amplia.
12. Estimula a incrementar la energía del participante y del grupo.

13. Se facilita la transferencia de conocimientos y comprensión.
14. Ayuda a la integración de los grupos o equipos de trabajo.
15. Derriba barreras que impiden la comunicación, y destruye la desconfianza, el engaño y la falta de sinceridad.
16. Despierta el sentido de solidaridad.
17. Provoca una colaboración más afectiva.
18. Provoca el "insight" y al participante puede verse como es con limitaciones, deficiencias, hábitos, virtudes, etc.
19. Permite conocer la conducta de un grupo en su madurez, apertura, amistad, compromiso, etc.

Después de analizar las características, los requisitos y los beneficios para la aplicación correcta de los juegos vivenciales, es importante mencionar lo siguiente: después de haber diferenciado una técnica para el trabajo de grupo y un juego vivencial, esta diferencia es muy difusa, lábil, existe un momento en que un juego vivencial se puede convertir en una técnica o al contrario una técnica en un juego vivencial lo que es cierto es que los dos conceptos si se pueden considerar como dinámicas de grupo en general. A continuación se muestra un formato que se debe considerar como requisito mínimo de todo juego vivencial y un cuadro que menciona una variedad de juegos vivenciales con su respectiva aplicación.

NOMBRE DEL JUEGO VIVENCIAL	
OBJETIVO :	
USOS :	<i>(EN QUE TIPOS DE EVENTOS SE DEBE APLICAR)</i>
TIEMPO :	
TAMANO DEL GRUPO :	
DISPOSICION DEL GRUPO :	<i>(COMO SE FORMAN Y/O DISTRIBUYEN EN EL SALON)</i>
MATERIALES :	
LOCAL :	
PROCEDIMIENTO :	<i>(DESARROLLO DEL JUEGO, INCLUYE INSTRUCCIONES A LOS PARTICIPANTES Y AL INSTRUCTOR)</i>
CONCLUSIONES :	<i>(QUE ES LO QUE SE PUEDE EVALUAR AL TERMINO DEL EJERCICIO)</i>
CUIDADOS QUE SE DEBEN TENER :	
RECOMENDACIONES AL FACILITADOR :	
VARIANTES POSIBLES :	<i>(MODIFICACIONES QUE SE PUEDAN DAR AL EJERCICIO)</i>

CUADRO DE JUEGOS VIVENCIALES

APLICACION	COMPETENCIA	INTEGRACION	LIDERAZGO	RUPTURA DEL HIELO	SENSIBILIDAD	TOMA DE DECISIONES	MOTIVACION	CREATIVIDAD	ADMINISTRACION	COMUNICACION	RELACIONES HUMANAS	SOLUCIONES DE PROBLEMAS	TRABAJO EN EQUIPO	ADMINISTRACION DEL TIEMPO	CIERRE	PRESENTACION	RETROALIMENTACION
JUEGOS VIVENCIALES																	
ACUARIO																	0000000000000000
APRENDER A ESCUCHAR										0000000000000000							
AUTOGRAFOS																	0000000000000000
BRINDIS																	0000000000000000
CADA CUAL CON SU MITAD																	0000000000000000
CINCO TARJETAS																	0000000000000000
COMO CONOCERSE EN TRIOS				0000000000													0000000000000000
COMO TE LLAMAN	0000000000			0000000000													0000000000000000
COMPETENCIA DE GENIOS	0000000000						0000000000	0000000000					0000000000				0000000000000000
COMUNICACION ESCRITA										0000000000							0000000000000000
DILIGENCIAS				0000000000													0000000000000000
EJERCICIO NAGA	0000000000	0000000000															0000000000000000
EL PERIODICO	0000000000				0000000000												0000000000000000
ENTREGA DE DIPLOMAS	0000000000									0000000000							0000000000000000
ENTREGA DE MEDALLAS																	0000000000000000
ESCUDO DE ARMAS					0000000000												0000000000000000
EVALUA A TU JEFE																	0000000000000000
EXAMEN DEL OYENTE																	0000000000000000
FIESTA DE PRESENTACION	0000000000																0000000000000000
FOTO COLLAGE																	0000000000000000
GATO TRIDIMENSIONAL	0000000000		0000000000											0000000000			0000000000000000
HACER UNA HISTORIA										0000000000							0000000000000000
ICOSAEDROS	0000000000	0000000000	0000000000														0000000000000000
INVENTA UN JUEGO	0000000000	0000000000	0000000000														0000000000000000
INVENTARIO DE LA VIDA																	0000000000000000
ISLAS					0000000000												0000000000000000
JUEGO DE AROS	0000000000																0000000000000000
LA CONSTRUCCION				0000000000													0000000000000000
LA MASCARA					0000000000									0000000000			0000000000000000
LA VENTANA DE JOMARI					0000000000												0000000000000000
LOS CINCO SENTIDOS	0000000000			0000000000													0000000000000000
LOS REYES MAGOS																	0000000000000000
PARES Y CUARTETAS																	0000000000000000
POEMAS																	0000000000000000
PRESENTACION																	0000000000000000
RALLY	0000000000	0000000000												0000000000			0000000000000000
ROMPECABEZAS	0000000000																0000000000000000
SOLUCION DE PROBLEMAS																	0000000000000000
SUPERVIVENCIA EN EL DESIERTO																	0000000000000000
TORRENTA DE IDEAS																	0000000000000000
TRANSFORMA LA MATERIA	0000000000	0000000000	0000000000														0000000000000000

VII PAPEL Y POSICION DE LOS PARTICIPANTES DENTRO DE LA DINAMICA DE GRUPO.

La mayoría de personas que tienen la ocasión de trabajar en un grupo de laboratorio, se sienten suficientemente afectados por lo que acontece ahí para experimentar y observar los procesos que aprenden a conceptualizar.

En esta práctica, se invita al grupo recientemente constituido a olvidar los símbolos y los aparatos usuales del prestigio social. Los miembros deciden a veces hacerse llamar por sus nombres de pila aunque es ésta una cuestión de preferencia personal.

El facilitador detecta ciertas funciones y responsabilidades, pero participa en el grupo como los demás miembros y alienta a éstos a tomar parte en el mismo, lo más libre y activamente posible, y los participantes experimentan conscientemente una mayor libertad para solicitar, preguntar, contribuir, escuchar y explorar las situaciones. Descubren en su interior una capacidad de ser más cabalmente ellos mismos, de decir lo que realmente piensan, o de traslucir actitudes que normalmente habrían ocultado o habrían simulado ignorar. Tras unos inicios cautelosos, y una vez - tomada la temperatura - de la reunión, los miembros del grupo comprenden cada vez más las ventajas de poder comparar sus propias impresiones con las de los demás de confesar su incomprensión, llegando el caso, y de participar en él trabajo de grupo de unas maneras nuevas que antes habrían reprimido. Una atmósfera liberada de las tensiones y de las amenazas psicológicas habituales induce, sin duda alguna, a cada sujeto a comprender su propio rol en el grupo.

Finalmente se preconiza el método "de laboratorio", porque muchas personas se interesan tanto por mejorar su propia capacidad de trabajo en grupo, como por comprender el funcionamiento de los grupos en general.

En lo referente al proceso de grupos, el poder llevar a cabo una temática generalizada resulta difícil, ya que, como se mencionó con anterioridad, el resultado de cada experiencia vivida en dicho proceso, se puede abordar con un sin número de situaciones.

Sin embargo, se tomará en consideración las experiencias vividas por **W.R. Bion** ya que él habla de modalidades que se presentan en todo trabajo de grupo.

A. Bion nos dice que existen cuatro modalidades, como características de los procesos psicológicos esenciales (actitudes).

1. ATAQUE-HUIDA: este tipo de modalidad describe las luchas entre miembros de un grupo, puede surgir diferencias en el trabajo de grupo a causa de inevitables divergencias entre las necesidades emocionales de los diferentes miembros: el ataque puede ser sutil y solapado, o abierto y agresivo. La huida se manifiesta con eludir la tarea para la que se ha sido organizado.

