MÉTODOS Y TÉCNICAS DE MANEJO DE GRUPO Y DE COMUNICACIÓN

UNIDAD I

GRUPOS HUMANOS

1. HACIA UNA COMPRENSIÓN SOBRE EL CONCEPTO DE “GRUPOS HUMANOS Y SU FUNCIONAMIENTO”

Existe una estrecha vinculación entre el conocimiento teórico y la ciencia aplicada. Sin embargo, es imprescindible distinguir entre el cuerpo de doctrina, por así decir, y las técnicas que de él se derivan.

> “En el campo de la dinámica de grupos, más que en ningún otro terreno psicológico, la teoría y la práctica están metodológicamente unidas de una manera tan estrecha, que si se tuviera en cuenta (esta unión) de forma correcta, no sólo la práctica proporcionaría soluciones acertadas a muchos problemas teóricos, sino que la teoría se acercaría a poner remedio a muchos de los problemas prácticos que no acabamos de tener solucionados” (Lewin, 1948).

Pocos hay que carezcan en sus archivos personales, interiores o exteriores, de suficientes recursos. Saben muy bien “qué hacer” si quieren ser eficaces. Pero probablemente, son pocos los que saben por qué hacen lo que hacen. Su problema, diríamos, suele consistir en que no han llegado a unir teorías y prácticas de forma adecuada. Frecuentemente, al no saber bien qué principios racionales son los que les deberían guiar y ayudar a la hora de tomar decisiones y de cambiar sus métodos, se ven presos de las pequeñas técnicas, y se encuentran obligados a moverse como por tanteos. Fiándose únicamente de sus éxitos y fracasos diarios y echando de menos sin saberlo, una teoría coherente que les permita actitudes más creativas y arriesgadas.

No es éste un fenómeno raro. Si observamos cómo se han ido elaborando las diferentes técnicas de trabajo en grupos, veremos que, no han nacido generalmente de posiciones teóricas claras. Normalmente, no se ha formulado primero lo que un grupo humano es, para deducir luego lógicamente cómo debe ser tratado. Más bien, las técnicas de trabajo han nacido de la constatación experimental de ciertos tipos de actuación, en determinadas circunstancias, se siguen unas consecuencias hasta cierto punto, predecibles y deseables. Si repasamos la literatura sobre dinámica de grupos, veremos que los diferentes autores no suelen indicar de manera tajante: “como conductor de un grupo hay que hacer esto”, sino que más bien su postura es la del que afirma: “si haces tal o cual intervención, en tal momento, lo más probable es que se presente tal consecuencia”. Una postura muy pragmática.

Sin embargo, no podemos evitar la sospecha de que, en realidad, sí existen posiciones ideológicas y posturas teóricas que hacen referencia a lo que un grupo deba ser y hacer, y que a la vez, están condicionando fuertemente al técnico a la hora de seleccionar, ya sean los tipos de conducta, o bien, las consecuencias o conocimientos a tener en cuenta para perseguir y lograr determinados objetivos.

De esta manera, en el presente texto se intentará explicar algunas temáticas y conceptos relevantes, que pretenden llevar a la comprensión sobre: qué son los grupos, qué tipos de grupos existen, cómo funcionan los grupos y cómo éstos pueden conseguir las metas de manera exitosa.

1.1. ¿Existen los Grupos?

Cartwright y Zander, ya al comienzo de su clásica obra sobre la dinámica de grupo, advierten que desde el primer momento en que las ciencias de la conducta humana se ocuparon de realidades que superaban lo individual, como sucedió cuando comenzaron a ocuparse de los grupos, las posturas se radicalizaron y se hicieron polémicas. No fueron pocos los que se escandalizaron de que algún psicólogo comenzase a decir que los grupos existían para la psicología con el mismo derecho que existían las personas humanas individuales. Jamás se había podido dudar que un individuo, con sus ideas, sus sentimientos, sus percepciones y sus motivaciones, fuera algo único y unificado que se podía estudiar como se estudiaba cualquier objeto de ciencia. Pero en el momento en que se empezaron a introducir en la psicología, términos como “mentalidad grupal”, “inconsciente colectivo”, o incluso sencillamente “grupo”, pretendiendo significar que todas esas realidades eran cosas con existencia de derecho propio, sí se provocaron serios enfrentamientos. Toda una familia psicológica comienza a pensar que al usar esos términos se está cometiendo un desafuero. Ni grupo, ni mentalidad grupal, designan ninguna realidad nueva. Son únicamente construcciones mentales. En realidad no hay más que personas individuales: al hablar de grupos, lo único que hacemos es subrayar que cuando ponemos juntos a unos cuantos sujetos notamos que existen analogías entre ellos. Claro que podemos hablar de que ahí existe un montón de piedras. Pero nadie dirá que el montón tiene entidad propia.

No es más que una serie de piedras que resultaron estar juntas. Pero otra cosa es estudiar a los grupos como entidades aparte, como si tuvieran vida por sí mismos. ¡Hasta ahí podríamos llegar! Estudiemos a los individuos, y de la suma de todos ellos, nos haremos una idea de eso que llamamos grupo.

Parece que hacia 1920, la polémica alcanzaba su punto culminante. Los nombres de William Mc Dougall y de Floyd Allport, son los de los representantes máximos de la controversia:

En un extremo se encontraría la concepción institucionalista, para la cual los grupos, grandes y pequeños son algo tan real como lo son las personas, y tienen vida independientemente considerados de los individuos que lo constituyen. ¿No decimos que el Colo-Colo o la Católica ganaron el campeonato en el año 1963, cuando probablemente ninguno de los que constituyen esos equipos había nacido? Pues entonces esos grupos ya existían y eran los mismos de hoy. Por tanto, es posible estudiar los grupos como realidades independientes, con propiedades, fenómenos, y leyes propias, a un nivel distinto del meramente individual.

En el otro extremo se encontraría la postura individualista, para la que un grupo no sería sino una colección de personas y nada más. Se podría decir, en palabras de Allport, que, hablando con rigor, ningún individuo es parte de un grupo. Porque un grupo es solamente la abstracción que cualquiera podría hacer de las semejanzas reales que existen entre los individuos que lo componen.

En realidad, toda esta controversia, es importante porque persiste de alguna manera, en las actitudes profundas que mantienen las distintas direcciones hoy vigentes en dinámicas de grupos. Vamos a ver como algunas de ellas siguen haciendo protagonistas a las personas individuales, mientras que otras van a poner en el centro de su atención a esas realidades misteriosas que resultan de la relación entre las personas y a las que llaman grupo.

Kurt Lewin, salía al paso de los escrúpulos teóricos de los individualistas, para aclararles que al científico sólo le basta con que un "objeto de estudio" esté al alcance de sus métodos de trabajo para poder considerarlo como real en todos sus efectos. Kurt Lewin es bien consciente de que el científico comienza a encontrarse, a partir de la segunda decena del siglo XX, con instrumentos adecuados de estudio que le permiten abordar científicamente el objeto "grupo", cualquiera que sea su entidad filosófica. Entonces, si se puede estudiar, experimentar, y trabajar con los grupos ¡es porque ellos si existen!

Entonces, la visión que tenga quien dirige un grupo (corresponda a una postura más bien individualista o más bien grupal) es crucial para el éxito de todo grupo, ya que ésta condicionará todo su trabajo posterior, dando identidad y dirección a las acciones y dinámicas del grupo.

1.2. ¿Qué son los grupos humanos?

Para empezar, debemos entender que un grupo es una pluralidad de individuos que se relacionan entre sí persiguiendo objetivos comunes con la convicción de que juntos podrán alcanzarlos con mayor rapidez que si lo hicieran individualmente.

Desde el punto de vista de la psicología para poder hablar de un grupo, es necesario que sus miembros tengan una cierta estabilidad, una historia común y como dijimos anteriormente persigan uno o varios objetivos.

La finalidad que tiene un grupo también es importante, ya que los integrantes realizan tareas colectivas que contribuyen al logro de los objetivos comunes. Podemos formar parte de un grupo humano en varias situaciones de la vida, ya sea el familiar, escolar, el de amigos, el del club, etc. y siempre podemos aprender cosas positivas y diferentes de cada grupo del que formemos parte.

Para el conocido sociólogo, E. Durkheim, es el grupo el que por un lado "presiona" al individuo para actuar en ciertos sentidos y por otro, contribuye a la estabilización de su situación personal.

Nuestra personalidad se irá formando dentro del grupo. Los grupos humanos son importantes no sólo porque ofrecen apoya social, recursos, y un sentimiento de pertenecer, sino que porque suplementan y/o complementan el autoconcepto de sus miembros. Es dentro del grupo donde el ser humano define su identidad social. Además, muchas veces, la conducta y las acciones de los miembros sirve de estímulo al comportamiento de otros (positiva o negativamente).

Un requisito importante también para que exista un grupo es la interacción de sus miembros. No constituye un grupo, un conjunto de individuos aislados que esperan el colectivo en la parada. Además debe existir cierto grado de interdependencia donde los individuos dependen unos de otros para lograr sus objetivos.

La finalidad que tiene un grupo también es importante, ya que los integrantes realizan tareas colectivas - aunque con roles o acciones diferentes - que contribuyen al logro de los objetivos comunes.

Sumado a lo anterior, el grupo permite satisfacer necesidades individuales, tanto explícitas como implícitas. Las primeras suelen encajar directamente con las tareas y el objetivo concreto del grupo. Las implícitas, pueden resultar menos evidentes y pueden referirse por ejemplo, a la amistad o liderazgo. Sin embargo, y estando en ambos casos, éstas necesidades propias a cada individuo movilizan al individuo a participar en las actividades grupales.

En la actualidad y en el pasado también, la mayoría de las grandes ideas han sido y son el fruto del trabajo de grupos de personas que interactúan de forma dinámica para llegar a resultados en su trabajo. Aunque muchas veces, los nuevos descubrimientos lleven el nombre de una persona en específico, detrás está el trabajo de unos cuantos colaboradores que de una forma u otra forma ayudan a traer al mundo esa nueva idea.

Muchos experimentos se han realizado y han demostrado que el trabajo en grupo favorece la creatividad y el espíritu de trabajo.

Hay que tener en cuenta que sólo se pertenece a un grupo mientras se crea que le ofrece más ventajas estar dentro que fuera de él. Es decir, que debemos ser conscientes de nuestra pertenencia y participar en todo lo que esté a nuestro alcance dentro del grupo.

1.3. Las Fuerzas que Operan en los Grupos

Si leemos a Cartwright, veremos que señala, como punto de partida para todo dinamista de grupos, el hecho de que éstos, tal como los observamos en la experiencia cotidiana, movilizan fuerzas muy poderosas que producen efectos de gran importancia en cualquiera de sus miembros. Ante esta realidad, el que quiera trabajar con grupos, debe preocuparse de que estas fuerzas, que pueden producir efectos muy positivos o muy negativos, den como resultado las consecuencias más deseables que sea posible.

El problema para nosotros, reside en localizar cuáles son esas fuerzas que operan en los grupos. Si las podemos detectar y describir, lograremos tener un buen apoyo para después elaborar planes sensatos sobre cómo las podemos encauzar del modo más conveniente para nuestros fines.

Según en qué "fuerzas" pongamos nuestro acento a la hora de hacer planes de trabajo, elaboraremos métodos distintos y técnicas distintas. Por eso es importante en este momento, enumerar brevemente las fuerzas principales que operan sobre cualquier individuo cuando se encuentra con otros en una situación cualquiera de grupos.

- Fuerzas interpersonales. Podemos llamar así a las que se originan sencillamente cuando se da la proximidad psicológica de varios individuos. El nombre es convencional, queremos expresar con él que en cuanto nos sentimos próximos a otros seres humanos, se establece entre nosotros una conexión de potencial importante. Surgen sobre todo y predominantemente, fuerzas de atracción y repulsión, que nos llevan a situarnos a mayor o menor cercanía de los restantes miembros del grupo.

- Otras fuerzas nos hacen situarnos por encima o por debajo de los distintos miembros del grupo en actitudes de dominio o de sumisión. Estas fuerzas tienen carácter de centrífugas o centrípetas que aglutinan al sujeto con otro, o lo segregan de sus compañeros.

- Fuerzas basadas en necesidades psicológicas personales. El mero hecho de que percibamos la posibilidad de pertenecer a un grupo hace surgir en nosotros, necesidades de carácter no biológicos, que nos empujan desde el interior con fuerza, y que han sido llamadas con muy diferentes nombres. Necesidad de ser aceptado, necesidad de seguridad, necesidad de comunicación profunda, de pertenencia a alguien o a algo, necesidad de ser algo más que yo mismo. Todas esas necesidades son de hecho, fuerzas que el grupo suscita o resuelve, en causa o desvía, o quizás hace conflictivas. Son fuerzas que podríamos llamar intrapersonales, que están en el interior porque existen otras personas, pero que no me ligan directamente a ninguna de ellas.

- Fuerzas grupales generadas por la historia. Es responsabilidad del psicoanálisis haber descubierto el poder dinámico de las experiencias habidas en el primer grupo al que se perteneció en la vida, es decir, la familia. Estas experiencias están depositadas en la reserva del inconsciente, como si fueran antiguas grabaciones que todos tenemos de nuestro pasado más remoto. Las grandes vivencias de nuestras primeras relaciones, con aquellas personas imprescindibles, como es el caso de la madre, con aquella polémica imagen del padre, con los hermanos, etc. permanecen vivas en lo profundo de todos los hombres y mujeres de este mundo. Y, precisamente por ser comunes a todos nosotros, son poderosas activadoras del dinamismo personal. Cualquier relación de grupo que tengamos en la vida adulta, se parecerá en realidad mucho a aquella primera relación grupal que todos hemos vivido. Por eso podríamos decir que sobre los miembros de cualquier grupo, operan aquellas fuerzas, que con su

presencia, son capaces de despertar imaginativamente aquellas fantasías y recuerdos. Estas fuerzas reciben el nombre de fuerzas grupales.

El grupo, es sobre todo un lugar donde se viven antiguas y profundas experiencias infantiles. Es como una nueva matriz familiar que fuerza a que se reproduzcan los conflictos básicos de las historias individuales. Conflictos que pueden tener muchos matices, pero que una y otra vez resuenan con los viejos temas de la castración, la dependencia, la rivalidad, la represión.

Es evidente, que sobre un individuo operan también fuerzas de carácter más intencional, como son los valores o el sentido de dar la propia vida. Sin embargo, éste es un campo de fuerzas poco explorado; al menos de modo explícito por la dinámica de grupos.

1.3.1. Tres Puntos de Vista desde donde Contemplar el Grupo

Si prescindimos de fuerzas que originan las ideas (lo que llamaríamos “el contenido” de grupo), podemos pasar a considerar la importancia que, para el planteamiento básico de una dinámica de grupos, tiene la existencia de los tres tipos de fuerzas restantes. Estros tres grupos se constituyen los “porqués”, capaces de dar razón de lo que sucede en un grupo cualquiera.

Cualquier trozo de relación en grupo, tiene siempre causas múltiples. Pongamos un ejemplo:

"Durante una reunión del cuerpo docente de un colegio, llega un momento en que, tras una larga discusión sobre si la subvención de este año (varios millones) se ha de dedicar a aumentar el sueldo de los profesores o a construir un laboratorio de idiomas, se llega al siguiente diálogo:

Mr. Smith (profesor de inglés): Yo creo que aquí todos piensan que aprender inglés es algo secundario, cuando en realidad es, y va a serlo cada vez más, de primera necesidad para los estudiantes...

Marta (profesora de matemáticas): Usted es soltero, ¿verdad?

Director: Por favor, no discutan, no discutan ahora, quizá lo mejor sería que todos nos tomásemos unos días para pensarlo.

Marta: Qué tontería, tú siempre con tus evasivas. Quizá te molesta que se vuelva a hablar de mejorar nuestros sueldos…

Juan (profesor de historia, hablando sin ninguna ironía): Desde luego los idiomas son tan importantes...

Mr. Smith: ¿Ven como no soy sólo yo?"

Esta pequeña pieza de relación entre personas y suceso grupal, puede considerarse determinada por fuerzas que ligan a las personas unas a otras, es decir, por medio de fuerzas interpersonales, ahí está operando probablemente la simpatía de Juan por Mr. Smith, y la antipatía de Marta por él mismo (¿o es simplemente su manera de demostrar al exterior que no le es indiferente el tema?). La problemática relación de Marta con la autoridad, resalta en cuanto encuentra una ocasión de revelarse y el estilo peculiar de liderazgo del director, que pretende ser democrático a su manera.

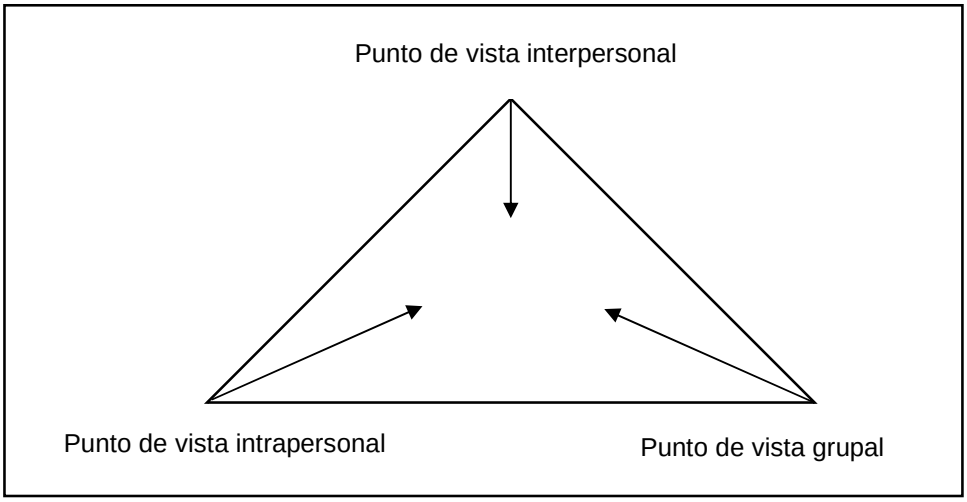
Puede a su vez, considerarse determinado por las necesidades psicológicas individuales, es decir, por fuerzas conocidas como intrapersonales: la necesidad de prestigio de Mr. Smith, que tiene una asignatura poco estimada por sus compañeros; la necesidad de independencia de Marta (¿o su necesidad de recibir atención de un grupo masculino?); la necesidad de seguridad por parte del director, y de verse libre del miedo a ver en peligro su modesto poder en este grupo.