2. EMPAREJAMIENTO: Algunos miembros se reúnen por pares a fin de afrontar unos problemas o acrecentar su satisfacción personal.

3. LA DEPENDENCIA, LA INDEPENDENCIA Y LA INTERDEPENDENCIA: en lo que se refiere a la dependencia esta se da cuando una persona es más poderosa que los demás miembros, los participantes tienden a

* No se trate de un "laboratorio" en el sentido estricto de la palabra. Es una situación artificial netamente definida, en el transcurso de la cual pueden los participantes perseguir simultáneamente objetivos de formación en dinámicas de grupo y de autoformación.

abdicar de su propio juicio y esta tendencia se acrecenta cuando se encuentran en situaciones ambiguas.

La modalidad de la independencia se manifiesta cuando los miembros del grupo se dejan guiar por sus propios sentimientos, impresiones y juicios y la interdependencia se da cuando un proceso significativo en el grupo va madurando. La interdependencia se produce a medida que un conjunto de individuos elabora nuevos modos de proceder, nuevas normas y valores adecuados a los objetivos y a los recursos de los miembros del grupo.

4. ESPIRITU DE GRUPO: esta modalidad trata de una actitud unificada de los participantes frente a las preocupaciones dominantes del grupo, manifiestas o latentes. El término "Espíritu de grupo" se le da el equivalente al término "cohesión de grupo".

B. En la vida de los grupos Joseph Luft nos dice que se deben considerar los siguientes conceptos ya que son desencadenamientos en el trabajo de grupo.

1. LA ESTRUCTURA: se entiende la organización interna y los procedimientos propios de un grupo, se trata de decidir si el grupo definirá sus propias reglas, sus propios límites y los procedimientos que convengan a las necesidades particulares.

2. EL CONFLICTO: el conflicto es inevitable en todos los grupos, porque en la civilización, se da una lucha permanente entre las competición y la cooperación, la individualidad y la conformidad, la libertad de expresión y la inhibición de sentimientos.

3. EL ROL: el concepto de "rol" designa el modelo de comportamiento que caracteriza el lugar del individuo en el seno

del grupo. "El juego del rol" es muy importante ya que éste se ocupa como un método que nos permite estudiar las actitudes y los sentimientos de los individuos.

4. LA MORAL: Se describe en términos de sentimiento de solidaridad. Un grupo de moral elevada puede soportar graves conflictos y una fuerte tensión, sin resentirse y sin desintegrarse.

La moral de un grupo ofrece dos aspectos relacionados entre sí.

O sea el grupo está motivado por necesidades psicológicas que son los miembros del grupo que tienden a satisfacer sus intereses personales y emocionales, y sociales: son aquellos participantes que tienden a satisfacer actividades relacionadas con el trabajo.

5. LA COMUNICACION: Por comunicación se entiende a un tiempo lo que se expresa verbalmente y lo que se expresa no verbalmente.

6. LA ESCUCHA: En un grupo que reúne a varias personas para trabajar en la solución de problemas importantes. La capacidad de escuchar tiene una significativa relación con las cualidades personales del individuo.

A medida que los individuos aprenden a trabajar juntos, descubren muchos medios de verificar los unos con respecto a los otros en retroalimentación, con lo que se reducen considerablemente las distorsiones.

7. EL HUMOR Y EL RUMOR: El humor puede servir de medio de expresión de hostilidad en el seno del grupo, y puede practicarse a expensas de determinación individuos o subgrupos, o puede también constituir una escapatoria temporal frente a una situación dada.

Los rumores reflejan la ansiedad y las esperanzas de los individuos que intentan reunir las pocas cosas conocidas para reducir de ellas lo que sigue siendo desconocido.

8. LA JUSTICIA Y EQUIDAD

- La sed de justicia y equidad parece existir en todos los seres humanos bajo una forma u otra.
- El participante busca siempre y espera una evaluación equitativa y unos signos de reconocimiento de todo lo que él hace.
- El participante tiene derecho a expresar sus sentimientos, en los casos que esa expresión limite la libertad emocional de los demás.

9.- EL LIDERAZGO

Una de las cuestiones más importantes relativas a la vida de grupos, es la significación del liderazgo.

Este fenómeno está invariablemente vinculado a cuestiones tales como el poder de recompensar y castigar, el marco material y organizativo, el género de problemas o de trabajo que debe abordar el grupo, los conocimientos y competencias particulares de los miembros, y las variables de personalidad en el líder y en quienes le siguen.

C. Entre los papeles que desempeñan más frecuentemente los integrantes del grupo, se citan aquí algunos que ejercen una influencia determinante sobre el trabajo o proceso que se esté llevando a cabo.

1.- EL LIDER NATURAL: Es la personalidad fuerte del grupo. Goza de gran autoridad. Habla bien y con soltura. Está convencido y convence. Cuando se expresa, los demás le escuchan con atención. Su inconveniente mayor: corre el riesgo de incitar a guardar silencio a los que se sienten menos seguros de sí mismo que él.

En una reunión de búsqueda de ideas, si se trata de un líder imaginativo, puede volver al grupo totalmente estéril.

Por consiguiente el facilitador deberá encauzarle, dominarle y, a veces, aislarlo.

2. EL CONCILIADOR.

Es el que procura calmar los ánimos y reducir las tensiones. su papel es muy valioso en la medida en que él se

esfuerzo por quitar pasión a los debates con objeto de llevar al grupo al plano de las ideas y de las acciones. Se recurre a él cuando "la cosa va mal".

También desempeña el papel de guía del grupo. Es quién orienta y devuelve a los participantes al camino recto en cuanto se extravía por senderos laterales; ayuda a respetar el método elegido al principio y a seguir los procedimientos. Recuerda las directrices y los objetivos del grupo. Constituye un apoyo de gran valor para el facilitador de la reunión.

3. EL EXPERTO. Es el que da al grupo las informaciones que se precisan. Resulta muy útil siempre que no tienda en desempeñar el papel de sabelotodo y de autoridad indiscutible, pues en este caso, corre el riesgo de anular toda la espontaneidad y la creatividad del grupo (nadie se atreve a adelantar una idea, por miedo a parecer ignorante; toda idea expuesta por el grupo y que no encaja en el sistema de pensamiento del experto, es estimada por éste como "absurda, imposible, irrealizable, etc.).

4. EL SECRETARIO. Anota todo lo que va saliendo, es pues, la memoria del grupo. Todos se dirigen a él para saber dónde se encuentran ahora, qué es lo que se ha dicho. Redacta las actas de las reuniones, proporciona los informes al exterior, etc. Un secretario que desempeña correctamente su papel, es un sujeto de valía inestimable para el éxito de una reunión.

5. EL CLARIFICADOR. Es el que pide explicaciones, precisa los términos, se cerciora de si cada uno ha comprendido bien lo que se acaba de decir. Este es con frecuencia un papel ingrato, porque el clarificador se arriesga a pasar por persona de poca inteligencia, aunque todos le agradecen que haga preguntas que ellos no se atreverían a formular, por miedo a que se les considere ignorantes.

6. EL ACELERADOR. Este personaje sufre cuando le parece que el grupo pierde tiempo y se enreda en digresiones vanas. Imprime ritmo a la reunión. En este sentido, constituye una ayuda apreciable para el facilitador. No obstante, se debe desconfiar de él porque, repetidas veces, hace "perder" tiempo con su prisa por ganarlo enseguida. Esto es lo que sucede con frecuencia en la base de análisis del problema. El acelerador exclama con energía: "basta de discusiones, vayamos al grano". Si el grupo le deja hacer, corre el peligro de encontrarse un poco más adelante con la necesidad de iniciar de nuevo el análisis, esta vez, con mucho esfuerzo y tiempo perdidos.

7. EL ALENTADOR. Sabe encontrar las palabras precisas para decir a cada uno que su intervención ha sido apasionante y ha supuesto un considerable avance en el estudio del tema y gracias a él se alcanza muchas veces el clima de la reunión.