Como también podemos considerarlo determinado por la situación global del grupo y su repercusión en el universo de vivencias de la historia de cada uno de los sujetos que hace revivir la propia historia en el momento presente: quizás en este momento el grupo está viviendo una situación de lucha por el poder en la cual, depuesta ya la figura paterna del director se está reproduciendo una riña infantil por un juguete deseado, porque no hay un padre suficientemente fuerte como para poner paz. Cada cual está adoptando actitudes profundas de acuerdo con su historia personal. O quizá el grupo está un poco desmoralizado por el poco prestigio de que goza hoy en día la enseñanza, es decir, por un problema de castración social.

Podemos decir que cuando consideramos que lo que pasa en el grupo se debe a un determinado tipo de fuerzas, estamos ya fijándonos en cada caso, en fenómenos muy distintos:

- Fuerzas de orden interpersonal en el caso primero
- Fuerzas de orden intrapersonal en el segundo
- Fuerzas de orden grupal propiamente dicho en el tercero

Es como si pudiéramos adoptar puntos de vista distintos, para contemplar el terreno de juego representado en el siguiente triángulo:



En el caso de que adoptásemos uno de los tres puntos de vista, tendríamos ojos para todo un tipo de fenómenos, de entre los que suceden en el grupo, y dejaríamos de lado todo, o casi todos los demás; ya que siempre que adoptamos una postura estamos condicionando nuestra percepción. Y eso aún en el caso de que supiésemos que existen también otras fuerzas que reclaman nuestra atención y que no pueden ser olvidadas. Aunque no lo reconozca, todo aquel que trabaja con grupos, suele guiarse por el esquema anterior de una manera muy personal, y siempre coloca al grupo, representado por el triángulo que hemos

dibujado más arriba, como un iceberg, con uno de sus vértices emergiendo de la superficie, y los otros dos ocultos en el trasfondo. Esto, que es verdad incluso para cada intervención que un animador de grupos realiza a lo largo de su trabajo, lo es también para las diferentes orientaciones teóricas que la dinámica de grupos, como método de trabajo, ha adoptado a lo largo de sus pocos años de historia. Unas se fijan más en lo que sucede en los grupos como consecuencia de las fuerzas interpersonales; otras, en las fuerzas grupales, y otras, en el interno mundo de lo intrapersonal. Nadie es del todo neutral, y cada uno adopta un punto de vista para entender lo que sucede. Este punto determinará en cada caso, los objetivos que se proponga alcanzar y los instrumentos de que se sirva para lograrlos.

1.4 La dinámica interna de los grupos

Hemos visto como cada individuo lleva al grupo ciertas características que le son peculiarmente propias. Ellas incluyen sus intereses, sus habilidades, sus deseos o sus tendencias, como también sus bloqueos o frustraciones y sus ajustes a ello, en otras palabras, su “personalidad”. Hemos llegado a concebir a todos estos detalles de la individualidad como fuerzas que contribuyen a la dinámica de grupo. Además de estas fuerzas (que puede decirse que son el patrimonio de las personas involucradas), ciertas otras fuerzas parecen desarrollarse como resultado de la interacción de los individuos; son propiedad del grupo como totalidad. La suma, integración y resolución de todas estas fuerzas se han denominado: la *dinámica* interna del grupo.

Si el empleo del término *dinámica* tiende a ser muy reiterado se debe a que se ha desarrollado como la única palabra que connota todas las cosas que comprende en su empleo, es decir las energías y las fuerzas que se derivan tanto de los individuos como de su interacción recíproca, y la suma y conversión de estas fuerzas en actividad, en contraposición con la conducta estática.

Se entiende como dinámica interna a una función del grupo, incluyendo sus objetivos y técnicas. Las cualidades dinámicas que concurren para crear la acción grupal no son solamente del patrimonio del grupo, sino también una parte esencial de la selección de los objetivos, la orientación y los métodos.

Estas ideas no pueden encasillarse cómodamente en compartimientos específicos. Por mucho que se identifiquen los diferentes componentes, siempre habrá una reacción cruzada, superposición y dispersión. Por esta razón las fuerzas de grupo que intervienen en la dinámica interna se componen de diversas áreas o elementos que no tienen necesariamente igual valor o que a veces hasta parecen estar relacionados. Con toda seguridad no se excluirán mutuamente. Los elementos que conforman la dinámica de grupo son los siguientes: tamaño del grupo, la atmosfera grupal, la identificación del grupo, las cualidades de composición homogénea y heterogénea, la comunicación dentro del grupo, la participación, el esquema de conducción, los roles, los papeles necesarios para la productividad, los objetivos y hasta el tipo de aptitudes existentes para las relaciones humanas. Estos diversos factores están presentes en todos los grupos y muchos de ellos se manifiestan inmediatamente. En tanto, en un momento dado alguno de ellos pueden estar tan ocultos como para ser considerados como latentes. A veces, actúan en un nivel tan bajo

de consciencia que hay que tenerlos muy presente (como conocimiento) para que puedan ser observables.

A continuación se explican brevemente, algunos elementos de la dinámica de grupo.

a) **Atmósfera:** la atmosfera de grupo es la disposición de ánimo, todos los sentimientos que están difundidos en el grupo. Para comenzar, el ambiente físico real en que actúa el grupo es importante para ayudar a determinar la atmosfera del grupo. La iluminación como la ventilación, como también la falta de atractivo o la claridad de la pieza, pueden ser factores que contribuyan a la atmosfera grupal. La disposición del mobiliario también es importante. El sentarse en un esquema circular o elíptico, donde cada uno puede ser visto, en donde ninguna persona está en una posición físicamente dominante puede tener valor al crear una atmosfera amigable, permisiva. Es importante también, tener en cuenta una consideración tan sencilla, como cerciorarse de que cada miembro del grupo conoce y sabe algo de los demás miembros. Dirigirse a cada persona por su nombre preferido, pude mejorar la atmosfera del grupo.

Preguntas de análisis:

1. ¿Cómo es el ambiente físico de su grupo? Contemple, iluminación, distribución de mobiliarios, ventilación y otros.

2. ¿Hay una atmosfera de colaboración, bien estar, confianza y buena comunicación?

b) **Esquema de comunicación:** podemos pensar de la comunicación como un proceso mediante el cual transmitimos ideas, sentimientos o creencias hacia otros. Aunque por lo general se considera comunicación como el acto de habla o transmisión de un mensaje mediante un sistema signado (letras y sonidos que en su determinada combinación forman un significado), también nos podemos comunicar por representaciones visuales, gestos, sonidos, tono de voz, etc. Es decir, tanto el código lingüístico (letras y sonidos que en su determinada combinación forman un significado) como las señales extralingüísticas (representación visual, gestos, tonos de voz, etc.), en su conjunto, nos dan a entender un determinado mensaje. Muchos problemas de grupo, resultan de la incapacidad de los conductores o de los integrantes del grupo para comunicarse con otros miembros del grupo, queremos decir una cosa, pero en verdad transmitimos otra totalmente distinta. Los miembros de un grupo, tienden a sentirse aislados o inseguros de sí mismos cuando no tienen una comunicación clara, sincera y asertiva. Aun cuando se comuniquen actos hostiles, parece haber menos resentimiento entre emisor y receptor cuando hay una comprensión firme por ambas partes.
Donde hay un deseo por cambiar los deseos y la conducta de los miembros grupales, la comunicación clara y activa por parte de todos los involucrados - ya sea en las discusiones formales o informales- tienden a ser más eficaces que una charla o una orden de mandos superiores. Un integrante del grupo es más productivo cuando siente que tiene acceso a toda la información pertinente. De importancia especial en la comunicación de asuntos que le competen a él y a la definición de su papel.

Preguntas de análisis:

1. ¿Hay esquemas claros y organizados de comunicación, que permitan transmitir mensajes de diversas partes en forma efectiva?

2. En su grupo ¿Los conductos formales y regulares de comunicación, tienen políticas que permitan "mantener las puertas abiertas" o buscan activamente oportunidades para comunicarse?

c) **Participación:** una de las fuerzas internas más importantes en la participación grupal es la inclusión personal y psicológica de los individuos en los asuntos del grupo. Por lo general, pensamos que la participación en el grupo es una expresión evidente, observable por medio de la palabra o de las acciones. Sin embargo, hay muchos esquemas de conducta más sutiles como son los gestos, actitudes o modales que constituyen participación. A menudo concebimos la participación como la intervención de un miembro al expresarse verbalmente y mezclarse en el debate. Sin embargo, puede ser que sólo un integrante se encuentre participando activamente mientras los otros quedan excluidos o simplemente ignorados. De esta manera, podemos pensar en función de la amplitud y la participación sobre cuántos miembros del grupo intervienen (alta participación o baja participación). En tanto, si se desea una alta participación grupal, es necesario estar atento a las señales verbales y no verbales de todos los participantes, para así buscar estrategias que permitan la inclusión y participación activa de cada miembro. También, se puede hablar sobre la participación en el sentido de concurrir a las reuniones, comisiones, etc. De cualquier modo, la investigación parece indicar que la productividad del individuo y del grupo, está relacionada con las oportunidades proporcionadas para la participación real de los participantes en el grupo.

Preguntas de análisis:

1. ¿Qué porcentaje de los integrantes del grupo están participando activamente?

2. ¿Qué estrategias se han aplicado o se están aplicando para optimizar la participación grupal?

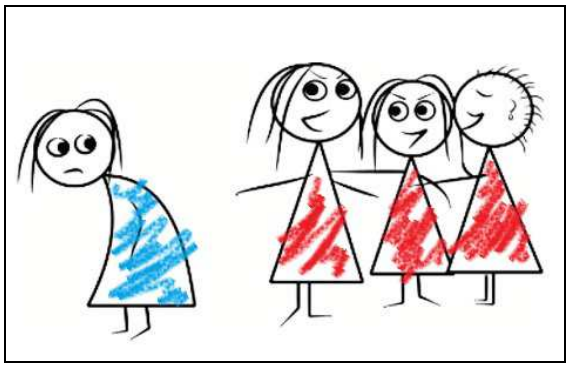
d) Normas del grupo: las normas del grupo se pueden definir como el nivel de rendimiento aceptable para el grupo mismo. Ciertos grupos pueden ser reconocidos por sus altas normas o todo lo contrario. Las normas del grupo pueden estar implícitas o estar planteadas de forma explícita. No obstante, todo grupo tiene sus normas que, cuando son puestas en vigencia por el control social, se tornan factores importantes en la determinación del nivel de rendimiento de cada miembro como también del grupo como totalidad. Es importante, tener en cuenta que las normas sean realistas y comprendidas por todos los integrantes.

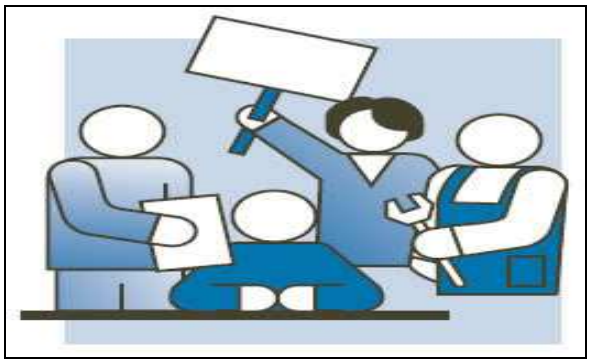
Preguntas de análisis:

1. ¿Existen normas claras (comprendidas por todos los integrantes) en su grupo?

2. ¿En su grupo predominan las normas explícitas o implícitas?

e) Identidad o sentimiento de "Nosotros": el sentimiento de identidad en un grupo comprende un cierto vínculo común. Se hace referencia a veces a esta fuerza en términos de solidaridad, moral de grupo o *"esprit de corps".* Los integrantes sienten una preocupación o responsabilidad común, un interés en lo que sucede a los otros integrantes del grupo y al grupo como totalidad. El individuo siente que pertenece al grupo y generalmente se manifiesta con frases tales como: "nosotros creemos", "nuestro problema es", etc.





Pregunta de análisis:

1. ¿Hasta qué punto cree ud. Que los integrantes de su grupo se identifican con éste?
2. ¿Los integrantes de del grupo, se encuentran identificados con algunos de los siguientes puntos?
    - Identificación con la filosofía del grupo
    - Identificación con los objetivos del grupo
    - Identificación mediante las experiencias vividas con los integrantes del grupo.

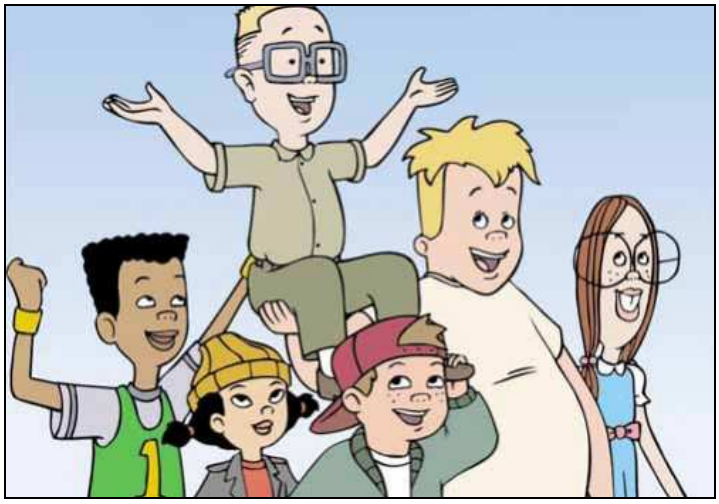
f) Habilidad para relaciones humanas: son aquellas habilidades que nos permiten relacionarnos con los otros. Éstas habilidades se encuentran desarrolladas de forma heterogénea en cada individuo, por lo tanto, pueden haber personas con mayores o menores habilidades ya sea para enfrentar al público, o para establecer una entrevista personal, o bien para gestionar con autoridades, etc. Las habilidades sociales y emocionales de cada integrante del grupo son importantes para poder conseguir los objetivos, es por esta razón que debemos estar atento a las características individuales, con la finalidad de aprovechar al máximo las habilidades de cada uno.

Preguntas de análisis:

1. ¿los integrantes del grupo, reconocen la necesidad de desarrollar y poseer aptitudes para relacionarse eficazmente?

2. ¿Los integrantes del grupo están de acuerdo con ayudar a aquellos compañeros que poseen menos habilidades interpersonales?

g) **Homogeneidad y heterogeneidad grupal:** éste concepto se encuentra relacionado al punto anterior, ya que cuando hablamos de heterogeneidad grupal, estamos refiriéndonos a personas que son parte de un mismo grupo y que cuentan con habilidades intelectuales, socioemocionales, psicomotrices, instrumentales u otras, desarrolladas de manera diversa. En tanto, cuando hablamos de homogeneidad grupal, se refiere a que las habilidades o características de cada integrante del grupo son más o menos semejantes. Tal cual, como se planteaba en el punto anterior, es necesario estar atento a las diversas habilidades y características de personalidad que posee cada participante, con el fin de aprovechar al máximo el potencial de cada uno, es así como se podrá optimizar el trabajo grupal hacia el logro de objetivos.



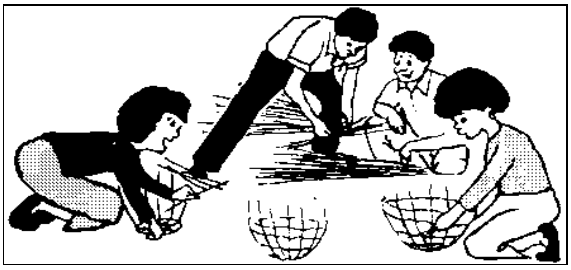
Preguntas de análisis:

1. ¿Los integrantes del grupo tienen diferentes antecedentes, valores, intereses, habilidades u otros?

2. Estas diferencias ¿se toman en cuenta al momento de planificar las actividades y repartir tareas?

h) **Tamaño del grupo:** el tamaño del grupo es un eje importante que debe considerarse. Ya que de acuerdo al tamaño del grupo se podrá escoger la técnica con que se trabajará, entendiendo que existen técnicas de manejo grupal que se adaptan mejor para trabajar con grupos grandes y otras técnicas que se adaptan mejor para trabajar con grupos pequeños. Este es un punto que no se puede dejar pasar ya que, muchas

veces el éxito o fracaso de un trabajo grupal depende de la pertinencia en la selección de la técnica utilizada en función del tamaño del grupo y los objetivos planteados.



Preguntas de análisis:

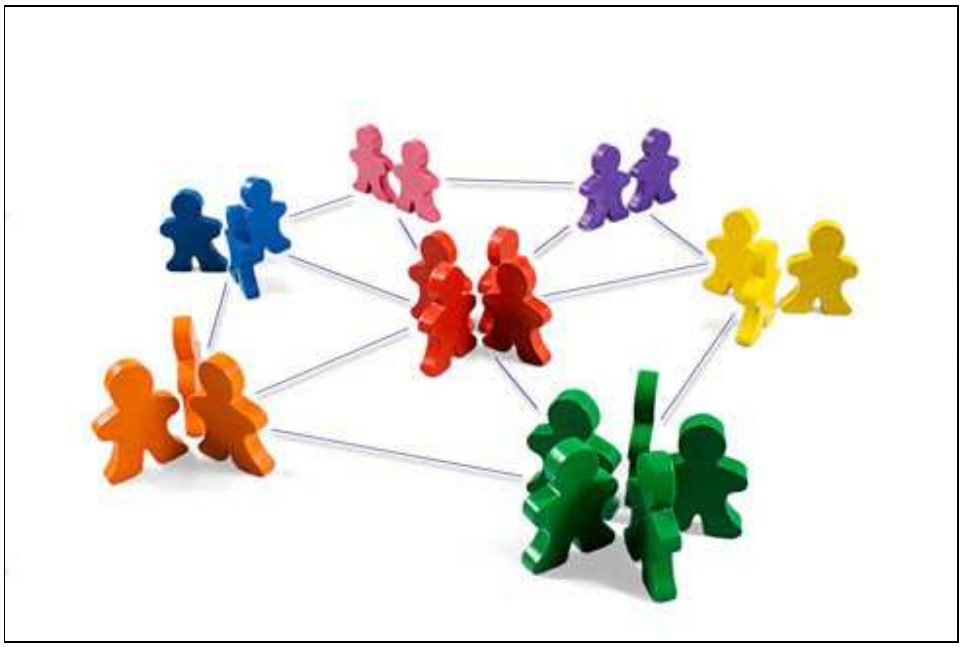
1. ¿Las estrategias utilizadas por el grupo son apropiadas para el tamaño de éste?

2. ¿los esquemas de comunicación son apropiados para el tamaño de su grupo? Justifique su respuesta.

1.5 La dinámica externa de los grupos.

Las fuerzas externas afectan a todas las actividades del grupo; ninguno puede existir en el vacío social. Fuerzas tales como los valores, las creencias, las esperanzas, el control de los grupos básicos, las macro y micro políticas institucionales, etc.

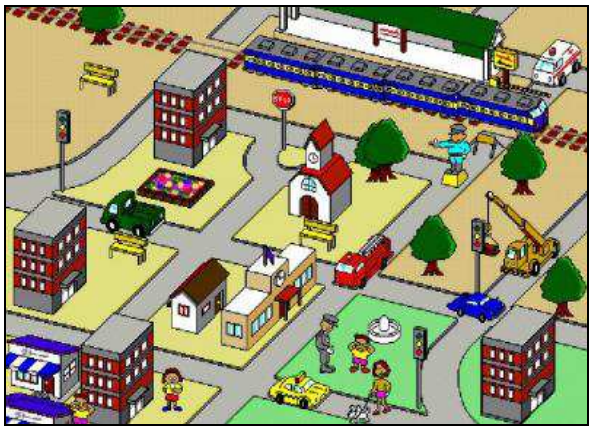
La comunidad genera las expectaciones de los grupos. De ellos, se espera que realicen funciones específicas. La libertad con que cualquier grupo se mueve en una comunidad para desarrollar sus actividades y cumplir sus funciones, está relacionada con la definición total que pronuncia la comunidad sobre la función y papel de ese grupo. Las fuerzas que provienen del medio externo a un grupo, pueden generar tensión no sólo a los integrantes del grupo, sino también, a las mismas organizaciones externas del grupo, es decir todos los sistemas de grupos se ven incididos para bien o para mal.



Algunas dimensiones de fuerzas externas que afectan a un grupo, son las siguientes:

a) **La comunidad:** toda comunidad tiene una tabla de valores. Hay un esquema de objetivos aceptables y de medios aceptables para trabajar por su logro. Los individuos y los grupos tienen un status en una comunidad en la medida en que han aceptado y logrado los objetivos importantes de la comunidad. La comunidad es quien establece los estándares para conseguir dicho status. En cualquier momento pueden haber dos o más grupos compitiendo por mismo status y éste factor genera nuevas tensiones.

b) **Organizaciones centrales:** muchos grupos locales están afiliados a organizaciones que existen fuera de la comunidad. La logia masónica, la cruz roja, centros de estudio, etc. La mayoría de los grupos afiliados de la comunidad tienen un alto grado de autonomía local. Pero hay muchos casos en que la "organización superior" ejerce influencia por medio de consejos, guía, política y/o programa requerida o recomendada por ellos. Es importante reconocer las fuerzas externas al grupo, para poder comprender el funcionamiento interno y a la vez para poder dirigir las acciones de manera asertiva.



Clementina
9
AC/DC

RAMO: MÉTODOS Y TÉCNICAS DE MANEJO DE GRUPO Y DE COMUNICACIÓN

ESTRATEGIAS PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS

1. LOS OBJETIVOS DE LOS GRUPOS

"Todos saben por qué estamos acá. Dediquémonos a la tarea." Éste es un comienzo de reunión bastante común. ¿Pero es cierto?, ¿sabemos verdaderamente cuál es la tarea y estamos de acuerdo en ello? ¿Cómo sabremos si estamos realizando la tarea? Un grupo que no está al tanto de sus propósitos es un barco sin timón. Las metas determinadas en cooperación y bien manifestadas, basadas sobre intereses y necesidades definidos de los integrantes del grupo ayudarán a proporcionar las contestaciones a éstas y a muchas otras preguntas.

De acuerdo con la estructura analítica estudiada, todos los grupos tienen tres campos principales de interés. Éstos son:

1) El grupo mismo, con sus integrantes individuales y sus dinámicas interna y externa
2) Las técnicas, o medios y métodos empleados por el grupo
3) Las metas o los objetivos hacia los cuales está orientado el grupo.

Los objetivos de los grupos especifican o definen sus fines; identifican los blancos hacia los cuales están dirigidas las actividades del grupo. También proporcionan el esquema dentro del cual se pueden tomar decisiones racionales respecto a la cantidad y a los tipos de actividades que el grupo debería emprender. Deberían proporcionar los criterios con respecto a los cuales se pueda medir el progreso. Cuando se desarrollan y manifiestan eficazmente, pueden proporcionar una base primordial para los intereses comunes, para los sentimientos de identidad, para la motivación, para las normas grupales, para la participación significativa, y para las satisfacciones de los integrantes del grupo.

Nuestra sociedad está colmada de grupos organizados para acción social, recreación, autoeducación, o para casi cualquier otro propósito o combinación de propósitos. En medio de toda esta actividad, nos deberíamos preguntar continuamente si se están realizando cosas importantes. ¿Satisfacen realmente estos grupos las necesidades de los miembros individuales del grupo, del grupo como totalidad y de la sociedad más amplia? El fracaso, en muchos casos, no es una cuestión de muy pocos grupos, de insuficiente cantidad de integrantes, o de falta de esfuerzo. Más frecuentemente se debe al hecho de no analizar las necesidades importantes a la luz de las condiciones cambiantes, no elegir cosas que sean adecuadas con relación a los intereses y las necesidades del grupo o de la comunidad, y no manifestar claramente objetivos realistas que ayudarán a satisfacer las necesidades.

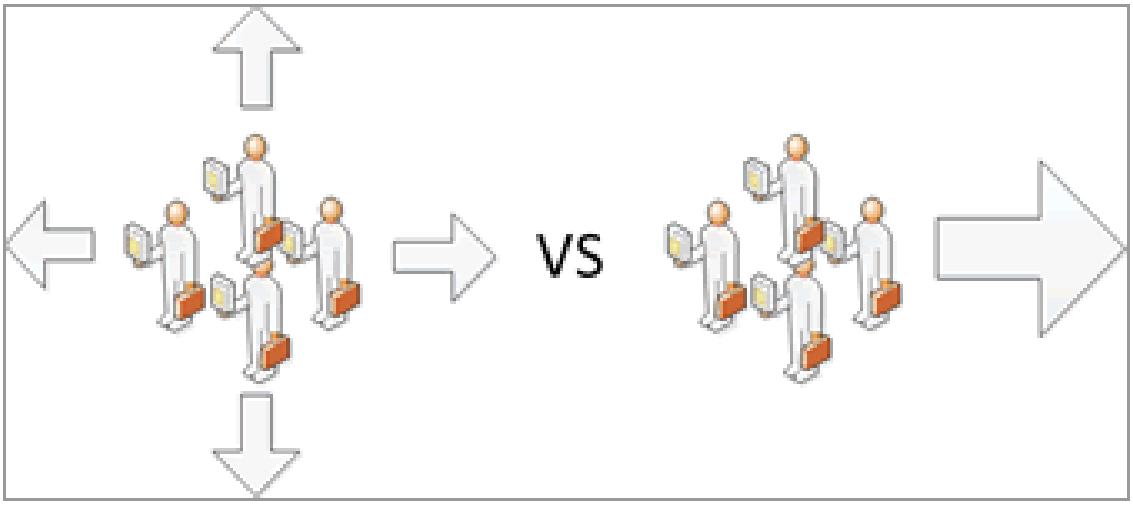
La mayoría de los grupos tienen inconvenientes para motivar a los integrantes a participar activa y significativamente. Este problema puede girar con frecuencia alrededor de la falta de la clara comprensión y acuerdo sobre cuáles son los propósitos del grupo; o alrededor del hecho de dejar de ver la manera en que todas las actividades están contribuyendo verdaderamente al logro de los supuestos objetivos.

Vivimos en una sociedad que cambia rápidamente. Las metas que pudieron haber sido muy importantes el año pasado pueden no ser importantes hoy. Los intereses y las necesidades de los miembros grupales cambian rápidamente, indicando la necesidad de una revisión y discusión periódica de los objetivos y de las metas del grupo. Tal revisión puede conducir al cambio de los objetivos, a una reorientación de la intensidad, a agregar nuevas metas, o aún a reconocer la necesidad de la disolución del grupo. También puede conducir a una manifestación más específica de los objetivos a corto plazo dentro del esquema más general de los objetivos a largo plazo ya existentes.

También es necesario tomar en cuenta, que a veces un laberinto de costumbres de organización –lectura de actas, rituales de conducción, otros- que impiden tratar algún objetivo importante que el grupo podría desear lograr, situación que no es menor si se considera que las personas continúan participando activamente en grupos únicamente cuando esto produce ciertas satisfacciones.

Los objetivos manifestados claramente constituyen una necesidad absoluta para una eficaz toma de decisiones con respecto a las actividades o a las técnicas que pueden ayudar en mayor grado al funcionamiento y al progreso eficaz del grupo.

Los objetivos orientan nuestras acciones. Es por esta razón que, un mismo grupo humano - con los mismos recursos y condiciones- puede dirigir sus acciones hacia un mismo objetivo o no, dependiendo de la claridad que haya respecto a ellos.



Preguntas de análisis:

1.- ¿Por qué cree usted, que los objetivos son dinámicos, es decir pueden ir cambiando cada cierto tiempo?

2.- ¿por qué razón es importante plantear objetivos generales y específicos?

3.- ¿Por qué razón los objetivos generales y específicos se deben informar de forma clara y explícita a todos los integrantes del grupo?

1.2. Los objetivos del grupo y la motivación individual

Los individuos con diferentes expectativas, habilidades y antecedentes frecuentemente tienen dificultades en formar un grupo que funcione armónicamente. Las personas a menudo se incorporan a un grupo de diferentes clases de expectativas respecto a lo que el grupo hará por ellas. Si cada integrante del grupo ha de disfrutar de su organización y de sus funciones y ha de obtener satisfacciones de la participación y de las realizaciones grupales debe sentir que interviene en la determinación de sus propósitos y de sus metas. Cada persona debe sentir que las metas del grupo son compatibles con las propias, que el grupo es su propio grupo y que las decisiones importantes del grupo son al menos parcialmente sus propias decisiones.

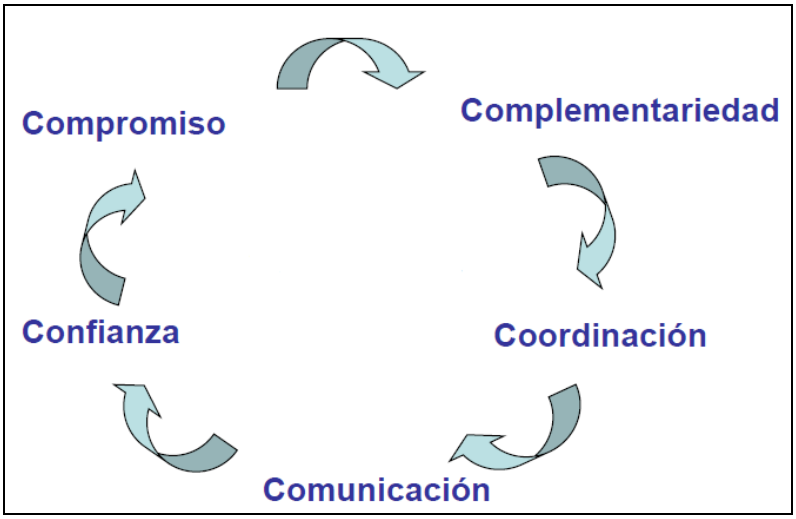
Las propiedades básicas de las metas de grupo y de los individuos no son fundamentalmente diferentes. Las actividades de grupo, como las actividades individuales, están motivadas por necesidades y dirigidas hacia metas. Así, es importante reconocer que las metas del grupo pueden ser el origen de nuevas motivaciones que se presentan como influencia sobre los miembros del grupo, de tal

forma se logra encausar mucho mejor las diferentes acciones en pro de un objetivo en común.

La investigación indica que, los objetivos individuales influyen sobre los objetivos que se establecen en el grupo y además están estrechamente relacionadas con el logro de éstos. Cuando, la mayoría de los participantes de un grupo tienen los mismos objetivos es casi seguro que aquellos se encontrarán mayormente motivados en comparación al caso contrario (objetivos muy diversos entre unos integrantes y otros), de esta manera se optimizan los esfuerzos, recursos y energías ya que estarán orientadas hacia un mismo foco de atención o meta.

También es importante considerar la forma en que se comunican los objetivos, ya que ésta puede generar cercanía o rechazo hacia el objetivo de grupo, y a la vez, esta situación puede incrementar o disminuir los niveles de motivación intrínseca de cada integrante.

Tal cual se plantea en el esquema siguiente, los objetivos tanto generales como específicos, también se pueden transformar en una herramienta que contribuye con la motivación grupal; entendiendo que cuando los objetivos son comunicados de forma adecuada y oportuna (en la siguiente unidad del ramo –Unidad II- se tratará con mayor profundidad este tema, señalando qué es y cuáles son los elementos involucrados en una comunicación efectiva, de tal manera facilite el logro de objetivos y metas grupales), no tan solo permiten orientar y optimizar acciones y energías, sino que también mejoran los niveles y calidad de confianza y compromiso grupal, lo cual ayuda a mantener un trabajo complementario y coordinado en cuanto a acciones, habilidades y otros recursos.



Preguntas de análisis:

1. ¿Es importante definir objetivos en conjunto con el grupo de trabajo? Justifique su respuesta.

2. ¿Por qué razón, los objetivos se pueden transformar en una herramienta de motivación individual y grupal?

3. La motivación individual ¿será un factor relevante para el éxito de un grupo? Justifique su respuesta.

1.3. Objetivos a largo y corto plazo

Toda persona u organización pretende alcanzar una serie de objetivos. Los objetivos son una situación deseada que se intenta lograr, puede ser una imagen mental que se pretende conseguir para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Según el alcance en el tiempo podemos definir los objetivos en:

1. General o a largo plazo,
2. Táctico o a mediano plazo,
3. Operacional o a corto plazo.

Los objetivos a corto plazo son por lo general aquellos que se extienden a un año o menos. Por ejemplo, el objetivo de una empresa puede ser alcanzar 1000 ventas de un producto determinado para el corriente año con límite de fecha el 31 de Diciembre.

Los objetivos a mediano plazo cubren períodos de 1 a 5 años y por lo general están compuestos por objetivos de corto plazo, que en su sumatoria, cumplen el objetivo final de mediano plazo.

Los objetivos de largo plazo están compuestos por objetivos de corto y mediano plazo que en sumatoria, cumplen el objetivo final de largo plazo. Estos suelen extenderse más allá de los cinco años.

OBJETIVOS

Los grupos a veces adoptan objetivos generales, y a menudo abstractos, entonces proceden a considerarlos como inmediatos y fáciles de alcanzar. Tales objetivos, especialmente en los grupos que se reúnen con poca frecuencia, no proporcionan (por lo general) las directrices necesarias para orientar las acciones específicas y más bien concretas, que llevarán al logro de objetivos generales. Siendo así, los esfuerzos, recursos y energías se ven dispersas en las labores diarias, afectando significativamente el logro de la meta mayor (objetivo general). Hay que tomar en cuenta que esta situación, incide de manera poco positiva en las motivaciones individuales y de grupo (explicado en el apartado anterior).

Todos los grupos necesitan de objetivos específicos (a corto plazo) que se puedan lograr. El logro de cualquier meta da como resultado un sentimiento de satisfacción y de bienestar. Tales objetivos (específicos) ayudan a los grupos a proceder con determinación y de manera organizada. Además permite realizar pequeñas evaluaciones sobre las acciones llevadas a cabo, lo cual permite identificar si éstas están dando resultado o si es necesario cambiar en plan de acción.

Los objetivos específicos permiten entre otras cosas:

Para definir los objetivos, es importante que se tenga en cuenta los siguientes puntos:

- Tus objetivos deben ser realistas
- Debes tener criterios útiles para establecer los objetivos.
- Tus objetivos deben ser contemporáneos, pero innovadores.
- El número de objetivos no debe ser excesivo.
- Debes jerarquizar los objetivos de acuerdo con su importancia relativa.

Preguntas de análisis:

1. ¿Qué diferencia existe entre objetivos a largo, mediano y corto plazo?

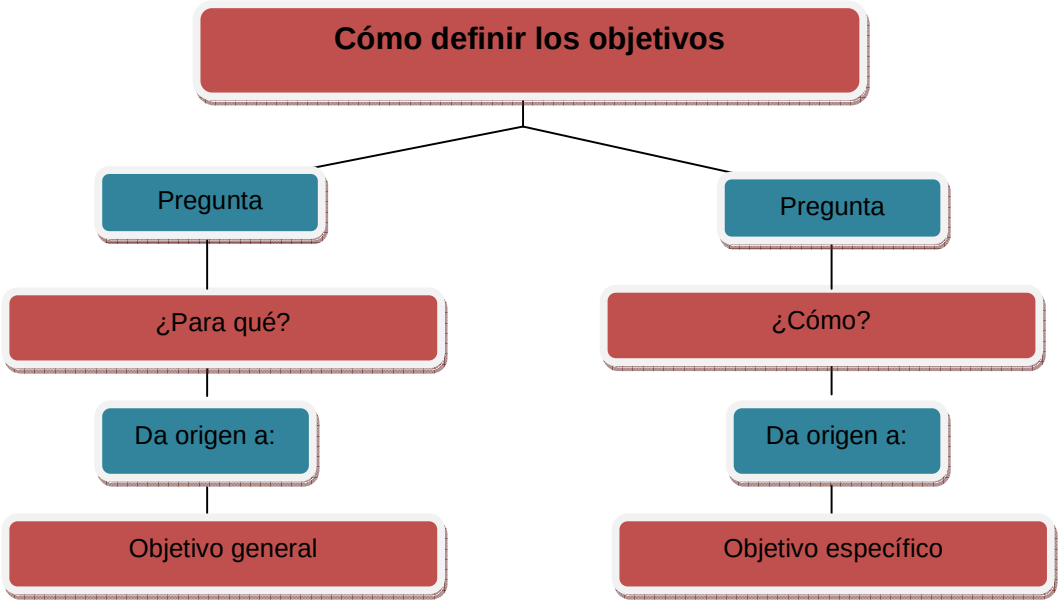
2. ¿Cuál es la importancia de definir claramente objetivos a largo, mediano y corto plazo?

3. Desde su punto de vista más lo estudiado ¿cuál es la función de los objetivos específicos? y ¿cuáles pueden ser los beneficios que otorgan éstos en el trabajo de grupo?

1.4. Manifestación de los objetivos.

Uno de los errores cometidos es manifestar como objetivos las cosas que la gente va a realizar para el grupo, según los diversos programas planificados. Los objetivos de un grupo de acción deberían identificar la clase acción que se espera y el fin específico por que se ha de realizar. Un objetivo grupal está manifestado con suficiente claridad si un integrante puede describir o ejemplificar la clase de conducta o acción que su grupo espera llevar a cabo. Una vez que los objetivos están establecidos claramente, se pueden examinar y decidir las técnicas o los medios alternativos para lograrlos.