Este líder institucional se halla investido de autoridad, por lo tanto ocupa una posición particular dentro del grupo. De ordinario, adopta el cargo de facilitador de la reunión. A causa de su situación especial, sus propósitos y actitudes tienen una importancia enorme. Delante de esta persona, el instructor debe actuar con habilidad sobre todo si le parece que el líder institucional no es el líder real; en este caso habrá un conflicto de poderes.

8. EL CRITICO. Censura sistemáticamente todo lo que se hace y se dice. Cuando se le pide que exprese una propuesta concreta a partir de sus críticas, no quiere formularla. Sostiene que esa no es su misión.

9. EL PARALIZADOR. Cada una de sus intervenciones causa el bloqueo del grupo. Se dedica a discutir el procedimiento, el vocabulario, las ideas expuestas frecuentemente, con una buena voluntad de "ayudar al grupo a..."

10. EL PESIMISTA. Afirma desde el principio que no se llegará a ningún sitio, que esta reunión es inútil, que éste no es el grupo que conseguirá resolver un problema. donde gente, mucho más competente, no ha podido dar con una solución: las ideas sugeridas no despiertan jamás su entusiasmo. En todo caso, si son buenas, no son aplicables.

11. EL JOVIAL. De lo primero -y único- que trata es de hacer reír. Con él, todo entra en el terreno de la hilaridad y de las bromas. La reunión se convierte en una gran comedia cómica. Cada idea manifestada la transforma en motivo de risa.

12. EL Oponente SISTEMÁTICO. Cualquier cosa que no proceda de él carece de interés, resulta impracticable, no tiene sentido ni sirve para nada. Muchas veces, el oponente es persona que ocupa una posición elevada y teme perderla. El es un experto negativo y, por consiguiente, el único capacitado para opinar sobre el asunto de que se trata.

13. EL DOMINADOR AGRESIVO. Quiere que todo el mundo se pliegue a sus exigencias. Procura constantemente imponer sus ideas y sus proyectos. Con objeto de lograrlo, emplea todos los medios: astucia, humor, adulación, miedo, chantaje, etc. Se esfuerza por captar a los indecisos y a los tímidos, siembra desaliento y desorden para presentarse después como salvador.

14. EL INDIFERENTE. Es el lastre del grupo, parece que no le interesa nada. Está allí y esto es ya mucho para él. No habla o lo hace con tono cansado. Visiblemente espera el final de la reunión y contempla con mirada aviesa la agitación de los demás participantes. Ello no le impide criticar la falta de eficiencia del facilitador y del grupo.

15. EL PRESUNTUOSO. Dice que lo sabe todo, que lo conoce todo. Su experiencia es de lo más amplia. Se considera capaz de encontrar soluciones milagrosas en cuanto se advierte la

necesidad de hallarlas. Cada vez que una idea surge del grupo, él dice que ya la había pensado.

16. EL MANIPULADOR. Persigue objetivos personales y no confesados. Así se esfuerza por arrastrar al grupo en la dirección que él desea, haciéndole creer que llega ahí por su propio pie. Cuanto más hábil es, más peligroso resulta. Es preciso añadir que este papel lo desempeña, por lo común, el propio facilitador de la reunión.

Frente a estos papeles negativos, el facilitador ha de adaptar su conducta con objeto de intentar transformarlos en fuerzas positivas.

VIII PAPEL DEL FACILITADOR

DENTRO DE LA DINAMICA DE GRUPOS.

Antes de iniciar el papel que juega el facilitador en la dinámica de grupos es importante señalar el porqué se le da ese nombre.

Si definimos los calificativos con que se conocen a los responsables de manejo de grupos, notaremos que el nombre de facilitador es el que más se apega a las funciones y características que esta persona desempeña en un papel como responsable.

EL COORDINADOR. Es la persona que funge como interrelación entre todos los miembros, limitando las intervenciones de los mismos, tomando el papel de líder. Así también es el responsable de la coordinación del evento; es aquella persona que se encuentra en contacto con el facilitador que está dirigiendo al grupo.

EL INSTRUCTOR. Es aquel que se encarga de enseñar y comunicar sistemáticamente ideas, conocimientos o doctrinas. Instruir es dar a conocer a alguien el estado de una cosa, informarle de ella o comunicarle avisos, reglas de conducta. El instructor se caracteriza por una actitud paternalista por instruir en forma expositiva y buscar nutrir a los participantes y siempre se ve frente al grupo.

EL CONDUCTOR. Es la persona que funge como interrelación entre todos los miembros, limitando las intervenciones de los mismos, tomando el papel de líder.

En cambio **FACILITADOR** significa el que hace posible la ejecución de una cosa, o la consecución de un fin. Proporcionar o entregar.

El término parece ser el más adecuado porque su visión consiste en hacer "fácil" el proceso del aprendizaje a través de vivencias y de la integración de personas mediante la dinámica de grupos.

Ante todo hay que mencionar que el facilitador no escapa a todos aquellos requisitos que debe tener un responsable que trabaje con grupos, por lo que antes de desarrollar esa actitud, la persona que lo intente debe tener cierto dominio sobre:

- Dinámica de grupos
- Métodos de Enseñanzas
- Administración educacional
- Psicología del aprendizaje
- Comunicación etc.

Además debe estar al día en lo que se refiere a los conocimientos de manejo de grupos pequeños.

El facilitador trabaja con adultos, y su misión más completa es lograr que éstos aprendan, por lo que debe identificarse profundamente con el término **APRENDIZAJE**.

La importancia del aprendizaje para comprender la conducta humana es definitiva, y si la misión más profunda de un **facilitador** es el de ser un modificador del comportamiento o la conducta de las personas, entonces debe enfocar su esfuerzo hacia lo primordial que es ésto, y no solamente dedicarse a enseñar, o simplemente a animar un grupo, ya que el aprendizaje puede darse sin necesidad de que haya enseñanza.

Si aprendamos a intercambiar confianzas emocionales con un amigo y a reaccionar friamente ante otros, aprenderemos a ser confiados o desconfiados, flexibles o rígidos, conservadores o liberales, responsables o irresponsables, puntuales o impuntuales, optimistas o pesimistas, expresivos, intrépidos o cautos.

Se aprenden los prejuicios, se aprenden las actitudes, se aprenden las reacciones, se aprenden las costumbres, se aprenden las tradiciones, se aprenden los vicios.

El aprendizaje es algo mucho más amplio y trascendente de lo que suponemos ordinariamente.

El **facilitador** debe ser un "**facilitador del aprendizaje**", y como tal, debe crear una conciencia profunda de lo que esto significa, ya que él tiene la gran oportunidad, pero al mismo tiempo la grave responsabilidad de ser un conducto para transformar o modificar las conductas o comportamientos de las personas. Y esto no se logra simplemente con la transmisión de conocimientos, sino con algo más que haga que estos conocimientos, habilidades y actitudes, impacten a tal grado en las personas, que lo adopten, que lo hagan suyo, que lo absorban, y que lo proyecten con una nueva forma de ser.

La efectividad de un buen **facilitador**, se valora por la capacidad que éste tenga para conducir un grupo, por la credibilidad que transmita para sembrar inquietudes, para despertar iniciativas, para proyectar sentimientos y para mover a las personas a que adopten nuevas formas de proceder, de trabajar, de actuar, de pensar, de hacer, de sentir.

Esto es aprendizaje o cambio de conducta, y esta es la responsabilidad que tiene el **facilitador** eficaz: el de ser un **facilitador** y un modificador del comportamiento y no simplemente el de ser un buen enseñador o animador, pues estrictamente si una persona adquiere conocimientos y esta información no lo transforma, no lo cambia, no lo modifica y no lo hace otro; podemos considerar que captó, que memorizó, que almacenó; pero no podemos decir que aprendió, entonces el **facilitador**, será tan solo un enseñador, ya que hablamos que el **facilitador** es un responsable del aprendizaje y que los grupos a que se guía son dirigidos para adultos.