Otro punto a tener en cuenta para definir objetivos, es tomando en cuenta dos preguntas simples: ¿Cómo? y ¿Para qué? Si se cuestionan los objetivos generales con la pregunta ¿Cómo?, la respuesta serán los objetivos específicos; cuando hacemos la pregunta ¿Para qué? nos señalarán el objetivo general. Para lograr la mejor orientación dentro de una investigación todos los objetivos deben estar redactados tan claramente como sea posible, ya que las conclusiones se referirán al logro o fracaso de los mismos. Los objetivos siempre derivan a una acción, por cuanto para poder redactar o expresar un objetivo, se debe iniciar por verbos fuertes, a continuación se indica el fenómeno en el que -o con quien- se llevara a cabo dicha acción. Seguidamente, se indica el objeto de investigación, es decir, el fenómeno o las partes en relación que serán investigados o intervenidos, indicando finalmente para que se realiza esta acción.



Es indispensable que haya un equilibrio entre los objetivos; pues si los objetivos específicos sobrepasan al objetivo general proponiendo operaciones no implicadas en él, desestabilizarían las conclusiones finales y gran parte del proceso de toda la investigación. Si por el contrario, los objetivos específicos son incompletos respecto del objetivo general, entonces el trabajo será incompleto.

El objetivo bien formulado logra transmitir en pocas palabras la intención del grupo de trabajo, para ello se elaboran enunciados que excluyen el mayor número de interpretaciones posibles, así se logra ese sentido de exactitud respecto a nuestra intención.

En la redacción, también se deben tomar en cuenta las siguientes recomendaciones para considerar los aspectos más relevantes en su formulación:

- Deben ser concretos, es decir no redundar en frases largas y poco claras
- Ser factibles es decir tomar en cuenta todos los aspectos involucrados: tiempo, dinero, personal, perspectivas y capacidad.
- El uso de los verbos es en infinitivo, así se podrá identificar de forma clara los resultados esperados.
- Los objetivos deben ser medibles. Es decir, no es correcto formular objetivos que posteriormente no se puedan evaluar o medir en qué grado han sido logrados o no logrados.

La literatura mantiene posturas diferentes respecto a la redacción de objetivos, algunas enfatizan la acción o conducta esperada **por los usuarios** (sustantivo), mientras que otras no prestan mayor atención sobre los usuarios, sino más bien, dan énfasis a la acción y/o conducta que se espera (verbo). Siendo así, la morfosintaxis o forma de poder redactar los objetivos varía en algunos aspectos. Pese a ello, todos los aportes teóricos concuerdan en que los objetivos deben ser claros, concretos, factibles y medibles.

A continuación se presentan algunas estructuras morfosintácticas para redactar objetivos.

a) Verbo + sustantivo + delimitación del campo abarcado.

Ej. Objetivo general. “Conocer las diferentes problemáticas que afectan la convivencia escolar dentro de la Región Metropolitana”.

Ej. Objetivo específico. “Describir los principales conflictos que evidencian los estudiantes de diversos colegios de la Región Metropolitana”.

b) Sustantivo + verbo + delimitación del campo abarcado.

Ej. Objetivo general. “Los estudiantes logran conocer los números del 0 al 100”

Ej. Objetivo específico. “Los estudiantes identifican números del 0 al 100”. “Los estudiantes ordenan números del 0 al 100”

c) Verbo + estándar de calidad + sustantivo + delimitación del campo abracado.

Ej. Objetivo general. “Conocer durante el primer semestre los números del 0 al 100”

Ej. Objetivo específico. “Identificar sin confusiones los números del 0 al 100”. “Ordenar de menor a mayor y en 10 minutos los números del 0 al 100”.

d) Sustantivo + verbo + estándar de calidad + delimitación del campo abarcado.

Ej. Objetivo general. “Los estudiantes logran conocer durante el primer semestre los números del 0 al 100”

Ej. Objetivo específico. “Los estudiantes logran identificar sin confusiones los números del 0 al 100”. “Los estudiantes logran ordenar de menor a mayor y en 10 minutos los números del 0 al 100”.

Los objetivos se refieren también al tipo de conocimientos que se desea alcanzar, y se debe tener cuidado en su formulación. La taxonomía de Bloom, es una herramienta que puede resultar práctica al momento de definir con claridad qué tipo de conocimientos queremos lograr. Esta taxonomía, es un sistema de clasificación en tres áreas: el cognitivo, el afectivo y el psicomotor (ver anexo).

1.5. Otros criterios para juzgar los objetivos

Sumado a todo lo anterior, se pueden incorporar algunas otras estrategias para poder evaluar o juzgar los objetivos que nos planteamos.

Ajustándonos al concepto de que, los objetivos son los que dan orientación o dirección a nuestro trabajo, entonces debemos definirlos y analizarlos hasta que cada palabra empleada en la expresión de los mismos ayude a hacerlos más claros y definidos. Las generalidades pueden crear algún interés inicial, pero sólo las expresiones específicas exigen pensar en concreto y facilitan el planeamiento y la acción por parte de un grupo y de sus integrantes.

Se pueden utilizar varias normas para juzgar la utilidad de los objetivos. Es así, como a través de este documento se ha intentado otorgar varias herramientas que permitan definir y comunicar objetivos de la mejor forma. Pese a ello y con la finalidad de aportar la mayor cantidad de herramientas para definir objetivos claros y útiles, pasaremos a revisar algunas preguntas que nos permiten juzgar todo tipo de objetivos.

ANEXO

TAXONOMÍA DE BLOOM

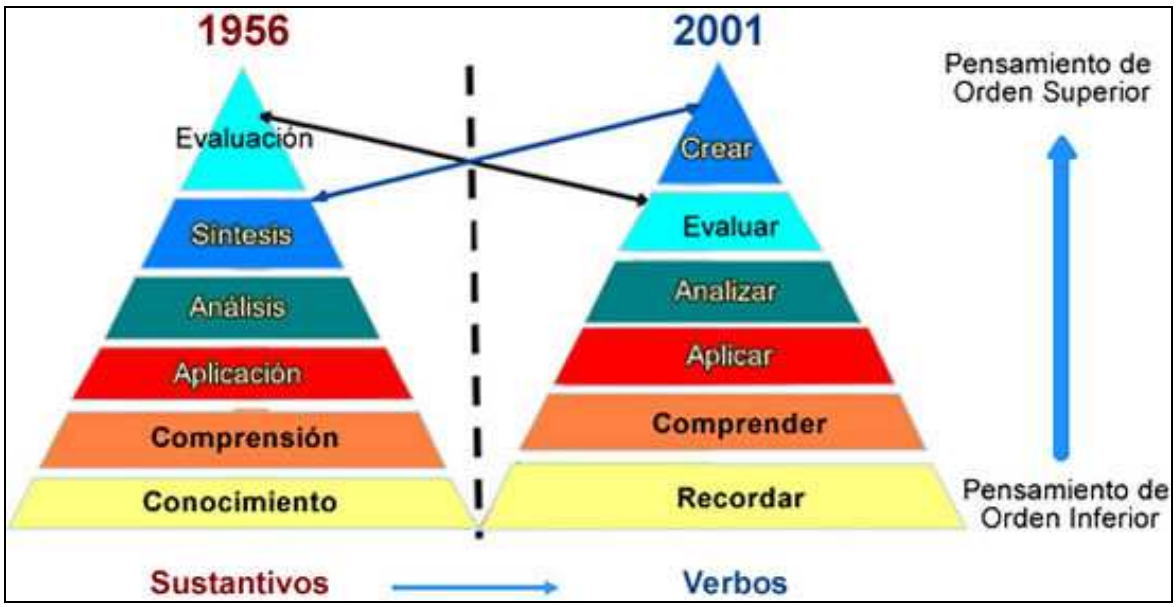
El trabajo del apartado cognitivo se terminó en 1956 y normalmente se le llama Taxonomía de Bloom. La idea central de esta taxonomía, es aquello que se debe querer que las personas logren, es decir, son los objetivos del grupo. Tienen una estructura jerárquica que va de lo más simple a lo más complejo o elaborado, hasta llegar al de evaluación. Cuando se programan los objetivos, se debe tener en cuenta los niveles de conocimiento y habilidades en las que se pretende incidir, entonces, mediante las diferentes actividades, deben ir avanzando de nivel hasta conseguir los niveles más altos.

A continuación se presentan los niveles del conocimiento de acuerdo a la taxonomía de Bloom, una breve explicación de cada uno de ellos y un listado con algunos verbos que se pueden utilizar en la redacción de los objetivos de acuerdo al nivel de conocimiento en el que se desee intervenir y lograr.

OBJETIVO COGNITIVO	DEFINICIÓN	VERBOS (para expresar acciones o tareas a realizar)
Conocimiento	El sujeto es capaz de recordar información anteriormente aprendida. Reconoce informaciones, ideas, hechos, fechas, nombres, símbolos, definiciones, etc., de una forma aproximada a cómo las ha aprendido.	• Escribir • describir • enumerar • etiquetar • reproducir • seleccionar • hacer listas • hacer carteles • nombrar • decir • definir
Comprensión	El sujeto entiende "se hace suyo" aquello que ha aprendido y esto lo demuestra cuando es capaz de presentar la información de otra manera, cuando la transforma, cuando encuentra relaciones con otra información, cuando se asocia a otro hecho, cuando se saben decir las	Clasificar • citar • convertir • describir • estimar • explicar • generalizar • dar ejemplos

	posibles causas y consecuencias.	• exponer • resumir • ilustrar • parafrasear
Aplicación	El sujeto es capaz de utilizar aquello que ha aprendido. Cuando aplica las destrezas adquiridas a nuevas situaciones que se le presenten. Cuando utiliza la información recibida en situaciones nuevas y concretas para resolver problemas.	• Usar • recoger • calcular • construir • controlar • determinar • establecer • incluir • producir • proyectar • proporcionar • relacionar • solucionar • transferir • aplicar
Análisis	Cuando el sujeto es capaz de descomponer el todo en sus partes y puede solucionar problemas a partir del conocimiento adquirido. Cuando intenta entender la estructura de la organización del material informativo examinando las partes de las cuáles se compone.	• discriminar • categorizar • distinguir • comparar • ilustrar • contrastar • precisar • separar • limitar • priorizar • subdividir
Síntesis Evaluación	Cuando el sujeto es capaz de crear, integrar, combinar ideas, planear y proponer nuevas maneras de hacer. Crear aplicando el conocimiento y habilidades anteriores para producir alguna cosa nueva u original. Emitir juicios respecto al valor de un producto según opiniones personales a partir de unos objetivos dados.	• adaptar • anticipar • planear • categorizar • elaborar hipótesis • inventar • combinar • desarrollar • comparar • comunicar • comparar • contrastar • concluir • criticar • decidir • definir • interpretar • juzgar • justificar • ayudar

Algunas modificaciones a la taxonomía de Bloom.



La taxonomía de Bloom, también otorga algunos otras categorías conceptuales para poder plantear objetivos relacionaos con el área afectiva.

Se proponen cinco niveles en el dominio afectivo, los cuales están organizados desde los más simples a los más complejos. De tal manera, cuando se determinan los objetivos, habría que considerar qué tipo de conducta o acción es la que esperamos lograr, sin olvidar que los objetivos establecidos o esperados, deben ser factibles (posibles de alcanzar) y medibles (observables).

Mencionando los conceptos del área afectiva, ordenados desde aquellos considerados inferiores o simples a los conceptos que llevan a conductas esperadas de carácter superior, serían: recepción, respuesta, valoración, organización, caracterización. En el esquema que se presenta a continuación, se podrá ver la organización y definición de cada uno de ellos.

Caracteri-
zación:
La incorporación de información influye en las creencias y conductas.
Organización: se incorpora la información en los esquemas cognitivos y afectivos de cada persona
Valoración: la participación involucra otorgar un valor a la información trabajada.
Respuesta: participación activa en el aprendizaje. No sólo se presta atención si no que también hay participación.
Recepción: se presta atención en forma pasiva. Sin este nivel no puede haber aprendizaje.

RAMO: MÉTODOS Y TÉCNICAS DE MANEJO DE GRUPO Y DE COMUNICACIÓN

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

UNIDAD II

LA IMPORTANCIA DEL LENGUAJE EN LA COMUNICACIÓN HUMANA

1. LENGUAJE

Los seres humanos, comunicamos a través de gestos, posturas, tonos de voz y de otras muchas más señales y/o elementos que forman parte del lenguaje extra-lingüístico. En tanto, el ser humano, también es un ser lingüístico, es decir, somos seres que vivimos en el lenguaje signado y necesitamos de esta gran herramienta para poder comunicarnos entre los unos y los otros mediante un código de signos organizados e inventado por el propio hombre (en cuanto especie) y que sólo cobra significado por consenso social.

Normalmente comprendemos el lenguaje como una capacidad individual, como la propiedad de una persona. Decimos así, que los individuos tienen una capacidad biológica para el lenguaje. Esto, como podemos ver, le otorga precedencia al individuo con respecto al lenguaje. Implica que es el individuo el que habla y escucha. Asume al individuo como precondición del lenguaje. Nos oponemos a esta visión. Postulamos, al contrario, que los individuos —no como miembros particulares de una especie, sino tal como hemos identificado a los individuos humanos, esto es, como personas— se constituyen asimismo en el lenguaje. Desde este punto de vista, se entiende el lenguaje como una característica fundamental del ser humano, no existe ser humano que no posea lenguaje, ya que es éste la forma en que podemos significar, comprender y comunicar todo los que percibimos, sentimos y pensamos. Tal cual como el biólogo Humberto Maturana quien siempre insiste en recordar que, “sólo podemos hacer lo que nuestra biología nos permite; no podemos traspasar los límites de nuestras capacidades biológicas. Sin la estructura particular del sistema nervioso humano, y sin los desarrollados sentidos con los que están equipados los seres humanos, no tendríamos la capacidad de oír y hablar en la forma en que lo hacemos”. Sin embargo, el lenguaje no se desarrolla sólo ni de forma automática, si no que requiere de la interacción social para que este se despliegue en su máximo potencial. En síntesis, el lenguaje es un fenómeno que nace de la interacción social entre los seres humanos y que no sería posible sin la estructura biológica que poseemos como especie humana. Por cuanto, hablar de lenguaje no es lo mismo que hablar de comunicación o de lengua (idioma), ni tampoco es lo mismo que hablar de habla o voz.

Dado a la complejidad del lenguaje, es que se puede estudiar desde diversas aristas, tales como:

- Lenguaje como herramienta de comunicación
- Tipos de lenguaje (lingüístico y extra-lingüístico)
- El código lingüístico
- Dimensiones o niveles de análisis lingüístico: de forma (comprende a la fonología, morfología y sintaxis), de contenido (la semántica) y de uso (la pragmática).
- El lenguaje y el sistema anatomofisiológico

En este capítulo se estudiarán a grandes rasgos algunas de éstas dimensiones del lenguaje.

Primeramente y entendiendo que el lenguaje es un fenómeno mayor, que se presenta como una característica fundamental en la especie humana, cabe diferenciar éste de aquellos conceptos con los cuales se tiene a confundir. Es decir, debemos diferenciar el lenguaje de comunicación, de lengua, de habla y de voz.

Definición de algunos conceptos:

Lenguaje: El concepto de lenguaje puede ser entendido como un recurso que hace posible la comunicación, pero no es comunicación. En el caso de los seres humanos, esta herramienta se encuentra extremadamente desarrollada y es mucho más avanzada que en otras especies animales, ya que se trata de un proceso de raíces fisiológicas y psíquicas**.** El lenguaje, como sabrán muchos de ustedes, brinda la posibilidad al hombre de seleccionar, citar, coordinar y combinar conceptos de diversa complejidad.
El lenguaje puede ser lingüístico o extra-lingüístico. El primero hace referencia a la significación y expresión que se realiza mediante el código lingüístico (grafemas y fonemas), mientras que el segundo, hace referencia a la significación y expresión que se realiza mediante gestos, posturas, tonos de voz u otros medios que no pertenecen al código lingüístico.

Comunicación: Es un intercambio de información, opinión, estados de ánimo o emociones entre dos o más personas (un emisor y un receptor), utilizando diversos medios y códigos.

Lengua: hace referencia al idioma. Se puede entender como la organización consensual que tienen los signos gráficos y fonéticos para que constituyan un significado.

Habla: es la capacidad de producir sonidos articulados y con significado.

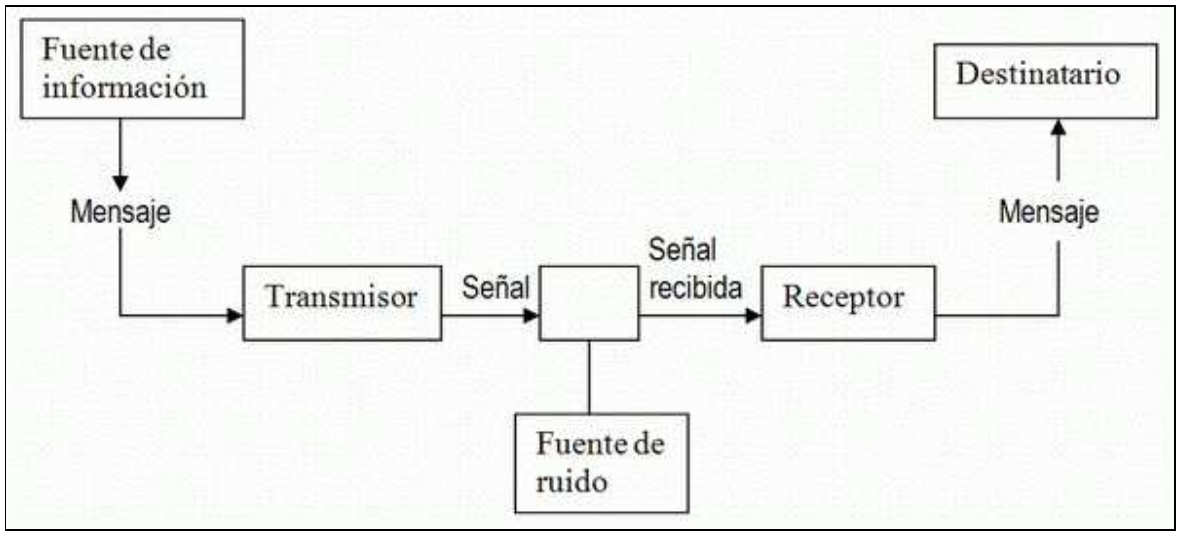
Voz: sonido que se produce cuando el aire inalado y exhalado choca y/o vibra con los órganos fonoarticulatorios.

2. ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN HUMANA

Uno de los más interesados en este tema de la comunicación fue precisamente un ingeniero de la empresa Bell: Claude Shannon. Llamar a la teoría de Shannon “teoría de la información” -como se ha hecho normalmente— no es del todo correcto; si alguna vez hubo una teoría de la comunicación, la de Shannon es candidata más que válida. La comunicación la entiende como un “proceso de transferencia de información” Shannon proporcionó nuevas dimensiones a la construcción de un modelo de comunicación humana, aunque su modelo era básicamente un modelo físico de las comunicaciones de radio y telefónicas. Desde entonces en el vocabulario de la comunicación aparecieron conceptos como entropía, redundancia, bit, capacidad del canal, ruido y feed-back. Todo este nuevo vocabulario viene de la ingeniería. Hasta llegar a Shannon, los modelos de comunicación humana estaban basados en una simple fórmula “ir-no-ir”: el mensaje alcanzaba al receptor o no lo alcanzaba.
Durante los años 1948 y 1949, Shannon y su compañero de tareas en la empresa Bell, Warren Weaver, realizaron una de las más importantes contribuciones a la formación de la

teoría en el campo de las comunicaciones, tanto de las comunicaciones humanas como de la tecnología de comunicación.

En el siguiente recuadro se presenta un esquema gráfico a cerca del modelo de comunicación portado por Shannon.



Continuando con el desarrollo del tema sobre la comunicación humana, se pueden mencionar también, los aportes realizados por las teorías psicolingüísticas. Ellas tratan de explicar el fenómeno de la comunicación humana incorporando los elementos psicológicos o mentales implicados en ésta y en el desarrollo del lenguaje. Junto a ello, da énfasis al uso del lenguaje en el contexto. Para los psicolingüistas, la comunicación humana es más que un emisor, un receptor y un mensaje, ya que, esta postura teórica intenta explicar cómo el mensaje está formado por un código que a la vez, mantiene un orden específico que permite dar significado y ser comprendido entre unos y otros. Si los signos lingüísticos carecen de orden no existe significado y sin significado no hay comunicación. Para que exista comunicación debe haber un mensaje que sea comprendido por todos los interlocutores, en tanto ellos son personas que poseen lenguaje y que por lo tanto están interpretando de forma organizada el mensaje recibido. Los niveles de análisis lingüístico que estudian los psicolingüístas para explicar la forma organizada que cobra el lenguaje son las siguientes: semántica, pragmática, morfosintáxis y fonología. Estos niveles de análisis, van más allá del aprendizaje y uso de un idioma, del habla o de la voz, ya que representan dimensiones que explican el desarrollo y organización del lenguaje en toda la especie humana. Es decir, pueden existir diferentes tipos de idiomas, sin embargo y pese a estas diferencias, siempre van a estar presente los niveles de análisis lingüísticos, ya que éstos dan orden lógico al código gráfico o fonético utilizado.

A continuación explicaremos brevemente y mediante definiciones a qué hace referencia cada nivel de análisis lingüístico. Cabiendo señalar, que el estudio de cada uno de ellos es mucho más amplio y profundo, sin embargo no es el objetivo del presente documento llegar a una comprensión cabal en esta materia.

3. NIVELES DE ANÁLISIS LINGÜÍSTICO.

Semántica: hace referencia al significado que cobra un código organizado.

Pragmática: hace referencia al uso del lenguaje de acuerdo al contexto.

Morfosintáxis: hace referencia al orden que cobra cada segmento de la palabra u oración para llegar a un significado. Por ejemplo: m - e - s - a. cada uno de estos segmentos deben estar organizado de determinada forma para que cobre el significado que deseamos, ya que si se organiza de otra manera el significado cambiará o simplemente carecerá de éste. Sería el caso de: e - m – s – a. Son los mismos segmentos organizados de otra forma, por lo tanto para la lengua española carece de significado.

Fonología: hace referencia al sonido y producción de éste en cada fonema o alófono. Es decir cómo escuchamos y producimos el sonido: "s", como escuchamos y producimos el sonido "o" y cómo escuchamos y producimos el sonido de estos alófonos en la palabra "oso".

Entendido los niveles de análisis lingüístico, se puede decir, que el proceso de comunicación es mucho más complejo que solo el modelo de "emisor – mensaje – receptor". Considerando que, para enviar un mensaje debo hacer uso del lenguaje y a la vez éste, cuenta con diversos niveles de análisis, que permiten producir un mensaje claro y entendible por un grupo de personas. Cuando existe comunicación, existe un buen uso de los niveles de análisis lingüístico. Cuando no hay comunicación o la comunicación no es efectiva, es porque una o varias de estas dimensiones del lenguaje están siendo mal utilizadas.

Pero si los niveles de análisis lingüístico permiten organizar y utilizar el código lingüístico ¿qué es y cómo funciona el código lingüístico? A partir de esta pregunta que nos hemos formulado, se puede pasar a explicar como funciona el código lingüístico.

4. EL CÓDIGO LINGÜÍSTICO

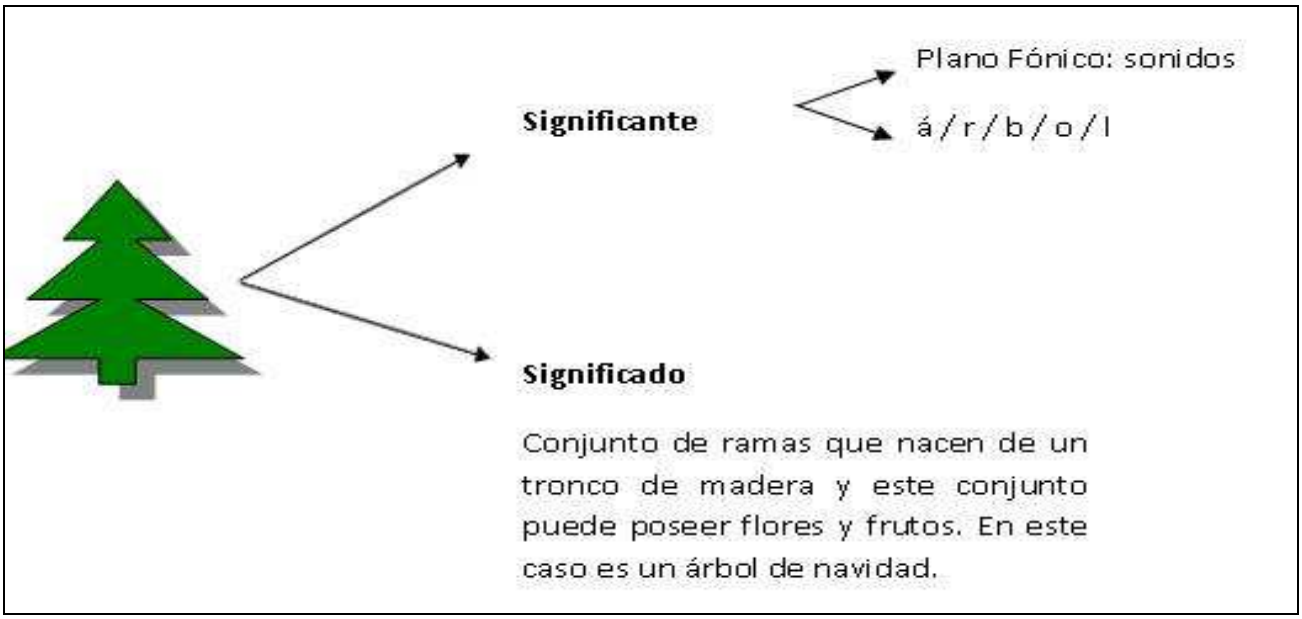
La Lengua es la manifestación del Lenguaje en una comunidad concreta y está formada por un conjunto coherente de signos lingüísticos. El ser humano utiliza el signo lingüístico para poder comunicarse. El signo lingüístico se compone de dos facetas: el significado, es decir el concepto o idea abstracta que el hablante extrae de la realidad, y el significante, el nombre de las cosas, la imagen acústica que va unida al concepto de cada cosa.

Está compuesto por dos caracteres:

Arbitrariedad: El lazo que une el significado con el significante es arbitrario, por consiguiente, el signo lingüístico es arbitrario. Esta arbitrariedad es inmotivada y es la que vincula la mutabilidad y la inmutabilidad del signo.

Mutabilidad: Cuando el signo puede cambiar porque la sociedad así lo decide y por inmutabilidad cuando no hay ninguna posibilidad de poder cambiarle el nombre a una cosa.

Linealidad: No se pueden emitir varios signos a la vez, sino en orden. Tienen que ser temporales y ordenados. La sucesión de signos va a hacer que la conversación sea posible.



4.1. Características del signo lingüístico:

Carácter lineal:

Los elementos de cada signo, al igual que cada signo respecto al otro, se presentan uno tras otro, en la línea del tiempo (cadena hablada) y en la del espacio (escritura).

Carácter arbitrario:

La relación entre significado y significante no responde a ningún motivo; se establece de modo convencional. Cada Lengua usa para un mismo significado un significante distinto.

Carácter mutable e inmutable:

Por ser arbitrario, el signo no depende de ningún hablante en particular: es inmutable, permanente, ningún Individuo lo puede cambiar. Por otra parte es evidente que las lenguas cambian porque van cambiando os signos; es decir, son mutables a largo plazo.

Carácter articulado:

Las unidades lingüísticas mayores son divisibles en partes más pequeñas, reconocibles e intercambiables. El signo lingüístico es doblemente articulado porque puede someterse a una doble división. Según la primera articulación, el signo se descompone en partes con significado y significante, susceptibles de ser utilizadas en otros contextos. Las unidades de esta primera articulación se denominan monemas. Según la segunda articulación, el signo se divide en unidades más pequeñas sin significado, pero que son distintivas. Las unidades de esta segunda articulación son los fonemas. Si un signo

lingüístico cambia algún fonema, cambia también su significado. La doble articulación hace que con unas pocas unidades de la segunda articulación se pueden formar todos los monemas de una lengua, y la primera articulación evita tener que aprender un signo para cada realidad. Este carácter articulado es el realmente propio y exclusivo del código lingüístico frente a los demás códigos.

5. COMUNICACIÓN EFECTIVA.

En los apartados anteriores, se han podido revisar algunos de los elementos que permiten comprender qué son los grupos y cómo funcionan, también se puedo estudiar sobre la importancia de los objetivos y cómo éstos se deben manifestar. Todo tipo de grupo humano existe en la comunicación, es decir, se forma, cobra identidad y fuerza en la medida que un o unos individuos interactúan con otros haciendo uso del lenguaje. Entendiendo que nos comunicamos a través del lenguaje, se concluye que el proceso de comunicación no es nada fácil, ya que si el “lenguaje” refiere a una serie de procesos complejos que permiten abstraer a través de símbolos el entorno físico y concreto en la mente de cada individuo y poder hablar de ellos aun cuando éstos no estén presentes ¿cómo se puede estar tan seguro que quien recibe el mensaje lo ha comprendido tal cual como se ha pensado y/o sentido? ¿Qué se puede hacer para que los fundamentos conceptuales y teóricos de un grupo, sean transmitido de tal forma, que todos los integrantes del grupo lo comprendan de manera semejante?

La comunicación efectiva, representa un elemento fundamental e indispensable para un buen funcionamiento grupal, ya que permite la integración y la interacción entre los integrantes, permitiendo una necesaria vinculación en la operación de las estrategias y acciones que se deberán realizar como equipo para el logro de objetivos en común. Por esta razón, se estudiarán algunos de los elementos que componen la comunicación efectiva, de tal manera se facilite la promoción y desarrollo de esa vinculación facilitando y optimizando la orientación de los recursos humanos, de tiempo y económicos con los cuales cuenta cualquier tipo de organización.

5.1. ¿Qué entendemos por comunicación efectiva?

Comunicación efectiva refiere al acto de poder expresar un mensaje utilizando el lenguaje de la mejor forma posible. Esto quiere decir que, tanto lenguaje lingüístico como extralingüístico deben ser coherentes para entregar una señal o significado. Ejemplo 1: no es claro el mensaje de un hombre que dice estar triste y está enviando el mensaje con una gran sonrisa y un tono de voz optimista. Ejemplo 2: no es creíble el mensaje de un médico que da un diagnóstico positivo y su rostro se encuentra triste y un tono de voz poco optimista. Por lo tanto, cuando se desea establecer una comunicación efectiva es fundamental conectar tanto la expresión lingüística como la extra-lingüística.

Sumado a lo anterior, para llegar a comunicar efectivamente se debe estar atento a las señales del contexto, de esta manera se puede utilizar el lenguaje asertivamente escogiendo el tipo de palabras a utilizar, el modo de saludo, la forma de organizar mi mensaje, etc. Porque, no es lo mismo dirigir un mensaje hacia un niño de 5 años que a un adulto de 30 años. Tampoco es igual, la forma en que saludo a un gran amigo que la forma en que saludo a un profesor, etc. Por Ejemplo 1: para una entrevista laboral del área judicial, Juan, se viste formal, además saluda formal y si bien es agradable utiliza un lenguaje más bien formal. Es decir, Juan, ha entendido que el contexto de una entrevista de trabajo, es un momento más bien formal y por lo tanto, se relaciona de tal manera. En este caso, Juan ha hecho buen uso del lenguaje de acuerdo al contexto ya que ha seleccionado la vestimenta adecuada, el vocabulario adecuado, el tono de voz adecuado, etc. En el caso contrario, si Juan se

presentara a la misma entrevista de trabajo con traje de baño, saludara a quienes entrevistan como si fuesen sus amigos y utilizara un tono y ritmo de voz informal, lo más probable es que a Juan, no le entenderían.

5.2 Elementos indispensables para una comunicación efectiva.

Llacuna y Pujol (2008), establecieron que para lograr una comunicación efectiva se deben considerar, entre otros, los siguientes elementos:

• Claridad. La comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje (código) que se exprese y la manera de transmitirla (canal), deben ser accesibles y entendibles para quien va dirigida. La claridad implica la utilización de términos sencillos que no pretendan ser, ni técnicos, ni sofisticados.

• Integración. La comunicación debe estar enfocada a servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr la cooperación necesaria para la realización de objetivos.
Aprovechamiento de la organización informal. La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información formal. Esto no quiere decir que deba sustituirse la comunicación informal sino más bien aprovechar al máximo los beneficios que pudieran obtenerse por su flexibilidad.

• Equilibrio. Todo plan de acción debe acompañarse del plan de comunicación para quienes intervienen. Más adelante veremos como es importante conjuntar todos estos elementos en la gestión estratégica de la comunicación.

• Moderación. Estrictamente necesaria y concisa posible.

• Evaluación. Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse en forma periódica. Recordemos que el entorno globalizado y la diversidad laboral y cultural exigen constantes readecuaciones y la comunicación no es la excepción.

Además de conocer y analizar los requisitos para una comunicación eficiente se hace necesario conocer también que existen obstáculos que impiden la eficiencia en la comunicación tales como: barreras psicológicas, como son valores, emociones, percepciones; barreras físicas como el ruido; barreras semánticas, por los significados de las palabras y otras barreras como interpretaciones, rotulaciones, no escuchar (Llacuna y Pujol, 2008). Conocer los requisitos y las barreras para una comunicación eficiente nos permite establecer programas estratégicos adecuados de comunicación que nos aseguren que el mensaje llegue en la forma que está planeada y que el objetivo de integración se cumpla logrando unificar los esfuerzos de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

5.3. Competencias para una comunicación efectiva.

Conductas inhibidores
Pasividad: Comportamiento que evita expresar opiniones e ideas por temor a ser rechazados, incomprendidos u ofender a otras personas; la persona se mantiene callada en situaciones que requieren su participación activa. Suele tener su origen en limitaciones psicológicas como timidez o falta de confianza en uno mismo.
Ansiedad: Estado de agitación, inquietud, o alerta permanente que impide expresarse con claridad.
Falta de concentración: Incapacidad de concentrarse en un sola cosa durante un tiempo determinado, la atención se desvía con facilidad. La persona no es capaz de escuchar con atención.

Conductas potenciadores
Asertividad: Comportamiento en el que la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones, expresándose de forma consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, sin la intención de herir o perjudicar. Tiene su origen en la autoconfianza y la autoestima.
Empatía: Habilidad de inferir los pensamientos y sentimientos de otros.
Escucha activa: Capacidad de escuchar atentamente, lo que implica entender, interpretar y evaluar lo que se escucha. Puede mejorar las relaciones interpersonales reduciendo conflictos, fortaleciendo la cooperación y fomentando el entendimiento.

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE MANEJO DE GRUPO Y DE COMUNICACIÓN

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

UNIDAD II

LENGUAJE, COMUNICACIÓN Y PSICOLOGÍA DE GRUPO

1. CARL JUNG

Para el psicólogo suizo Carl Jung, el interés por comprender las diferencias entre las personas se suscitó a raíz de su ruptura de relaciones personales y profesionales con Sigmund Freud. Su trabajo sobre tipificación psicológica se fundamentó en las preferencias que naturalmente van desarrollando las personas, desde niveles muy simples hasta otros de gran complejidad. Así estableció cuatro diferencias intuidas por Jung en los mitos y el simbolismo religioso de muchas civilizaciones, donde se encuentran pautas de estos cuatro componentes para describir las diferencias en el comportamiento humano:

- La energización: cómo y de dónde logra cada cual su energía de vida
- La atención: a qué presta especial atención cuando reúne información
- La decisión: qué sistema emplea para decidir
- La vida: qué tipo de vida adopta

A fines de 1920, las psicólogas y amigas estadounidenses, Briggs y Myers, tipificaron este modelo, hasta hallar una lista que pudiese ayudar a las personas a determinar su tipo psicológico.

1. 1. Sobre la Energización

Una persona puede adquirir energía de dos maneras: a) del exterior de sí mismo, en el mundo exterior, de la gente, las actividades y las cosas; b) del propio mundo interior, de las ideas, las emociones y las impresiones. La preferencia primera se denomina como "*extraversión"*; y la segunda, "*introversión"*, ambas vistas de manera sucinta en los apartados anteriores.

Si bien la palabra *"extravertido" (o extrovertido, en lenguaje común)* significa en la acepción popular la persona abierta y activa, eso es sólo una parte de la comprensión de la extraversión como se presentará aquí. La palabra "*introvertido",* en el lenguaje popular, describe a la persona retraída, aspecto que será tratado con mayor amplitud en este capítulo.

Vamos a conocer ahora, las características generales, los estilos de comunicación, los estilos de relación y los estilos de trabajo de ambos rasgos, a través de una sucesión de cuadros, los que le facilitarán el trabajo de ir haciendo la propia determinación de su tipo psicológico. Recuerde que sólo estamos en el primero de cuatro campos de análisis.