A. Se mencionan en forma general nueve características del aprendizaje de adultos.

1. Los adultos aprenden cuando tienen una fuerte motivación para el aprendizaje.

2. Cuando la experiencia es satisfactoria y viene acompañada de sentimientos de éxito.

3. Las experiencias que favorecen una mejor auto-imagen (y la mayor aceptación de sí mismos) conducen al aprendizaje.

4. El aprendizaje se da en un ambiente libre de enjuiciamientos, caracterizados por la apertura, el entendimiento de donde están los demás (aceptación, valoración, confianza y cuidado, etc.).

5. La gente aprende más eficientemente a través de vivir experiencias que de leer, escuchar o ver películas.

6. Los adultos aprenden mejor cuando pueden definir sus propias metas de aprendizaje.

7. La oportunidad para experimentar conductas y recibir retroalimentación sobre éstas facilita el aprendizaje.

8. Los adultos necesitan oportunidad para aplicar su aprendizaje en una variedad de formas con retroalimentación.

9. El contenido del aprendizaje se requiere que sea aplicable y relevante a las situaciones del grupo y de la realidad del trabajo del participante.

B. Para que exista aprendizaje el **facilitador** debe cumplir como resultado de su actuación los siguientes aspectos:

1. Que la conducta sea expuesta. Mientras no tomemos conciencia cómo hacemos las cosas, no nos daremos cuenta de los resultados que origina nuestra conducta.

2. Retroalimentación. Las experiencias que obtengamos deben ser comentadas con el fin de analizar las discrepancias entre lo que hemos logrado y lo que pensábamos que habíamos alcanzado.

3. Experimentación práctica. Para que un individuo acepte un cambio en su conducta, es necesario que experimente las diversas formas y los nuevos patrones a seguir para que los integre como parte de sí mismo.

4. Aprender a aprender. Consiste en que el individuo aprenda como hacer para que las experiencias cotidianas le enseñen algo nuevo y el ciclo de aprendizaje sea constante.

Asimismo es muy importante que el **facilitador**, antes de iniciar cualquier, evento obtenga información respecto de quienes serán los integrantes a los cuales se va a dirigir; debe conocer los impulsos y las motivaciones básicas, además como requisito mínimo, al empezar el evento, el **facilitador** debe tener identificadores para cada participante, y empezar a trabajar sobre las expectativas de los participantes así como las suyas. Por último definir conjuntamente con el grupo los objetivos a alcanzar.

La comprensión de los integrantes es un elemento básico que el **facilitador** debe tener para lograr la productividad en su grupo. Debe lograr un interés común entre todos los integrantes.

Además deberá tomar en consideración los obstáculos a la participación del individuo. Así como los ajustes que la persona adopta ante los mismos.

Se pueden presentar muchos obstáculos para lograr una completa participación en los grupos. Un individuo a pesar de pertenecer a un grupo y aunque posea una gran capacidad, puede no querer participar, aún estando de acuerdo con las metas fijadas por el grupo; tal vez su conducta se debe a que desaprueba los medios usados para lograr su obtención, o bien puede tener un sentimiento de inseguridad pensando que el grupo no lo acepte plenamente; puede creer también, que carece de aptitudes para relacionarse con el resto del grupo, tener sentimientos (complejos de inferioridad) debido a su posición social, antecedentes escolares. Estos últimos motivos deben ser visualizados por el facilitador con el fin de ayudar a superar tales sentimientos para que el individuo se vuelva más participativo y adquiera confianza en sí mismo.

Estos obstáculos que impiden al individuo su participación en el grupo a pesar de pertenecer a él, se deben a fuerzas conscientes o inconscientes que interactúan en él.

El facilitador, como se mencionó anteriormente, al informarse de las características de los miembros del grupo, se debe preocupar porque todos los participantes alcancen un nivel de efectividad en la participación; y debe hacer frente de una manera objetiva a todas esas barreras y frustraciones de las personas. Lo debe hacer involucrando al grupo en la responsabilidad de ayudar a resolver los problemas que él les plantee, de tal manera que los individuos puedan vencer sus limitaciones y frustraciones. De esta forma alcanzarán los niveles de participación deseados para mejorar el proceso del grupo.

C. Funciones del facilitador.

Para que un grupo funcione bien, para que los intercambios puedan ser numerosos, es necesario que se cumplan ciertas funciones esenciales. Se ha visto que estas funciones pueden agruparse en cuatro roles.

1. La función de Clarificación. Esta función tiene varios aspectos: en primer lugar, al comienzo de la reunión hay que cerciorarse de que el objetivo de la misma queda suficientemente claro para los participantes y de que todos están conformes sobre el tema por tratar o el problema por resolver. Durante el transcurso de la reunión, la tarea del facilitador consistirá en ayudar a los participantes a comprenderse bien. Así pues, deberá reformular constantemente las preguntas y manifestaciones, afin de asegurarse de que cada uno ha comprendido de verdad lo que se ha dicho. Si ve que no sucede así, ha de explicar de nuevo sus palabras adaptarlas al auditorio, matizar sus ideas, etc. Si el facilitador no se cuida de armonizar de esa manera la semántica y no se cerciora de que los participantes utilizan un vocabulario común, se caerá enseguida en un diálogo de sordos.

Es preciso subrayar que en las reuniones se origina siempre un fenómeno curioso de observar. Cuando más alta sea la posición (jerárquica, social, intelectual) de la persona que toma la palabra, menor será el número de participantes que tengan el valor de reconocer que no han comprendido ni una palabra; y esto ocurre porque temen quedar en ridículo, parecer tontos, ser mal vistos por los demás o porque se sienten impresionados por la personalidad del que ha hablado.

Ejercer la función de clarificación es, por último, desempeñar un papel de estructurador de la reunión. Cada uno de los participantes expone ideas, da opiniones, analiza aspectos diferentes del problema y, después de un cierto tiempo, es difícil saber dónde nos encontramos, como compaginar todo lo que se ha manifestado, cuáles son las ideas directrices que surgen del debate.

El facilitador que realiza bien esta función debe estar en condiciones de efectuar esas conexiones y de llevar a cabo

esas síntesis. En este sentido, es el metodólogo del grupo o, diciéndolo con más simplicidad, su guía.

2. La Función de Control. En el ejercicio de esta función de control, el **facilitador** trata primero de ayudar al grupo a fijar sus procedimientos: es decir, el grupo ha de darse unas normas de actuación que permitan que las comunicaciones se produzcan armoniosamente. Estas normas pueden ser más o menos autoritarias (la palabra se concede cuando se pide levantando la mano, cada uno habla cuando le toca el turno, el tiempo adjudicado es igual para todas las personas) o muy simples si el grupo ha alcanzado un nivel determinado de madurez.

El **facilitador** ha de ejercer igualmente un papel de regulador controlando a los que participan demasiado, trayendo de nuevo al camino a los que se pierden en los detalles del asunto principal, impidiendo las discusiones personales que obligan a desviarse del debate, etc.

Por el contrario, debe estimular a los silenciosos para que tomen la palabra, aunque esta misión de estimulador es a menudo delicada.

Finalmente ayudará al grupo a administrar bien el tiempo de que se dispone; esta misión se halla relacionada estrechamente con la función de clarificación. Para organizar el tiempo, es imprescindible lograr que el grupo se dé cuenta del punto en que se encuentra y de lo que queda aún por tratar.

3. La función de Relajamiento. Cuando varios individuos se reúnen, aparecen inevitablemente tensiones que nacen de la oposición de caracteres y de opiniones, de la lucha por dominar, de las antipatías instintivas; en consecuencia, desde el comienzo de la reunión, el **facilitador** deberá crear un clima de confianza y de relajamiento que permita establecer la comunicación entre los miembros del grupo.

Durante el transcurso de la reunión surgirán conflictos, se producirán discordias, aumentará la tensión del grupo y algunas veces se manifestarán antagonismos personales.

La misión del **facilitador** no es tratar sistemáticamente de reprimir esos conflictos a fin de conseguir que reine la armonía y todos se muestren tranquilos.