CARACTERÍSTICAS GENERALES	
EXTRAVERTIDO	INTROVERTIDO
Proyecta energía hacia fuera, permitiendo que todos vean qué hace.	Mantiene la energía en su interior, dificultando que otros le conozcan
Le absorben sus actividades	Le absorben sus pensamientos
Se proyecta hacia la acción	Se proyecta hacia su interior
Habla con facilidad y en voz alta	Duda antes de hablar, cauteloso
Tolera multitudes y el ruido	Evita multitudes y el ruido
Se distrae fácilmente	Se concentra con facilidad
Se relaciona bien con muchos y participa en muchas actividades	Se relaciona con cautela y participa en pocas actividades
Le gustan los lugares públicos	Le gustan los lugares privados
Se inquieta cuando no está con gente o haciendo algo	Se inquieta cuando está mucho rato con gente, busca tranquilidad
Observa poco y actúa con rapidez	Reflexiona y actúa con cuidado
COMENTARIOS QUE ESCUCHAN DE SUS INTERLOCUTORES	
¿No puedes callarte y quedarte quieto?	¿Qué ocurre que nunca opinas?
¡Ocúpate de lo tuyo!	¿Por qué no sales del cascarón?
¡Cállate y escucha!	¡Hablemos de eso, YA!
¡Calma! ¡Dame un minuto!	Vamos, ten más ánimo
¡Basta! ¡Piensa antes de hablar!	No te quedes ahí, haz algo

EJEMPLOS ILUSTRATIVOS:

a) Sobre el tiempo libre

La mujer extravertida siempre está ocupada y “en marcha”. Tiene muchas amigas con las que habla lo más a menudo posible. Cuando no está en el trabajo, el teléfono de la casa no deja de sonar. Cuando está sola en casa durante más de una hora, se inquieta y necesita compañía, aunque sea telefónica. Sus amigas la describen como activa, cordial y conversadora, quejándose a veces de que estando con ella “no pueden decir una palabra”.

La mujer introvertida reflexiona antes de hacer algo. Suele tener dos amigas, una de las cuales conoce desde que iban a la escuela básica. Cuando vuelve a casa

después del trabajo se siente encantada de haberse alejado de las exigencias de la oficina. En el hogar suele relajarse, leer, pensar, y escuchar su música predilecta sin interrupciones. Estas actividades la hacen sentir vital. No le agrada asistir a fiestas, sobre todo si son ruidosas y con mucha gente. Le agotan. Sus colegas la describen como una mujer agradable, reservada y tranquila, aunque comentan que no saben qué piensa sobre las cosas.

b) Un Viernes por la noche

Después de una semana agotadora, con mucho trabajo, la mujer extravertida y su esposo introvertido pensaron, por separado, cómo sería la noche ideal del viernes. Ella estaba ansiosa por decirle a su marido cuáles eran sus planes para esa noche. Irían a cenar y a bailar con otra pareja amiga de ella, que estaban recién casados y quería interrogarlos para saber cómo la estaban pasando.

Al final de la semana, su esposo se sentía agotado, con una gran necesidad de "recargar las pilas". Estaba deseando relajarse en su sillón favorito, con tiempo para pensar y olvidarse del trabajo. Quería una cena tranquila y después ver algún programa en la televisión (ojalá con su esposa durante todo ese rato pegada al teléfono copuchando con alguna amiga).

Cuando ambos comentaron sus respectivos planes, ella reclamó con pasión, mientras él miró a su mujer con pesar, dando a entender que deberían discutir sobre dos planes tan diferentes.

Antes de calificarse o calificar a otro, como extra o introvertido, veamos sus respectivos estilos de comunicación.

ESTILOS DE COMUNICACIÓN	
EXTROVERTIDO	INTROVERTIDO
Se comunica con energía y entusiasmo con cualquier persona	Se reserva la energía y entusiasmo si no conoce bien a la persona
Responde enseguida a las preguntas y reacciona ante los acontecimientos	Se toma tiempo antes de responder y actuar
Habla con facilidad y satisfacción ante una o muchas personas	Prefiere la comunicación con una sola persona
Debe moderarse para que los demás también puedan hablar	Necesita que lo estimulen y lo inviten a hablar
Prefiere la comunicación oral, cara a cara, a la escrita	Prefiere la comunicación escrita a la oral, cara a cara
Piensa en voz alta, comenta con los demás, y saca sus conclusiones	Reflexiona durante un tiempo antes de exponer sus conclusiones
Si le pasa algo novedoso, necesita contarlo	Antes de compartirlas, revisa mentalmente

a todos rápidamente	sus experiencias
Comparte toda la información con otros	Duda compartir información
ESTILOS DE RELACIÓN	
Comenta sus problemas íntimos	Se reserva sus problemas íntimos
Tiene muchas amistades y conocidos	Tiene uno o dos amigos
Se siente solo cuando su pareja no está	Tolera bien ausencia de pareja
Habla con todo el mundo en las reuniones	En reuniones habla con muy pocos
Llama y concreta citas con facilidad	Se incomoda al solicitar una cita

Las preferencias de los extravertidos y los introvertidos se manifiestan también en la tarea que eligen, el lugar de trabajo en el que sus cualidades se destacan, y la clase de compañeros con los que congenian más y colaboran mejor

ESTILOS Y ELECCIÓN DE TRABAJO	
EXTRAVERTIDO	INTROVERTIDO
Se impacienta y aburre cuando la tarea es lenta y monótona	Se siente impaciente y molesto cuando le interrumpen o apuran
Busca tareas orientadas a la acción	Busca silencio para concentrarse
Reacciona con rapidez ante las ordenes y se pone manos a la obra	Medita sobre las exigencias antes de actuar, incluso demorándose
Le agradan las llamadas telefónicas	Prefiere hablar por teléfono lo justo
Desarrolla sus ideas discutiéndolas	Desarrolla ideas reflexionándolas
Usa fuentes externas para completar sus tareas	Usa sus recursos interiores para completar sus tareas
Necesita frecuentes cambios de ritmo y busca acontecimientos externos	Se enfrasca en su trabajo, sin advertir que pasa a su alrededor
TRABAJOS MÁS ADECUADOS Ejemplos más básicos	
Consultores	Químicos
Economistas	Informáticos
Agentes de seguros	Abogados
Jefes de ventas	Bibliotecarios
Investigadores de mercado	Profesores de matemáticas
Camareros	Secretarios de juzgados
Maestro de cocina de restaurante	Contadores auditores

Estadísticas de Población:

Numerosos estudios confirman que, a escala mundial, los extravertidos están en una relación 65/35 por sobre los introvertidos. Y que hay más mujeres que hombres extravertidos.

1.2. Sobre la Atención

Siguiendo a Jung, Briggs, Myers, corresponde definir en nuestro tipo psicológico, o de nuestros personajes de trabajo (que para estos efectos los denominamos miembros o integrantes), hacia dónde dirigimos preferentemente nuestra atención cuando reunimos información. Y aquí se nos abren dos opciones claras: o tenemos preferencias *"sensoriales"* o tenemos preferencias *"intuitivas".*

Las primeras corresponden a aquellas personas que prestan atención a la información que reciben directamente sus cinco sentidos. Una personalidad sensorial advierte y cree en los hechos y detalles actuales de las situaciones. Confían en una información de carácter práctico, con aplicaciones útiles. Están orientadas hacia el presente y toman la vida como es.

La intuición es la tendencia a prestar atención al mundo con el sexto sentido, el presentimiento, la sospecha o la corazonada. Una personalidad intuitiva advierte y cree en las posibilidades de una situación y sus diferentes significados. Prestan atención a sus percepciones internas y buscan las relaciones subyacentes. Están orientados hacia el futuro, decididos a efectuar cambios.

Si bien los sensoriales prestan atención, también, a sus percepciones internas, hacen uso de ellas para apoyar los datos ya obtenidos mediante los sentidos. Cuando los intuitivos prestan atención a los hechos y a los detalles, es para que sirvan de soporte a su comprensión intuitiva. Los sensoriales aplican un criterio exacto, pragmático y realista para aceptar la información. Los intuitivos hacen uso de un criterio aproximado, de visión interna e imaginativa para aceptar la información.

El uso exclusivo de una información sensorial o intuitiva puede conducir a imprecisiones. La información sensorial puede no ser exacta cuando el sujeto atiende exclusivamente los detalles: *"los árboles no dejan ver el bosque".* La información intuitiva no es precisa cuando el intuitivo advierte solamente la imagen global e ignora los detalles: *"el bosque impide ver los árboles".*

Al igual que en el apartado anterior, recorramos a continuación, las características generales, estilos de comunicación y relación, y los estilos de trabajo de las personalidades sensoriales e intuitivas.

CARACTERÍSTICAS GENERALES	
SENSORIAL	INTUITIVO
Usa la observación y las experiencias	Usa las premoniciones intuitivas

directas	
Aprende cosas nuevas a partir de la observación y la imitación	Aprende cosas a partir de conceptos generales
Valora logros sólidos y fundamentados obtenidos paso a paso	Valora logros diferentes, nuevos, obtenidos por inspiración
No da crédito a la información procedente de la imaginación	No da crédito a la información procedente de la observación
Sabe lo que ocurre en base a sus propias experiencias anteriores	Sabe lo que ocurre a base de sus corazonadas e imprecisiones
Se conforma con la vida como es y hace cambios realistas	Se inquieta al ver que la vida podría ser diferente y busca cambiarla
Aprecia los ambientes familiares y tradicionales	Aprecia las experiencias nuevas y diferentes
Se comporta de manera práctica	Se comporta de manera imaginativa
Crea a base de esfuerzo y sudor	Crea a base de inspiración
Prefiere la información exacta	Prefiere las generalizaciones
COMENTARIOS QUE ESCUCHAN DE SUS INTERLOCUTORES	
¿No has entendido el sentido general?	¿No lees lo que está en letra chica?
¡No tienes imaginación!	¡Siempre andas en las nubes!
¿Por qué seguir haciéndolo igual?	¿Por qué cambiarlo siempre?
¡Debes ver más allá de lo obvio!	¡Debes ser menos soñador!

EJEMPLOS ILUSTRATIVOS

a) Buscando casa

Un sensorial y una intuitiva buscan casa. Ella había visto una casa antigua, que necesitaba reparaciones, pero que prometía mucho, así es que orientó la visita con su marido hacia los espacios que estaban bien: el jardín, las ventanas de cristal, la espléndida escalera. Le explicó que en esa gran cocina ella le prepararía los guisos que él tanto reclamaba, y que los niños dispondrían de una sala espaciosa para no perturbar el ambiente general con su música y juegos de computación. El tema era el precio.

La señora reunió toda la información sobre costos de reparación, respecto del valor de una casa nueva, aspiración de su esposo. Le señaló el precio que tendría la propiedad una vez refaccionada. Dejó a su marido encargado de las cosas más prácticas, como el cambio de cañerías y sistema eléctrico.

Al cabo de unos meses tuvieron una linda casa, que combinada los planes siempre nuevos de la señora para seguirla hermoseando, y lo práctico del esposo para canalizar los recursos de manera más eficiente.

b) Juego de niños

Si observamos cómo juegan un niño sensorial y otro intuitivo, veremos que lo hacen de manera diferente. El sensorial toma el juego en serio y suele imitar los acontecimientos de la vida. Por ejemplo, la niña sensorial juega con sus muñecas imitando lo que su madre hace con su hermanito menor. El niño intuitivo usa artefactos de la vida diaria y los transforma imaginativamente en algo totalmente diferente. No imita la vida, sino que crea mundos de fantasía, con lenguajes extraños que sólo él conoce.

Con frazadas y almohadas, el intuitivo armará campos de batallas, con colinas y valles y soldaditos de plomo ubicados estratégicamente. La hermana sensorial observa sin comprender ese desorden de ropas y juguetes.

En los dibujos y las manualidades se advierte muy bien esa diferencia entre los dos tipos de niños. El sensorial dibuja los objetos tal como son, imitando la realidad. El intuitivo hace dibujos que no se comprenden si él no da su interpretación, pues nada es como la vida real.

Veamos a continuación, cómo se diferencian sus estilos de comunicación y relación.

ESTILOS DE COMUNICACIÓN	
SENSORIAL	INTUITIVO
Presenta primero evidencias, hechos detalles y ejemplos	Presenta primero sus impresiones, ideas e introvisiones
Quiere conocer las aplicaciones prácticas y realistas de los datos	Quiere conocer las posibilidades seguras que sugieren los datos
Se basa en sus experiencias para ilustrar y aclarar los puntos	Se basa en sus corazonadas y en su imaginación para decidir
Quiere recibir sugerencias, directas, posibles y prácticas	Quiere recibir sugerencias nuevas que representen un desafío
Es ordenado cuando expone sus puntos de vista	Da rodeos al exponer sus puntos de vista
En las discusiones da ejemplos específicos	En las discusiones se refiere a conceptos generales
Respeta agenda y horario de reuniones	Si la agenda es rutinaria, se salta a puntos más interesantes
Usa descripciones muy detallas	Usa metáforas y analogías
ESTILOS DE RELACIÓN	
Ante los cambios toma muchas precauciones	Los cambios le son atractivos
Escucha opiniones sobre su pareja	Ignora las opiniones sobre su pareja

Es realista en sus relaciones, algo pesimista	Es optimista en sus relaciones
No le agradan las sorpresas sentimentales	Sueña y pasa por alto la realidad
Le agradan las cosas formales (anillos, etc.)	Prefiere regalitos y sorpresas

Respecto de su mundo laboral, los sensoriales eligen, por lo general, un lugar de trabajo que aumente su rendimiento y la clase de compañeros con las que congenien más y colaboren mejor. Es más probable encontrarlos donde se realicen productos o servicios útiles y prácticos. Los intuitivos eligen trabajos donde se desarrollen productos o proyectos nuevos.

ESTILOS Y ELECCIÓN DE TRABAJO	
Hace uso de la experiencia adquirida	Trata de innovar al aplicar
No pierde tiempo en aprender cosas nuevas	Está siempre aprendiendo
Confía en las habilidades que le han dado buen resultado antes	Pone permanentemente a prueba su capacidad de aceptar desafíos
No toma en cuenta la inspiración	En primer lugar, la inspiración
Le gustan las cosas concretas	Le gustan las cosas generales
Comete pocos errores en lo cotidiano	No teme equivocarse para mejorar
Prefiere las aplicaciones prácticas	Prefiere el trabajo innovador
Quiere entender la tarea completa, hasta en sus más mínimos detalles	Quiere tener un cuadro general del proyecto y luego ver los detalles
TRABAJOS MÁS ADECUADOS Ejemplos más clásicos	
Contadores	Abogados
Gerentes nivel medio	Curas
Secretarias	Psicólogos
Policías	Escritores y poetas
Director de Bancos	Periodistas
Dentistas y cirujanos	Trabajador social
Operarios de limpieza	Animadores

Estadísticas de Población

Las tendencias sensoriales e intuitivas no están distribuidas equitativamente. Las investigaciones, a escala mundial, indica que un 65% de la población tiene tendencias sensoriales y un 35%, intuitivas.

1.3. Sobre la Decisión

Las preferencias para tomar decisiones pueden ser clasificadas en racionales y emocionales. El racional decide de manera lógica y objetiva. Para los *"racionales"* lo

importante son los motivos y consecuencias lógicas cuando hay que tomar una decisión. Para los *"emocionales"* lo importante para decidir depende de la escala personal de valores. Los emocionales toman decisiones teniendo en cuenta lo que tiene importancia para ellos y los demás.

La preferencia racional funciona bien cuando hay que evaluar y decidir una cuestión impersonal. A menudo se llega a la conclusión evaluando los pro y los contra, lo verdadero y falso. La preferencia emocional funciona bien para decidir sobre cuestiones personales, atendiendo a gusto y disgusto, agrado o desagrado.

Si bien los racionales tienen y usan valores emocionales para decidir, éstos no son sino apoyos a sus conclusiones lógicas. Y si bien los emocionales emplean la lógica y la razón para decidir, las usan básicamente para apoyar unas conclusiones orientadas hacia los valores.

Pueden compararse las tendencias racional y emocional con dos trenes que van por vías separadas pero llegan al mismo destino: la toma de decisión o conclusión. Los tipos racionales adoptan un sistema ordenador objetivo e impersonal para encontrar un criterio o una verdad. Los emocionales tienden a preocuparse por hallar lo que tiene valor e importancia para ellos mismos y los demás.

Tanto las decisiones de los racionales como de los emocionales pueden ser erróneas. Las decisiones de los racionales lo son cuando atienden a un falso criterio al que consideran verdadero ("la tierra es el centro del universo"). Las decisiones de los emocionales son incorrectas cuando adaptan un conjunto de valores en contradicción con el entendimiento universal ("los esclavos no son personas").

Analizaremos a continuación, las características generales, y los estilos de comunicación, de relaciones interpersonales y de trabajo, de ambas preferencias, como una forma de irnos clasificando, primeros nosotros mismos y luego nuestros alumnos, sobre la forma en que preferimos tomar decisiones.

CARACTERÍSTICAS GENERALES	
RACIONAL	EMOCIONAL
Su objetivo es la verdad	Su objetivo es la armonía
Decide más con la cabeza	Decide más con el corazón
Considera que sus encuentros con la gente tiene una finalidad	Considera sus encuentros como amistosos e importantes en sí
Cuestiona los descubrimientos de otros creyéndolos equivocados	Acepta los descubrimientos de otros, respetando y escuchando
Cuando alguien está equivocado, se lo hace ver para que se rectifique	Cuando alguien esta equivocado asume que necesita apoyo
Elige la verdad frente a la cortesía	Elige la cortesía frente a la verdad

Centra su atención en principios y leyes universales	Centra su atención en motivos personales
Espera que todo funcione según principios y leyes lógicas	Espera que todos reconozcan las diferencias individuales
Trata a las personas con firmeza y claridad	Trata a todos compasivamente
Casi siempre señala lo negativo	Privilegia llegar a acuerdos
COMENTARIOS QUE ESCUCHAN DE SUS INTERLOCUTORES	
¡Eres terco!	¡Siempre te sangra el corazón!
¡Que frialdad! ¡Deja de actuar como una computadora!	¡Que suave! ¡Siempre tratando de agradar a la gente!
¿Cómo puedes ser tan desalmado?	¿Nunca usas la cabeza?
¿Pudiste imaginar cómo se sentía…?	¡No te lo tomes como algo personal!

EJEMPLOS ILUSTRATIVOS

a) Verdad versus cortesía

Una madre estaba a punto de salir, cuando su hija (racional) la detuvo diciéndole:

- ¡Mamá…ese vestido te queda horrible!

Entonces se acercó el hijo (emocional) y le dijo:

- Mamá, el vestido es muy bonito, pero ¿no podrías ponerte otra cosa?

La madre echó un vistazo al vestido y pensó que los hijos tenían razón. Sería mejor que se lo cambiara. Más tarde, pensando en los comentarios de los hijos, se dio cuenta de que había aceptado más fácilmente el de su hijo. Los comentarios reflejaban la personalidad de cada uno de los chicos. El hijo hizo su comentario tratando de no herir los sentimientos de su madre. La hija manifestó su verdad sin mayores fijaciones. El hijo supuso que la madre recibiría su mensaje. La hija supuso que su opinión no molestaría a la madre, ya que su propósito era beneficiarla.

b) El arriendo atrasado

Dos administradores de un condominio de departamentos se dieron cuenta de que tenían estilos diferentes de reclamar el pago del arriendo. Uno dio su opinión racional y el otro un enfoque emocional sobre la forma de reclamar el pago a los inquilinos.

El primero pensó que era mejor enviar una nota que pusiese: “Ya ha vencido el plazo del pago del arriendo. Por favor pase a pagar de inmediato. Saluda a usted, el Administrador”.

El segundo pensó que la nota, tan explícita, era demasiado fría y podría incomodar a los arrendatarios. Para este administrador tener clientes felices significaba tener menos problemas, y por consiguiente, menos trabajo en el condominio. Primero intentaría tener una charla con ellos, en la que disimuladamente introduciría el tema del atraso en el pago. Si esta táctica no daba resultado, escribiría una nota más o menos así: “Estoy preocupado por usted, sobre todo porque a pesar de nuestra conversación no he recibido aún el pago atrasado del arriendo. Espero que todo ande bien. Hágame saber si tiene algún problema. Gracias, su Administrador”.

ESTILOS DE COMUNICACIÓN	
RACIONAL	EMOCIONAL
Prefiere la comunicación concisa y precisa	Comunicación amistosa y extensa
Atiende los pro y los contra de cada alternativa	Nota si la alternativa es valiosa o afecta a las personas
Muestra objetividad y critica enseguida las ideas y las personas	Muestra aprecio y simpatiza con las ideas y las personas
Toma en cuenta sentimientos y emociones de otros como algo secundario	Piensa que las razones lógicas y objetivas son secundarias
Convence a otros con un razonamiento, lógico, frío e impersonal	Convence a otros con información personal, dada con entusiasmo
Centra las comunicaciones en las tareas y cuestiones impersonales	Centra sus comunicaciones en las buenas relaciones humanas
Ve los errores ajenos	Ve los aciertos ajenos
ESTILOS DE RELACIÓN	
Controla sus expresiones emocionales	Expresa sus emociones fácilmente
Demuestra aprecio de manera impersonal	Expresa su afecto en palabras y actos
Sus relaciones tienen bases lógicas	Se relaciona por motivos personales
Hiere son facilidad sin percatarse	Cuida mucho lo que opina y hace
Se fija en las carencias de su pareja	Se fija en las virtudes de su pareja
Ocasionalmente se refiere a sus emociones	Le gusta que se preocupen por su estado

Las tendencias racionales y emocionales se manifiestan también en el trabajo. Es probable que los racionales elijan un lugar de trabajo que sea impersonal y gobernado por la lógica. Los emocionales tienden a preferir un lugar de trabajo personal, en el que puedan relacionarse con otras personas y satisfacer necesidades personales.

ESTILOS Y ELECCIÓN DE TRABAJO	
RACIONAL	EMOCIONAL
Se orienta estrictamente al trabajo	Se orienta de preferencia a las personas
Le agrada la armonía, pero puede prescindir de ella en pos de sus objetivos	Necesita siempre la armonía en su trabajo
Toma como base de su trabajo el análisis y la lógica	Para trabajar considera siempre las opiniones propias y de los demás
Expresa sus opiniones, hiriendo a los demás sin darse cuenta de ello	Escoge con sumo cuidado las palabras, buscando no herir a las demás personas
Cumplir con las tareas puede significar ignorar sentimientos y deseos ajenos	Puede demorar su agenda si aparecen opiniones diferentes o conflictos
Trata con firmeza a los demás	Trata con amabilidad a los demás
Combina principios cuando toma decisiones en el trabajo	Combina valores y necesidades humanas cuando toma decisiones en el trabajo
Critica y sugiere mejoras con facilidad.	Posterga entregar noticias desagradables.
TRABAJOS MÁS ADECUADOS Ejemplos más clásicos	
Abogados	Asistentes sociales
Auditores	Enfermeras
Analistas de sistemas	Terapeutas
Gerentes de finanzas	Curas y monjas
Ingenieros	Maestros de parvularia
Policía e Investigaciones	Recursos Humanos

1.4. Sobre el Estilo de Vida

Esta materia de estudio esta dedicada al tipo de vida que adopta la persona. Las tendencias son a la calificación o a la percepción. La preferencia *"calificadora"* se relaciona con la forma de vivir planificada y organizada de aquella persona que es capaz de tomar decisiones confiadamente, por eso para las personas calificadoras llegar a conclusiones y tomar decisiones resulta muy importante. En cuanto a la preferencia *"perceptiva"* se relaciona con un estilo de vida espontáneo y flexible, y con la capacidad de estar siempre listo a recibir información nueva, o cambios imprevistos.

La calificación está relacionada con los procesos racionales y emocionales; por ambos se toman decisiones y se llega a conclusiones pensando. La percepción se relaciona con lo sensorial y lo intuitivo. Esas preferencias reflejan tendencias distintas en cuanto a lo que excita la atención y la forma en que se reúne la información. Teniendo esto en cuenta, hay que recordar que la reunión de información (percepción) es un proceso espontáneo, mientras que la toma de decisiones (el proceso de juzgar y calificar) es un proceso más planificado.

Los sujetos calificadores eligen un grupo de acción y manejan sus vidas de acuerdo a él. Les gusta resolver los asuntos y tomar decisiones en función de sus objetivos finales. A menudo se caracteriza a los calificadores como organizadores.

Los sujetos perceptivos prefieren adaptarse, dejarse llevar por la corriente y tener enfoques variables respecto de la vida. Pueden dejar que simplemente la vida ocurra. Les gusta reunir información y estar alerta a lo que la vida les depara. A menudo se califica a los perceptivos como flexibles.

Tanto el estilo de vida del calificador como el del perceptivo pueden tener sus problemas. El estilo de vida del calificador puede ser problemático cuando la persona es demasiado orientada hacia un objetivo y entonces no se permite procesar nueva información. También el estilo de vida del perceptivo tiene sus problemas, al no tener objetivos precisos hacia donde canalizar sus energías, lo que les hace deambular en muchas direcciones, sin una clara orientación de sus vidas.

Al igual que en todos los casos anteriores, haremos un rápido recorrido por las características generales, y los estilos de comunicación, de relaciones interpersonales y laborales, de ambos tipos de preferencias, como una forma de poder determinar con mayor precisión si somos calificadores o perceptivos, para luego aplicarlo con nuestros alumnos.

CARACTERÍSTICAS GENERALES	
CALIFICADOR	PERCEPTIVO
Prefiere que su vida este determinada según su voluntad	Busca adaptar su vida y sus experiencias a lo que se pretende
Se esfuerza por tener una vida bien establecida y planificada	Tiene una vida tan flexible como sea posible para no perderse nada
Prefiere llegar a conclusiones definitiva	Prefiere mantenerse siempre alerta
Usa mucho las palabras “debería” o “hay que”	Usa “quizás” o “puede ser”
Le agrada terminar las tareas	Le agrada iniciar nuevas tareas
Quiere tener siempre la razón y hacer lo correcto	Quiere tener muchas experiencias y no perderse nada
Hace una vida metódica y premisa, con un propósito	Su vida esta siempre abierta a la adaptación y la tolerancia
COMENTARIOS QUE ESCUCHAN DE SUS INTERLOCUTORES	
¡Siempre juicios lapidarios!	¡Haz algo de una vez!
¡Relájate, eres demasiado estricto!	¡Deberías aterrizar!
¡No seas tan rígido!	¡Todo te parece siempre bien!
¿Por qué eres tan cuadrado para decidir?	¡Nunca tomas una decisión!
¡Calma! ¿Por qué te apuras tanto?	¡Dejas todo para el último minuto!

¿Quién te dio el papel de juez?	¿Nunca ordenas tu escritorio?

EJEMPLOS ILUSTRADORES

a) La organización del papeleo

Dos abogados que comparten el mismo despacho, manejan los papeles que llegan a sus oficinas de manera muy diferente. El despacho del calificador está muy organizado con "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar". Al comienzo y al final de su jornada de trabajo, su escritorio está perfectamente limpio, sin que quede a la vista ni un solo papel. Tanto los documentos como el material, se han archivado, contestado si se exigía respuesta, tirado a dispuesto de ellos del modo más conveniente.

El despacho del perceptivo tiene un aspecto muy diferente. Hay pilas de papeles y material relacionados con procesos pasados y futuros desparramados por la habitación. Es casi imposible ver la cubierta del escritorio, porque está tapada de papeles y archivos. Al perceptivo no le gusta tirar nada, porque no sabe cuándo podría necesitar algo de ese inmenso papeleo.

Cuando el socio calificador visita el despacho del perceptivo, sacude la cabeza con desaliento. No entiende cómo el perceptivo pueda encontrar algo en medio de tal desorden. Piensa que el perceptivo debería usar más el archivo y las estanterías e incluso se lo ha propuesto varias veces sin lograr convencerlo.

El socio perceptivo se preocupa por la rapidez y seguridad de las decisiones del calificador. Piensa que está organizado en demasía y que su estilo de manejar los casos es demasiado determinante. Sospecha que su socio calificador a veces tira información que podría ser valiosa en el futuro. Hasta le dijo, sin obtener resultado alguno, que adoptara la costumbre de "guardar los papeles durante una semana para ver si eran útiles". El calificador piensa "un escritorio atiborrado indica una mente confusa". El perceptivo cree que "un escritorio vacío indica una mente vacía", y entonces no lo ordena nunca.

b) Las transiciones

Dos personas han sido despedidas de sus empleos y les han cancelado tres meses de sueldo como compensación. El calificador y el perceptivo viven esta transición de forma diferente.

El calificador siente la necesidad de organizar las cosas y establecer una rutina diaria para los próximos tres meses. Se siente incómodo ya que le gusta que su vida esté totalmente organizada y disponer de tiempo libre le complica. Entonces

decide conseguir empleo lo más rápidamente posible. Establece un horario de citas para comunicarse con amigos y ex colegas pidiéndoles ayuda para encontrar un nuevo empleo. Organiza diariamente su "cacería" para no olvidarse de exponerles los aspectos principales del trabajo que busca. Cree que debe plantear bien las cosas de forma directa.

Al perceptivo le encanta ese período de transición, y lo toma como un tiempo de reafirmación antes de volver a la situación del empleo de nueve a seis de la tarde. Siente ese lapso como una oportunidad para explorar las posibilidades laborales. Sin atender a plan alguno, empieza a reunir la información necesaria. Le gustan esos días sin horario. Los tres meses de sueldo le resultan valiosos porque le sirven para reunir información sobre sí mismo y su carrera laboral, sin tener que comprometerse con nada hasta que esté listo para hacerlo. Se comunica con las personas, sin fijarse metas ni propósitos. Cree que "algo aparecerá" (¡siempre sucede!).

c) Ordenando la comida

Dos compañeras de trabajo fueron juntas a almorzar. Como entraron a una Parrillada, la calificadora ya había decidido qué pedir. Miró la lista rápidamente, sólo para confirmar su elección. Cuando fue consultada por la camarera, la calificadora respondió enseguida: Un bistec de costilla jugoso.

Pero la perceptiva actuó de otra manera. Hizo varias preguntas a la camarera. Quiso saber cuál era el mejor plato y qué le pedían con mayor frecuencia. Echó un vistazo a las mesas vecinas para ver qué comía la gente. Y sólo después de saber qué había pedido su amiga, de recibir los consejos de la camarera y ver los platos servidos en las otras mesas, tuvo información suficiente para tomar una decisión. Pidió inicialmente una costilla de ternera, pero finalmente se quedó con un jugoso bistec de costilla de novillo.

Veamos ahora, sus estilos de comunicación, para definir mejor nuestra propia clasificación, y la de nuestros alumnos.

ESTILOS DE COMUNICACIÓN	
CALIFICADOR	PERCEPTIVO
Discute horarios y plazos realistas	Se siente incómodo con agendas rígidas
No le agradan las sorpresas y quiere ser avisado de lo que puede suceder	Le agradan las sorpresas y se adapta de forma inmediata a los cambios
Espera que los demás piensen bien antes de llegar a conclusiones	Espera que los proyectos no tengan una conclusión muy definitiva
Fija posiciones y decisiones con mucha claridad	Las posiciones son siempre tentativas y sujetas a cambios
Orienta sus comunicaciones hacia los logros y resultados	Orienta sus comunicaciones hacia las opciones y contingencias
Cuando habla tiene un propósito preciso	Habla sobre cambios y flexibilidad
No le gustan las distracciones o temas laterales en las reuniones	Esta introduciendo distintos puntos de vista al temario de la reunión
Centra sus discusiones en el contenido	Centra sus discusiones en el proceso
ESTILOS DE RELACIÓN	
Se siente obligado a asistir a asuntos sociales	Le agradan los asuntos sociales
Rompe con facilidad una relación de afecto	Agoniza cuando rompe una relación
Mantiene lo tradicional y conocido con su pareja	Le gusta innovar y refrescar
Tiene conceptos rígidos sobre la moral	Es abierto y flexible frente a los juicios
Programa con anticipación sus vacaciones	Prefiere salir a la aventura y conocer
Separa estrictamente el trabajo del placer	Ambas cosas se pueden combinar bien

Sobre el mundo del trabajo, es probable que el calificador elija un lugar que esté bien organizado y en el que se lleven a cabo los planes. A los calificadores les gusta el tipo de trabajo en el que se toman decisiones. Los perceptivos tienden a elegir una lugar de trabajo en el que se actúe con flexibilidad, espontaneidad y donde haya opción a cambios.

ESTILOS Y ELECCIONES DE TRABAJO	
CALIFICADOR	PERCEPTIVO
Planifica su trabajo y se ajusta a ese plan hasta terminarlo	Se desenvuelve mejor afrontando las necesidades según vayan apareciendo
Le gusta organizar su trabajo y el de los demás	Le gusta tener las cosas siempre abiertas a cambios de ultima hora
Le gusta ir tachando cosas de su lista “Pendientes”	Ignora su lista “Pendientes” si es que las tiene

Posterga tareas nuevas mientras termina las actuales	Posterga tareas actuales si aparece alguna nueva
Elimina las incertidumbres tomando una pronta decisión	Se resiste a atarearse a una decisión y desea buscar más información
Trata de terminar enseguida sus tareas	Pospone los finales y busca opciones
Busca imponer sus principios y verdades	No existen los principios absolutos
Se vuelve intolerante frente a las demoras y atrasos, acusando de irresponsabilidad	Le preocupan mas los aportes creativos e innovadores que el calendario
TRABAJOS MÁS ADECUADOS Ejemplos más clásicos	
Administradores	Artistas
Empleados bancarios	Periodistas y editores.
Jueces y guardias	Arquitectos y diseñadores
Ingenieros calculistas	Investigadores científicos
Profesores de matemáticas y física	Profesores de Filosofía

2. APLICACIÓN PRÁCTICA DE TIPOS DE PERSONALIDAD

Vamos ahora a trabajar de manera práctica con lo aprendido, sobre las tipologías de personalidad de nosotros y de otras personas aplicando una técnica muy conocida y que presenta grandes ventajas para los propósitos expuestos. Se trata de los *"Sombreros de: de Bono",* entretenido trabajo que permite confirmar las tendencias naturales positivas de comportamiento de cada cual, y, a la vez, a desarrollar aquellos aspectos que debemos mejorar. Esta técnica, del famoso Edward de Bono, permite además entrenarse en evitar la dispersión de pensamientos en el trabajo colectivo, manteniendo firme el foco y propósito del trabajo en discusión.

Para este trabajo hay que diseñar sombreros de seis colores distintos. Generalmente, para hacerlo más práctico, se confeccionan círculos de cartulinas que puedan colgarse del cuello, con los siguientes colores y sus significados:

1. Blanco: este color es neutro y objetivo. El sombrero o círculo blanco se ocupa exclusivamente de hechos objetivos, cifras y estadísticas.

2. Rojo: el rojo sugiere ira, furia, pasión y emociones. El sombrero o círculo rojo da el punto de vista emocional

3. Negro: es negro es triste y negativo. El sombrero o círculo negro cubre los aspectos negativos por qué algo no se puede o no se debe hacer.

4. Amarillo: el amarillo es alegre y positivo. El sombrero o círculo amarillo es optimista y cubre las esperanzas y el pensamiento positivo por qué algo se puede o se debe hacer.

5. Verde: el verde es césped, vegetación y crecimiento fértil, abundante. El sombrero verde indica creatividad e ideas nuevas.

6. Azul: el azul es frío, y es también el color del cielo, que está por encima de todo. El sombrero o círculo azul se ocupa del control y la organización del proceso. Es el que saca la conclusión final del proceso de pensar en grupo.

Cada grupo, una vez que se ha determinado el tema a tratar, elige un monitor o coordinador, para los efectos de que el propósito del trabajo no se desvirtúe. El papel del monitor será hacer respetar el significado que tiene el sombrero o círculo que tienen puestos los integrantes del grupo, para mantenerlos a todos sintonizando en el aspecto del tratamiento del tema. Si alguien del grupo solicita regresar a un sombrero o círculo anterior, debe lograr la aceptación general, pues todos tienen que estar actuando desde ese momento bajo otro esquema y prisma de argumento.

Una explicación general inicia el tratamiento del tema, el cual es conveniente que sea conocido con varios días de anticipación para permitir la recolección de información pertinente.

El monitor pide ponerse el sombrero o círculo blanco, y a partir de ese momento, sobre lo único que puede trabajar el grupo, es con hechos, cifras, estadísticas, recortes de diarios, revistas y libros, etc. Una vez que todos han entregado sus aportes, el monitor debe insistir en que difícilmente se volverá a tocar el tema con esa neutralidad.

Agotado el color blanco, el coordinador del grupo pedirá sacarse el sombrero o círculo blanco, e invitará a todos a ponerse el rojo. Entramos al proceso inverso anterior. Aquí todo es emocional, sentimental, intuitivo, se opina basándose en corazonadas, impresiones, agrados y desagrados, bellezas y fealdad, sueños y horrores. Nadie tiene que fundamentar nada, ni ser lógico ni coherente. Repite lo dicho anteriormente, respecto de que no se volverá a tocar el aspecto emocional.

Se invita, entonces, a ponerse el sombrero o círculo negro. El tema es tratado en sus aspectos negativos, con lógica y veracidad. Indica los errores de la discusión del tema, y los propios del tema. Nadie puede entregar otra opinión que no sea la de destacar los aspectos de inconveniencia de su realización o de su aplicación. Agotado el punto, se pasa al próximo sombrero círculo.