De hecho en esta función de relajamiento, el **facilitador** ha de saber utilizar tales tensiones y conflictos para hacer progresar al grupo. Desde luego, a veces deberá suprimirlos pura y simplemente, por ejemplo cuando dos personas se enzarzan en una disputa: entonces, estará desempeñando el papel de conciliador y su calma y su sentido del humor le serán de gran utilidad.

Por el contrario, en otras circunstancias, cuando el enfrentamiento de las ideas, de los puntos de vista, etc., se une a la oposición emotiva entre las personas, deberá esforzarse por inducir a los participantes a que analicen sus tensiones a fin de que puedan separar lo que es la idea expuesta y lo que es la carga emotiva ligada a esa idea. En este sentido, el **facilitador** ayudará a los participantes a expresar sus sentimientos.

Esta función de relajamiento consiste también en modular el desarrollo de la reunión. Muchos **facilitadores** no saben proponer al grupo que haya una pausa en los momentos convenientes. Con frecuencia, un clima agresivo, originado únicamente por el cansancio de los participantes puede, suprimirse con unos momentos de descanso.

4. La Función de Dinamización. Definir esta función resulta más difícil, porque es más global. De hecho, consiste en ayudar al grupo a sentir deseos de realizar algo, de ir hasta el límite de su capacidad, de superarse.

El **facilitador** dispuesto a cumplir esta función debe primero motivarse a sí mismo. Si, desde el principio, no cree en los resultados de la reunión, si no se halla persuadido del interés del tema, si no da pruebas de entusiasmo, son muy pocas las probabilidades de que los participantes se sientan motivados.

Las relaciones del grupo con su **facilitador** son relaciones altamente afectivas. Se producen entre ellos interacciones en el plano de los sentimientos. Si el grupo nota que el instructor no tiene deseos verdaderos de conducir la reunión y de llevarla hacia un resultado, se dejará llevar inconscientemente por el desaliento y la ineficiencia).

Al contrario, si el grupo siente que frente a él hay una fuerte voluntad de llegar a buen fin y advierte en el **facilitador** un sentimiento de júbilo ante los progresos que se consiguen, existen muchas posibilidades de que, aún no estando motivado desde el principio, el grupo se deje arrastrar por ese entusiasmo y dé unos resultados que le sorprenderán a él mismo.

D. Sentimientos del grupo. Concebir al grupo como un instrumento sin alma, sin emociones, privado de sentimientos, es negar la realidad para exponerse después a fracasos serios que nacen de esta incapacidad para comprender la faceta de los sentimientos.

Entre el **facilitador** y el grupo se entabla en efecto una relación muy particular que, por analogía puede compararse a las relaciones amorosas: pasión, rechazo, indiferencia, esperanza de ser aceptado, hastío, etc. Por consiguiente, el **facilitador** se encuentra en una posición que es a la vez apasionante y ambigua en la que ha de moverse con la mayor prudencia, tratando de dominar al máximo sus emociones y sentimientos propios.

Sin duda alguna, los sentimientos no son compatibles con la eficacia.

Para esto, el primer consejo que se puede dar al **facilitador** es que se prohíba juzgar a los miembros del grupo. Por que tales juicios tienen todas las probabilidades de resultar erróneos: este participante, al que ha considerado a priori hostil, se va a revelar como auxiliar valioso; en cambio, este otro que le parecía fácil de manejar puede resultar un adversario temible.

Igualmente, deberá refrenar sus preferencias por tal o cual miembro del grupo; pues, advertidas inmediatamente por los demás, adquieren una resonancia capaz de destruir el clima del grupo.

E. Liderazgo del facilitador al conducir un grupo. Conórnmente, se advierte una tendencia a confundir al líder con el jefe o superior jerárquico. A menudo, ambos atributos se combinan en una sola persona; pero otras veces, la diferencia es muy clara, por ejemplo en el caso de una reunión donde se hallan el **facilitador**, el jefe jerárquico de los participantes y el líder del grupo. Se corre entonces el riesgo de que se entable una batalla encarnizada entre esos tres personajes por asumir el poder: el primero se sirve de su posición (**facilitador**), el segundo de su autoridad (jefe); el tercero, de su influencia (líder). Sería pues, más exacto decir que, dentro de un grupo, el líder es quien influye en ese grupo; o sea, aquel cuya influencia acepta el grupo.

El grupo siente necesidades y la función del líder es satisfacer esas necesidades. Si el fenómeno se lleva hasta el límite, se llega al líder carismático, a quien el grupo seguirá "como un solo hombre" en todos sus proyectos y en todas sus decisiones.

"En resumen, se podría decir que el liderazgo es la tentativa (lograda) de un líder (el influyente) de afectar (influir sobre) la conducta de uno o varios discípulos (los influidos) dentro de una situación dada y en dirección a un objetivo predeterminado (por el líder). La influencia puede ser positiva o negativa; y los objetivos, personales o colectivos".

Por consiguiente, ante un grupo, el **facilitador** debe reconocer primero quién es el líder (éste no es forzosamente el más expresivo) y procura servirse de él para alcanzar los objetivos fijados en la reunión.

F. Comportamiento que debe evitar el facilitador.

1. Agresión. Existen objetivos, y grupos que en determinado grado requieren de un **facilitador** directo y firme para lograr los fines propuestos. Esto podemos interpretarlo como agresividad bien canalizada, cuando las condiciones y objetivos así lo exigen.

El otro tipo de agresividad a que nos referimos en este punto, trata de la actitud de crítica constante del **facilitador** hacia el grupo, dando muestras de hostilidad, afectando la posición de los participantes, y manifestando comportamientos que proyectan incomodidad de los asistentes. El **facilitador** debe cuestionar constantemente su actitud, y corregir los rasgos de agresividad que proyecta al grupo.

2. Obstrucción. Esto se refiere a la interferencia que el **facilitador** de un grupo interpone al proceso de aprendizaje, argumentando excesivamente sobre algún punto de vista en el cual se haya llegado a un acuerdo o que no amerite mayor atención, al rechazo de ideas / sugerencias del grupo al citar constantemente experiencias personales que no se relacionen con el tema en cuestión, o bien, a conductas que no enfrentan la problemática central, adoptando que lo hacen "salirse por la tangente".

3. Centralización. Esta es la conducta típica del **facilitador** quien centra el aprendizaje grupal prácticamente en él.

El **facilitador** emplea técnicas de aprendizaje dirigido, captando la atención y el interés del grupo.

La centralización extrema se refiere al deseo y necesidad de reconocimiento que genera necesidades de llamar la atención hacia sí mismos provocando exposiciones excesivas, jactancia y muchas veces autoritarismo.

4. Parcialidad. Esta actitud se manifiesta generalmente cuando el **facilitador** introduce y apoya ideas y conceptos estrictamente relacionados con inquietudes o puntos de vista muy personales y se cierra a considerar otros puntos de vista. Apoya esa posición tratando de imponer enfoques y formas de trabajo aun sin la aceptación del grupo.

5. Alejamiento. Esta es una conducta distante, no interesada, centralizada, indiferente y pasiva. El **facilitador** alejado adopta excesiva formalidad en el trato con los participantes, y mantiene distancias sin integrarse al grupo.

Esto propicia una fuerte barrera a la comunicación entendiéndose a ésta como el proceso de hacer comunes las ideas, los sentimientos y las aspiraciones de dos o más personas.

6. Dominación. La conducta dominante se caracteriza cuando el **facilitador** acentúa su autoridad en el manejo del grupo o de ciertos miembros del mismo. Se toma atribuciones que están fuera del ámbito de su autoridad como **facilitador del aprendizaje**. Da instrucciones arbitrarias, rechaza las ideas y aportaciones de los demás e interrumpe constantemente las intervenciones grupales.

G. Cómo mantener la atención de los participantes. Cuando un **facilitador** se encuentra frente al grupo, y tiene que captar la atención y despertar el interés al aprendizaje no solamente tiene que ser un motivador y conocer las características que cada participante adopta y cómo tratarlos individual y grupalmente; también debe adquirir las habilidades para sobreponer las distintas situaciones que se presentan en la conducción de un evento.

QUE HACER:

1. Cuando se pierda el control de la sesión:

- a. Si el control se pierda cuando el **facilitador** es quién está en uso de la palabra, puede hacer una pausa prolongada para que con el silencio que se hace, queden en evidencia los causantes de esta situación, e inmediatamente continuar con la sesión. También puede dirigir la mirada en forma directa y prolongada a los mismos desatentos, procurando hacerlo con cordialidad, y en cierta forma que los haga volver a la temática tratada.
- b. Puede también caminar directamente hacia el grupo desatento cuando las condiciones físicas de la distribución del aula así lo permitan y continuar hablando, pero dirigiéndose a ellos. La acción física de ponerse de pie, si está sentado, también puede volverlos a la atención.
- c. Dirigir una pregunta al participante más influyente; esto puede traer al orden nuevamente.
- d. Hacer una pregunta directa al causante del desvío o descontrol grupal.
- e. Introducir una variante en la metodología; cambiando de técnica empleando el rotafolio, hacer un resumen o utilizar una ayuda visual que capte nuevamente la atención.
- f. Llamar al orden con certeza, pero con tacto.
- g. Si el desorden es muy grande, hacer un receso.

2. Cuando los asistentes se salen del tema:

- a. Emplear las preguntas directas, preguntando en qué manera lo discutido se relaciona con el tema a tratar y dirigir nuevamente la conversación sobre la temática central.
- b. Enfatizar que la conversación puede ser muy interesante, pero que nos aleja del asunto principal y el curso se puede desviar de sus objetivos.
- c. Guiar cuidadosamente la conversación hacia el tema principal, buscando sutilmente algún elemento que los relacione con el tema original.
- d. Recurrir a las reglas del curso relacionadas con este asunto cuando el facilitador haya empleado esta técnica en la fase de encuadre del programa.
- e. Realizar un resumen de lo discutido y volver a centrar el tema principal, procurando destacar algún punto en particular.
- f. Hacer un planteamiento de la sesión destacando el plan a seguir en el tiempo que resta para concluir el tema, y buscar la adhesión del grupo, volviendo nuevamente al camino.

3. Cuando el grupo no habla.

- a. Centrar el tema, estimular el intercambio de puntos de vista y dirigir una pregunta directa a un miembro del grupo que conozca la respuesta o haya tenido experiencia en el tema cuestionado.
- b. Separarse ligeramente del tópico principal y sutilmente introducir otro de interés actual con el cual están relacionados los asistentes y paulatinamente volver al tema inicial.

- c. Enfatizar con una pregunta afirmativa o negativa e inmediatamente mencionar la palabra "porqué", esto despierta ánimos en los participantes para intervenir.
- d. Hacer una afirmación intencionalmente equivocada para que surja una corrección o la controversia por parte de algún miembro del grupo y llegar a la afirmación correcta.
- e. Dirigir una pregunta abierta de carácter general, preferentemente alguna pregunta que despierte un reto al grupo.
- f. Demostrar verdadero interés cuando surja alguna pregunta o sugerencia por parte de algún participante.

4. Cuando no aceptan las conclusiones del facilitador.

- a. Guiar de nuevo la discusión, proponiendo el mismo planteamiento pero con diferentes palabras.
- b. Relacionar el planteamiento que se está desarrollando con algún ejemplo que asocie el interés del o de los participantes disidentes.
- c. Cuando alguien impugna las afirmaciones del instructor, usar las preguntas de relevancia, dirigiéndolas a los aliados, para solicitarles sus puntos de vista sobre el asunto tratado.
- d. Proponer conclusiones en corrillos, de tal manera que los disidentes formen parte de los corrillos integrados por los participantes aliados al facilitador.
- e. Poner a votación del grupo el asunto en cuestión.

5. Cuando alguien se opone.

a. Utilizar preguntas directas que comprometan al participante oponente, a que fundamente su punto de vista y proponga otras alternativas de solución.

b. Invitar al experto a que cuestione los puntos de vista de quién se opone, y que fundamente las propuestas dadas por el facilitador.

c. Tomar la votación del grupo cuando éste es mayoría para que los disidentes descubran que sólo significan una minoría.

d. Señalar como una afirmación el punto de vista del participante que se opone, pasar por ella y continuar la sesión. (Esto solamente en caso de tener todo el respaldo del grupo).

6. Cuando alguien objeta habitualmente.

a. Buscar primero cuáles son las posibles razones que lo hace actuar de esta manera. Esto puede hacerse con preguntas de sondeo en forma abierta frente al grupo o bien en forma personal aprovechando los recesos.

b. Si sus objeciones son dirigidas al grupo, rebotar su inconformidad al mismo grupo, dejando que éste lo presione.

c. Llevarlo a que por sí mismo se percate que es una minoría y que está obstaculizando el avance del curso.

d. Usar las preguntas de rebote, solicitándole que nos diga qué soluciones concretas encuentra a la problemática analizada.

e. Hacer más evidente sus argumentos, resaltándolos con otras palabras y luego seguir adelante. (No engancharse).

7. La conducción de las reuniones.

Los papeles diferentes que el **facilitador** desempeña en el transcurso de la reunión son:

- a. Papel del dinamizador del grupo (hacer que los participantes se expresen, dar al grupo deseos de avanzar, de producir, etc.).
- b. Papel de metodólogo (ayudar al grupo a definir su método de trabajo, a planear bien el problema que se va a tratar, etc.)
- c. Papel de sintetizador (ayudar al grupo a marcar las etapas de su investigación, proponer síntesis de los debates, etc.)
- d. Papel de conductor (ayudar al grupo a superar sus tensiones, evitar los bloqueos, etc.)

El **facilitador** debe considerar como principios fundamentales para una buena conducción, lo siguiente:

- A.** Cuidar que todos los participantes se expresen.

En una verdadera reunión de trabajo, la tarea del **facilitador** será permitir que cada participante se exprese cuando lo desee y con tanta amplitud como desee. Esto implica dos cosas.

- Frenar a los participantes que monopolizan el uso de la palabra.
- Hacer hablar a los que no se atreven a expresarse.

Para hacer hablar a los miembros de un grupo, existen varias técnicas sencillas.

- a. En primer lugar, sin duda, preguntar a los silenciosos "y ustedes, que piensan del asunto, tienen ustedes algo que añadir: etc.
- b. Provocarlos para que reaccionen.

c. Poner esas personas silenciosas en situaciones donde se vean obligadas a expresarse (Por ejemplo, interrumpir a un participante que se eterniza y decir: "desearia conocer ahora la opinion del Sr. X ...").

d. Cuando esa persona silenciosa se ha expresado ya, utilizar como referencia lo que ha dicho, con objeto de darle valor.

Si el silencio de los individuos se debe sólo a un exceso de timidez, es muy probable que estos trucos resulten.

B. Sin embargo, cuando, a pesar de sus esfuerzos, un sector de los participantes se mantiene encerrado en su mutismo, nos encontramos aquí con un fenómeno de bloqueo del grupo que puede tener varias causas:

a. El facilitador no ha sabido dar confianza a los participantes, o no ha sabido motivarles, o no se atreven a hablar o no tienen deseos de hacerlo:

b. El tema de la reunión se ha captado mal, se ha entendido mal o se ha planteado mal, y algunos participantes experimentan realmente la sensación de que no tienen nada que decir sobre la cuestión:

c. El miedo a desbarrar o a decir cosas que podrian dar lugar más adelante a consecuencias desagradables paraliza a un sector del grupo, y cada uno se cuida de exponer sólo ideas de las que está seguro y decir cosas que no encierran ningún peligro.

d. El temor a quedar mal delante de personas que tienen un rango jerárquico superior un lenguaje más pulido, una cultura más extensa, etc.; es decir, el temor a ser juzgados desfavorablemente por los demás miembros del grupo:

- e. La imposibilidad de expresarse porque un participante (o más de uno) abruma a la asamblea con su seguridad, sus conocimientos, su imaginación, etc.

Frente a tales bloques, el facilitador debe reaccionar enseguida. La misión primera del facilitador es practicar una verdadera educación de los participantes, enseñándoles a escuchar, a hablar un lenguaje común, a admitir las ideas de los demás, a no tratar nunca de apabullar a los demás, sino de cooperar con ellos, etc.

Para conseguirlo, y esto es fundamental, el facilitador debe conservar siempre la calma y no dar ninguna señal de emotividad. Está allí para guiar, para ayudar; pero no para tomar partido ni para juzgar.

De hecho, las condiciones propicias para que los participantes se expresen con franqueza y confianza nacerán del comportamiento del facilitador frente al grupo y de su capacidad para escuchar.

- 8. **Cómo el grupo debe plantear bien los problemas.** Conducir a un grupo de trabajo no consiste solamente en facilitar la comunicación entre los participantes.

- a. El facilitador debe inducir al grupo, desde el comienzo de la reunión, a analizar los distintos datos del problema a fin de evitar extravíos o diálogos entre sordos que tanto perjudican a la eficacia de la reunión.

- b. Debe proponer al grupo métodos de análisis. Por ejemplo: Exposición del problema por quien lo conozca mejor, seguida de un "fuego cruzado" de preguntas de los participantes con objeto de eliminar los puntos que permanezcan en la sombra; comprobación de que todos los miembros del grupo entienden bien y de la misma manera el problema.

Durante este periodo de análisis, el **facilitador** ha de mostrarse exigente con el grupo. Mientras el problema siga estando ambiguo, mal comprendido, lleno de rincones oscuros y de incertidumbres, el grupo deberá proseguir su análisis.

9. El progreso en el trabajo de la reunión. Una reunión que funciona bien es una reunión donde los participantes tienen la sensación de que avanzan, y de que avanzan juntos.

El **facilitador** de una reunión es capaz de infundir ánimo en los participantes fatigados, pero también de soltar las bridas cuando tienen verdaderas necesidades de descansar y de incitarles a proseguir el camino si ve que el tiempo apremia. Todo ello con objeto de llevarlos, aún contra su voluntad en algunas ocasiones, a realizar su proyecto.

Esto significa lo que a continuación se detalla:

- a. Que el **facilitador** debe velar constantemente para que el grupo no se extravíe por caminos adyacentes que pueden alejarle de su objetivo principal: su función es pues, centrar una y otra vez el debate;
- b. Que el **facilitador** debe suscitar el progreso del grupo cuando éste se estanca, con preguntas que constituyen estímulos capaces de inducir al grupo a reaccionar, reanudar sus reflexiones, e expresarse;
- c. Que debe comprobar con regularidad si el grupo ha oído y comprendido bien lo que se ha dicho: esta operación, se nomina "reformulación"
- d. Que en ciertos momentos clave del debate, es indispensable que el **facilitador** conduzca al grupo a un "punto de observación", a fin de que vea el camino que ha recorrido ya, lo que queda aún

por andar y en que dirección ha de ir: es lo que se llama "proceder a una síntesis parcial".

e. Centrar, estimular, reformular, sintetizar, tales son las acciones fundamentales del facilitador para ayudar al grupo a progresar en su camino.

f. Aunque sea rígido, se puede añadir que el facilitador debe velar por que se respete el horario, para lo cual se ha de mostrarse firme (dar un tiempo máximo de uso de la palabra, hacer las síntesis en los momentos establecidos de antemano, etc.).

g. Si el facilitador consigue hacer comprender al grupo que él no obra de este modo para fastidiar o para demostrar su autoridad, sino para ayudarles a alcanzar sus objetivos, se podrá afirmar que él ha cumplido una gran parte de su tarea.

10. Qué hacer cuando un grupo está bloqueado.

A. El grupo está callado, apático.

1. Proceder a una fase de relajamiento, de presentación, puede desbloquear la situación.

2. Volver a definir con el grupo el tema cuya formulación le desorienta o acaso le disgusta.

3. Plantearle directamente la cuestión, con objeto de saber de dónde procede esta apatía y buscar con los participantes los medios para reaccionar contra ella.

B. El grupo se muestra agresivo.

Si la agresividad surge de un participante o de una minoría de participantes que, según parece, no tiene el respaldo del grupo, el

facilitador puede intentar aislarlos. Para ello será preciso que les impulse a seguir en su papel de perturbadores hasta que se muestren con evidencia como los responsables del mal funcionamiento del grupo. En ese momento, o bien, es el grupo quién les hace comprender rotundamente que son inoportunos y que le molestan en su trabajo; o bien, es el **facilitador** quien toma las riendas para que el grupo pueda expresarse y plantear con claridad el problema.

Si la agresividad es cosa del grupo entero (y se dirige contra el tema, el método o el **facilitador**), resulta ilusorio pensar que las cosas se arreglarán con el tiempo.

En tal circunstancia, el **facilitador** debe parar la reunión, plantear expresamente la cuestión ante el grupo y pedirle que explique las causas de su agresividad.

C. El grupo da vueltas en redondo.

El grupo ha empezado bien y funciona correctamente. Sin embargo, en un momento dado, se tiene la impresión de que algún engranaje se ha agarrotado y el motor marcha en vacío; los participantes se pierden en discusiones y nadie sabe muy bien de qué se habla. Da la sensación de que no se logrará sacar adelante el problema sometido a estudio.

Esto puede obedecer a varias causas:

1. El tema se ha debatido de sobra y el grupo no tiene ya nada sustancial que añadir. Es momento de que el **facilitador** efectúe una síntesis, entre en otro tema o levante la sesión.
2. Se dan vueltas en redondo porque el método seguido hasta aquí ya no sirve. Por ejemplo, se ha analizado el problema siguiendo un razonamiento lógico y este razonamiento no sirve para generar ideas originales. Lo que interesa ahora es definir con el grupo un nuevo método de trabajo.

3. Un líder intenta imponer sus ideas y el grupo no las acepta. En tal caso, conviene proceder a un análisis del comportamiento del grupo, con objeto de volver a empezar de nuevo.
4. El grupo es verdaderamente incapaz de trabajar con eficacia por falta de método o por falta de entrenamiento; entonces, es ineludible reflexionar en común sobre los medios que se han de emplear a fin de remediar este estado de cosas; en particular, vendrá muy bien recurrir a un **facilitador** externo al grupo que, por su "peso" y competencia sepa inyectar dinamismo y creatividad en los participantes.

En los casos que se acaban de examinar (y que no son ni mucho menos todos los posibles), se ve que los bloqueos derivan esencialmente de tres cosas:

- Las tensiones psicológicas en el seno del grupo.
- Las formas de abordar el problema y los métodos del tratamiento del mismo.
- La capacidad de respuesta del **facilitador** ante las tensiones y dificultades del grupo.

Si el **facilitador** está a la escucha del grupo, si da pruebas de ser buen psicólogo, si sabe conservar la calma y tomar la situación con un poco de humor, si demuestra aptitud para situar al grupo frente a sus propios problemas de funcionamiento y para acomodar su método de conducción a las necesidades del grupo y a la naturaleza del problema en estudio, será capaz de superar en la mayoría de los casos tales bloqueos y de hacer que el grupo prosiga con eficacia su camino.

Finalmente el **facilitador** es el motivador, a fin de llevar a cabo la formación de grupos; posteriormente será un observador de todas las situaciones vividas por el grupo, con el objeto de llegar al conocimiento profundo y poder elegir las herramientas que le

permitan dar la orientación correcta a los miembros del grupo, capacitándoles para la acción, pero sin pasar sobre una autonomía, guiándolos hacia la autodirección y la participación colectiva, logrando de esta forma la maduración tanto individual como del grupo.

CONCLUSIONES

El profesional que se dedica a la integración, formación y desarrollo de personas debe conocer las principales herramientas que existen sobre manejo de grupos. En este trabajo se mencionan los conocimientos básicos de la Dinámica de Grupos, así como las diferentes situaciones que viven en el proceso de grupo los participantes y el facilitador.

Ya que este trabajo está dirigido a los responsables de la enseñanza-aprendizaje considero que es de suma importancia hacer notar que el facilitador debe ser una persona con características especiales, que le guste tratar con gente, que le guste ayudar a aprender, que tenga facilidad de palabra, que tenga habilidad para dirigir, para conceptualizar, ser flexible con los demás y honesto con sí mismo, debe tener visión de lo que es el mundo y la realidad de las personas que está entrenando, como la suya propia, admitir que no todo lo sabe y por último gozar de todas las experiencias que se le han presentado en su vida.

"LA DINAMICA DE GRUPO SOLO VALE LO QUE VALEN LAS PERSONAS QUE LA PONEN EN PRACTICA" (Joseph Luft)

GLOSARIO DE TERMINOS

- **Kinésica:** Movimiento de algunos miembros del cuerpo.
- **Insight:** Significa en inglés "visión interna". Se trata de una intuición que puede presentarse. En el Insight el campo perceptivo se reorganiza totalmente en un instante. La psicología de la Gestalt llama así a una especie de iluminación intelectual, repentina, global y directa.
- **Gestalt:** (Palabra alemana traducida a veces por configuraciones: forma, estructura).

Término aplicado a unidades organizadas de experiencias y de conducta, que poseen propiedades específicas no derivables de las partes y sus relaciones.

- **Sinergia:** Que ejerce fuerza en conjunto; miembros que actúan al mismo tiempo; combinación de procesos o movimientos elementales coordinados; movimiento de varios miembros para ejecutar determinados actos.
- **Catarsis:** Emociones que se presentan en la dinámica de grupos y que éstas pueden ser agradables o desagradables.

En psicoanálisis se llama así a una reacción de liberación provocada por la evocación de una emoción reprimida, de un conflicto no resuelto, que perturba la vida psíquica.

- **Preconizar:** Tributar elogios públicamente a una persona o cosa.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) **González Núñez J. de Jesús.** Dinámica de los Grupos. Ed. Concepto , Mex. D.F. 1979. pag. 14
- (2) **Maisonneuve Jean.** La Dinámica de los Grupos. Ed. Nueva Visión. Buenos Aires. 1977. pag-23.
- (3) **Bany Mary A., Johnson Lois V.** La Dinamica de los Grupos en la Educación. Ed. Aguilar. S.A.. Madrid. 1973 pag 32.
- (4) **Hurtado Badiola, J.** Dinamica de Grupos: Perspectivas de Aplicación en la Administración. Tesis ITAM. México. 1972. pag-37
- (5) **González Núñez.** op. cit. pag-14.
- (6) **Kisnerman, Natalio.** Servicio Social de Grupos. Ed. Hvmánitas. Buenos Aires Argentina.. pag-98.
- (7) **Anduenza María.** Dinámica de Grupos en Educación. Ed. Edicol. S.A.. Mex. D.F. 1975 pag-9.
- (8) **Anzieu Didier Martin Jacques Yves.** La Dinámica de los Grupos Pequeños. Ed. Kapelusz. pag-22.
- (9) **Reyes Gerónimo. Contreras Raúl y Olmos Esther.** La Dinámica de Grupos.. Ed. Oasis. Mexicc. D.F. pag-13
- (10) idem. pag-14.
- (11) **Reeves T., Elton.** La Dinámica del Comportamiento de Grupos. Ed. Técnica, S.A.. México. 1978.. pag-3.
- (12) **Reyes Gerónimo.** op. cit. pag-16.
- (13) **Mora Carrillo Enrique P.** Dinamica de Grupos Y Capacitación con Juegos Vivenciales.. Ed. F.H. Vol. I.. México. D.F. 1981.. pag-101.
- (14) **Cirigliano Gustavo y Villaverde Anibal.** Dinámica de Grupos Y Educación . Ed. Hvmánitas. Buenos Aires. Argentina.. pag-78.
- (15) idem. pag-78.
- (16) idem pag-85/86.

BIBLIOGRAFIA

- ANDUENZA María. Dinámica de Grupos en Educación. Ed. Edicol, México, D.F. 1975.
- ANZIEU, Didier y Martín, Jacques-Yves. La Dinámica de los Grupos Pequeños. Ed. Kapelusz, Buenos Aires, 1979.
- ACEVEDO, I. Alejandro. Aprender Jugando Tomo II. Ed. Acevedo y Asociados. Consultores en Desarrollo Integral, S.A. México, D.F. 1987.
- ANTUNES, Celso. Técnicas Pedagógicas de la Dinámica de Grupos Ed. Kapelusz, Buenos Aires, 1975.
- BAENA P. Guillermina, Manual Para Elaborar Trabajos de Investigación, Documental. U.N.A.M. México, D.F. 1973.
- BANY, Mary A., Johnson Louis V., La Dinámica de los Grupos en la Educación, Ed. Aguilar, S.A., Madrid, 1973.
- BLEGER, José, Temas de Psicología (Entrevista y Grupos), Ed. Nueva Visión, Buenos Aires, 1981.
- CARTWRIGHT, D., Zander, A., Dinámica de Grupos, Ed. Trillas México, 1979.
- CIRIGLIANO, Gustavo y Villaverde, Anibal., Dinámica de Grupos y Educación, Ed. Hvmánitas, Buenos Aires, 1966.
- DREVILLON, Jean, La Psicología de los Grupos Humanos, Ed. Nueva Visión, Buenos Aires 1978.
- DREYFUS, Catherine, Los Grupos de Encuentro, Ed. Mensajero Bilbao, 1977.

FORMACION DE FACILITADORES DE CALIDAD., CAPINTE Capacitación Integral, S.C., Mecanograma, México D.F. 1988.

GARZA, H. Ario., Técnicas de Investigación. El Colegio de México, México, D.F. 1979.

GONZALEZ Nuñez, J., Monroy, A., Kupferman, E., Dinámica de Grupos, Técnicas y Tácticas. Ed. Concepto, S.A. México, D.F. 1978.

GRADOS E., Jaime A., Temas y Técnicas de Psicología del Trabajo, Fac.Psicología México, D.F. Generación 81-85.

HELEN, Herbert., El Grupo Como Organismo. Ed. Nueva Visión, Buenos Aires, 1975.

HOWARD C Warren., Diccionario de Psicología. Fondo de Cultura Económica, México, D.F. 1979.

HURTADO Badiola, J., Dinámica de Grupos: Perspectivas de aplicación en la administración, Tesis ITAM, México, D.F. 1972.

KISNERMAN, Natalio., Servicio Social de Grupos, Ed. Hmanitas Buenos Aires, 1978.

LUFT, Joseph., Introducción a la Dinámica de Grupos. Ed. Herder, Barcelona, 1973.

MAISSONNEUVE, Jean., La Dinámica de los Grupos, Ed. Nueva Visión, Buenos Aires, 1977.

MORA, Carrillo Enrique., Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales. Vol. I y II. Ed. F.H., México, D.F. 1981.

PFEIFFER Y JONES., A Handbook of Structured Experiences for Human Relations training. University Association Publisher & Consultants. La Jolla, Calif. 1973-1977.

PICHON-RIVIERE, Enrique.. El Proceso Grupal, del Psicoanálisis a la Psicología social (I), Ed. Nueva Visión, Buenos Aires, 1975.

PIO, Sbandi., Psicología de Grupos. Ed. Herder, Barcelona, 1977.

REEVES T. Elton: La Dinámica del Comportamiento de Grupos. Ed. Técnica, S.A. México. 1978.

REYES, Gerónimo, Contreras Raúl y Olmos Esther; La Dinámica de Grupos. Ed. Oasis, México, D.F. 1975.

SALAZAR, José Miguel y otros., Psicología Social. Ed. Trillas México, D.F. 1979.

SHAW, Marwin, Dinámica de Grupos, Psicología de la Conducta de los Pequeños Grupos. Ed. Herder, Barcelona, 1980.

SERVICIO NACIONAL ARMO, Mecanogramas, México, 1968.