Aparece a continuación el color amarillo. El tema va a ver destacados únicamente sus aspectos positivos. El optimismo debe ser lógico, posible, probable, verificable. No caben aquí los vuelos o sueños disparatados, los cuales tuvieron su tiempo durante la exposición del color rojo. Es el pensamiento positivo y constructivo, símbolo de la luminosidad y el optimismo aterrizado.

Terminado el color amarillo, se invita a ponerse el sombrero o círculo verde. Es el color usado para el tratamiento creativo del tema. Se ocupa del cambio, de ideas

paralelas o alternativas de solución. El coordinador debe permitir en este punto amplia libertad para dejar que la creatividad se exprese a sus anchas, de modo de ir poco a poco tamizando aquellas ideas más factibles y posibles, dentro de su aplicabilidad y utilidad ventajosa. Así como del color blanco esperamos un aporte preciso de información neutral y objetiva; del negro, críticas específicas; del amarillo, comentarios positivos; y del rojo, la expresión de los sentimientos involucrados, del verde no se puede exigir un aporte. Se puede exigir un esfuerzo, y dedicarle un buen tiempo a dicho esfuerzo.

Finalmente, le toca el turno al color azul. Ha llegado el momento de observar todo lo analizado desde la altura, sin pasiones, ni posiciones. El color azul es el símbolo del control panorámico, del distanciamiento, la tranquilidad y el autodominio. La síntesis final y la preparación de las conclusiones son tareas de este color, el cual, como un fotógrafo, observa y registra el pensamiento que allí ha ocurrido.

ANEXO

1. Diseñando su Cuadro Personal

Como ya se ha interiorizado sobre las preferencias, le invito a investigar su tipo de vida. Las cuatro preferencias se combinan entre sí, de tal manera que el impacto de una, a veces, refuerza el de las otras.

Combinando las cuatro preferencias, se obtienen dieciséis tipos. La simbología de letras para cada una de esas preferencias, es la siguiente:

1.- EXTRAVERTIDO	E
2.- INTROVERTIDO	I
3.- SENSORIAL	S
4.- INTUITIVO	N
5.- RACIONAL	R
6.- EMOCIONAL	M
7.- CALIFICADOR	C
8.- PERCEPTIVO	P

SOBRE NOMBRES Y AUTORES

La tipología de Karl Jung, que aquí se presenta de acuerdo a la clasificación hecha por las psicólogas Briggs y Myers, es una entre otras. Para no desconcertar a los lectores es preciso entregar otros nombres que se emplean de manera bastante corriente con las letras combinadas de las cuatro preferencias básicas:

Briggs / Myers				Otros	
1.- ISRC	ISTJ	IRPS	Guardián	Monitor	Inspector
2.- ISRP	ISTP	IFPS	Artesano	Operador	Solucionador
3.- ESRP	ESTP	EFPS	Artesano	Operador	Promotor
4.- ESRC	ESTJ	ERPS	Guardián	Director	Administrador
5.- ISMC	ISFJ	IRMS	Guardián	Proveedor	Protector
6.- ISMP	ISFP	IFMS	Artesano	Hacedor	Compositor
7.- ESMP	ESFP	EFMS	Artesano	Hacedor	Divertidor
8.- ESMC	ESFJ	ERMS	Guardián	Proveedor	Cuidador
9.- INMC	INFJ	IRMN	Idealista	Mentor	Desarrollador
10.- INMP	INFP	IFMN	Idealista	Defensor	Buscador
11.- ENMP	ENFP	EFMN	Idealista	Abogado	Entusiasta
12.- ENMC	ENFJ	ERMN	Idealista	Mentor	Movilizador
13.- INRC	INTJ	IRPN	Racional	Organizador	Planificador
14.- INRP	INTP	IFPN	Racional	Inventor	Definidor
15.- ENRP	ENTP	EFPN	Racional	Inventor	Innovador
16.- ENRC	ENTJ	ERPN	Racional	Organizador	Director

TIPOLOGÍAS DE PERSONALIDAD INTROVERTIDOS

ISRC (Conocido también como Guardián; Monitor; Inspector)

Cómo enseño	Cómo aprendo	Qué debo mejorar
Desarrollo el proceso paso a paso; escojo el material correcto; me gusta hacer pensar a mis alumnos. Valoro la buena producción final. Soy centrado en hechos, detalles y resultados.	Soy perseverante, práctico, prefiero las aplicaciones, y tolero las teorías que puedo aplicar. Me agrada aprender algo que me sirva para mi futuro trabajo. Me dedico a lo inmediato, lo práctico y lo tangible.	No centrarme tanto en los detalles, y ser más flexible respecto de los cambios que se producen. Debo felicitar más los logros de mis alumnos. Procurar planificar a más largo plazo y ver las cosas más globalmente.

INMC (Conocido también como Idealista; Mentor; Desarrollador)

Cómo enseño	Cómo aprendo	Qué debo mejorar
Soy perseverante hasta lograr mis objetivos. Mis acciones son suaves y tranquilas. Me guío por mis intuiciones. Voy observando el progreso de mis alumnos y asignando tareas de acuerdo a sus avances. Me preocupo por mis alumnos y espero su respeto.	Tengo habilidad para comprender conceptos e interrelaciones. Amo aprender, especialmente leyendo y reflexionando. Me gusta ser muy claro en mis trabajos. Soy idealista, tranquilo y ordenado, y me siento bien si complazco a mis profesores.	No cegarme en mi idealismo y considerar más la realidad. No ser tan reservado y pedir consejos cuando lo precise. Debo expresar mis críticas de manera más espontánea y no explotar cuando me llenan. Debo evitar dar importancia a cosas triviales o nimias.

ISMC (Conocido también como Guardián; Proveedor; Protector)

Cómo enseño	Cómo aprendo	Qué debo mejorar
Soy muy ordenado y organizado. Soy seguidor de detalles y centro mis conocimientos en el logro de resultados prácticos. Apoyo a mis alumnos averiguando en qué punto están y no dando órdenes. Me gusta la armonía y trato de mantenerla.	Busco agradar a mis profesores, por lo que atiendo y cumplo con mis tareas al pie de la letra. No soy creativo, ni me agrada trabajar de forma independiente. Me gustan las clases prácticas y con reglas bien establecidas. Quiero saber siempre lo correcto.	Entender que las situaciones no tienen una sola respuesta y no amargarme por ello. No planificar tanto ni inquietarme por posibles problemas. Tener una mejor autoestima y comprender que soy bien reconocido por lo que hago. Expresar mejor mis sentimientos.

INRC (Conocido también como Racional; Organizador; Planificador)

Cómo enseño	Cómo aprendo	Qué debo mejorar
Soy decidido para lograr los objetivos y usar ideas nuevas doy sensación de individualidad. Trabajar bien es mi mejor recompensa. Soy exigente conmigo y con los demás. No me gusta dejar nada al azar.	Me agradan las teorías y sistemas que se relacionen con principios universales. Soy rigurosamente académico y me alejo de las memorizaciones. Me meto en profundidad en lo que me gusta y quiero saber más de lo necesario.	Usar más persuasión y otras habilidades sociales. No debo defender ideas poco prácticas. Ser más flexible y más empático. Aceptar mis defectos y no mostrarme tan terco e impersonal. No obsesionarme en controlarlo todo.

TIPOLOGÍAS DE PERSONALIDAD INTROVERTIDOS (Cont)

ISMP (Conocido también como Artesano; Hacedor; Compositor)

Cómo enseño	Cómo aprendo	Qué debo mejorar
Me baso en mi lealtad para motivar a los demás. Soy colaborador y doy más elogios que críticas. Apelo a las buenas intenciones. Soy amigo de mis alumnos, simpático, con buen sentido del humor. No soy muy organizado, y permito la espontaneidad.	Soy más bien práctico, y me gusta estudiar haciendo es-quemas, modelos y otras re-presentaciones. Me inclino por el arte y la historia, de una forma directa y pragmática, pero en especial si es humanista. No me destaco entre mis compañeros, pero les ayudo con entusiasmo.	Preocuparme más por mis necesidades. No meterme en conflictos que me son ajenos. No ser tan autocrítico en mi diálogo interno, pues tengo altos méritos y logros. Moderar mi confianza en los demás y en mi exceso de modestia. Debo aprender a decir NO con más frecuencia.

ISRP (Conocido también como Artesano; Operador; Solucionador de problemas)

Cómo enseño	Cómo aprendo	Qué debo mejorar
Diseño mis clases mediante la acción, dando ejemplos. Entrego información a mis alumnos y espero que ellos se desenvuelvan a su manera. Superviso poco y no soy estricto. Organizo bien el trabajo y espero resultados a tiempo.	Me gusta estudiar solo, con mi ritmo y mi tiempo. Me va bien cuando informo detalles, hechos y fechas. Me incomodan las cosas muy teóricas; prefiero orientarme a la obtención de resultados concretos y prácticos.	Ser más disciplinado con la metodología. Comunicar mejor los aspectos positivos de los trabajos, pues me ven insensible. Terminar un tema o proyecto antes de iniciar otro. Aprender a discriminar información intrascendente, pues parezco indeciso y desorientado.

INMP (Conocido también como Idealista; Abogado defensor; Buscador)

Cómo enseño	Cómo aprendo	Qué debo mejorar
Percibo bien la globalidad e ignoro detalles y cosas triviales. Me agradan los alumnos comprometidos. Busco soledad y orden. No soy agresivo; más bien amable y permito que trabajen a su manera, y yo apoyo como guía.	Me motivo si el profesor demuestra interés por mí. Soy flexible y creativo; me incomodan las cosas muy estructuradas. Siempre interpreto las cosas a mi manera, y si el tema me llama la atención, cumplo de buena manera.	Ser menos soñador y orientarme un poco más a la acción. Decir que algo está mal, cuando lo perciba así. No buscar tanto la perfección al realizar mis proyectos. Ser menos negativo y más lógico al momento de criticar.

INRP (Conocido también como Racional; Inventor; Definidor)

Cómo enseño	Cómo aprendo	Qué debo mejorar
Me ven como un tipo extraño, muy metido en mis ideas tan sistemáticas. Soy más filósofo que realizador, independiente y me incomodo con personas superficiales y simples. A veces hago comentarios ácidos sin mala intención.	Me pierdo en mis pensamientos por el interés que los grandes temas me despiertan y desafío la calidad de mis maestros. Soy mateo. Busco la pureza lógica y la elegancia del pensamiento. Discuto las verdades “obvias” de otros.	Controlar mis emociones y ser más flexible y empático. Demostrar más respeto hacia los demás. No dedicarme tanto a las inconsistencias mínimas de un plan ni a exagerar las pequeñeces ajenas. Moderar mis críticas.

TIPOLOGÍAS DE PERSONALIDAD EXTRAVERTIDOS

ENRP (Conocido también como Racional; Inventor; Innovador)

Cómo enseño	Cómo aprendo	Qué debo mejorar
Busco lo novedoso y lo complejo. No me agrada la rutina ni las estructuras rígidas. Desarrollo bien modelos conceptuales y estrategias. Soy bueno para diseñar de manera lógica y global. Incentivo la autonomía de mis alumnos.	Soy estudioso incansable y en especial cuando compito. Aprendo discutiendo, preguntando, desafiando. Soy rápido y con buena expresión verbal, con estilo independiente e innovador. Me va bien en temas teóricos “sesudos”.	Reconocer mis defectos y que no tengo siempre la respuesta lógica y correcta para todo. Aceptar los consejos e ideas de otros. Aprender a escuchar y a tener un mejor sentido del tiempo. Aceptar que hay modelos estándares buenos.

ESMC (Conocido también como Guardián; Proveedor; Cuidador)

Cómo enseño	Cómo aprendo	Qué debo mejorar
Mis clases son animadas, armónicas y orientadas hacia la acción. Me agradan los estudiantes adaptables, vitales, de buen humor y realistas, pero especialmente unidos. Apelo a la buena voluntad y al trabajo en equipo. Me importan más las buenas relaciones que las metas.	Me gusta experimentar más que teorizar. Preciso que mis profesores me enseñen, pero que también me estimen. Me perturbo ante conflictos intelectuales, prefiero la acción. Influyen negativamente en mí el ambiente, las actitudes y métodos muy rígidos. Soy especialmente sociable.	Moderar la sociabilidad y concentrarme más en mis deberes. No demorar las conclusiones de un tema, por la aparición de algo novedoso en el camino. Planificar. Observar las situaciones de manera más objetiva y lógica. Reconocer que hay buenas teorías, y personas que me pueden orientar y apoyar.

ESRP (Conocido también como Artesano; Operador; Promotor)

Cómo enseño	Cómo aprendo	Qué debo mejorar
Soy muy directo y seguro. Puedo solucionar muy rápido los problemas y las consultas. Voy haciendo cosas distintas sobre la marcha. Juzgo todo sobre la base de mi experiencia, y hago las cosas a mi estilo.	Me intereso por temas que me agradan, con explicaciones muy claras. Prefiero la observación y experiencia directa. Quiero recompensa inmediata. Me muevo mucho y soy sociable (hiperkinético). Me lateo con facilidad.	Ser menos improvisador y arriesgado. Hacer un plan de acción y atenerme a él, pues trato de hacer tanto, que a veces me desordeno. Ser menos crítico y cortante y considerar los sentimientos de los demás.

ENMP (Conocido también como Idealista; Abogado defensor; Entusiasta)

Cómo enseño	Cómo aprendo	Qué debo mejorar
Me encanta mi trabajo, al cual siempre agrego cosas nuevas, imaginativas. No soy demasiado organizado y mi agenda puede estar atrasada. Me oriento hacia los valores y sueños humanos y reúno personas que me colaboran.	Me motivo con métodos siempre variados: leer, escuchar, trabajar en equipo. Me entusiasma descubrir y los trabajos de investigación. Me agrada encontrar nuevos caminos hacia mi objetivo. Soy entusiasta y curioso.	Sobrecargarme de información sin establecer prioridades, u obsesionarme por un hecho particular fuera de contexto. No debo exagerar en entusiasmo y mejorar mi responsabilidad. Controlar mi imaginación.

TIPOLOGÍAS DE PERSONALIDAD EXTRAVERTIDOS (Cont)

ENMC (Conocido también como Idealista; Mentor; Movilizador)

Cómo enseño	Cómo aprendo	Qué debo mejorar
Me gusta el trabajo ordenado, pero no rutinario ni aburrido. Me preocupo de las necesidades de mis alumnos, casi de manera individual y les facilito el aprendizaje. Me agrada que las cosas estén ordenadas y en armonía.	Me gustan las materias que tengan que ver con el ser humano. Soy independiente y me gusta poner mi sello personal. Colaboro con todos. Me agrada que reconozcan mis méritos. Soy vital y consciente de las necesidades ajenas.	Ser menos amigo de todos y no postergar los conflictos cuando se presenten. Poner más atención al avance de los programas de estudio. Aceptar que muchas de las críticas que recibo son justas, y no responsabilizar a otros.

ESRC (Conocido también como Guardián; Monitor; Administrador)

Cómo enseño	Cómo aprendo	Qué debo mejorar
Soy un líder, me gusta dirigir y saber los porqué y los cómo de todo. Me centro más en los objetivos que en las relaciones humanas. Me gusta tratar con hechos específicos y concretos, y defino las prioridades con naturalidad.	Me gusta aprender aquello cuyos objetivos están bien establecidos: trabajos, fechas pruebas, y que sean útiles. Me gusta que me den ejemplos claros de lo que se pide. Soy pegado a los hechos y me cuesta hacer relaciones.	Tener una visión más amplia y flexible. Ser más tolerante. Aceptar que hay cambios que son necesarios y que yo no sé hacer. Ser más sereno para reaccionar y tener en cuenta los sentimientos míos y de los demás.

ESMC (Conocido también como Guardián; Proveedor; Cuidador)

Cómo enseño	Cómo aprendo	Qué debo mejorar
Estoy atento a los valores, necesidades y deseos de mis alumnos. Me gusta ayudarlos pero deben responder, sino me desilusiono. Aliento a dar opiniones y expresar ideas que se puedan sostener con datos. El clima en mi aula es cordial y no muy regulado.	Estudiar es una experiencia personal. Me debe gustar el profesor, y el tema debe ser práctico, poco teórico. Soy efectivo, cumplo los plazos de mis deberes. Soy más centra-do en temas de bienestar humano que en los abstractos. Es básico el trato amistoso del maestro y compañeros.	Aprender a enfrentar los conflictos, sin postergaciones. Saber negociar de manera asertiva, sin incomodarme. Exigir más valoración y res-peto hacia mi persona. Darles crédito a las personas que toman decisiones distintas a las que yo sugiero. Ser más flexible con mis principios.

ENRC (Conocido también como Racional; Organizador; Director)

Cómo enseño	Cómo aprendo	Qué debo mejorar

Me dedico completamente a mi trabajo. Soy eficiente, estratégico y competitivo. Además de testarudo y directo. Me gusta que mis alumnos lleguen por su cuenta a las conclusiones. No soy muy popular por mis exigencias.	Me gusta criticar y resolver problemas. Me agradan los métodos de instrucción varia-dos, si no me aburro. Tengo que comprender los porqués y el cómo. Me encantan los desafíos, pues siempre cumplo antes del plazo.	Tener más paciencia y más calma para enfrentar las dificultades. Revisar los recursos que dispongo antes de lanzarme a mis metas. Controlar mejor mis emociones. Saber recibir críticas y prestarles debida atención.

TÉCNICAS Y MÉTODOS DE MANEJO DE GRUPO Y COMUNICACIONES

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

ESTRATEGIAS DE MANEJO DE GRUPO

1. ESPACIO FÍSICO Y PASOS PREVIOS PARA LA FORMACIÓN DE GRUPOS

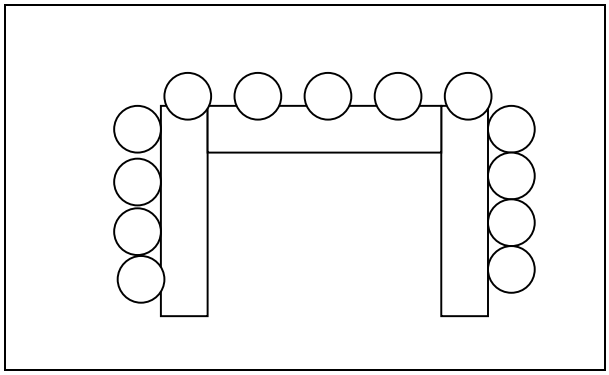
Al considerar los pasos previos para llevar a cabo la diversidad de sesiones grupales, es necesario tener en cuenta la existencia de distintas maneras de distribuir una sesión para el aprendizaje activo.

El ambiente físico de la sesión grupal, puede generar o impedir el aprendizaje activo; ya que, ninguna disposición es la ideal, pero existen muchas alternativas entre las cuales escoger. La “decoración de interiores” es divertida y difícil (en especial cuando no se cuenta con el amoblado ideal).

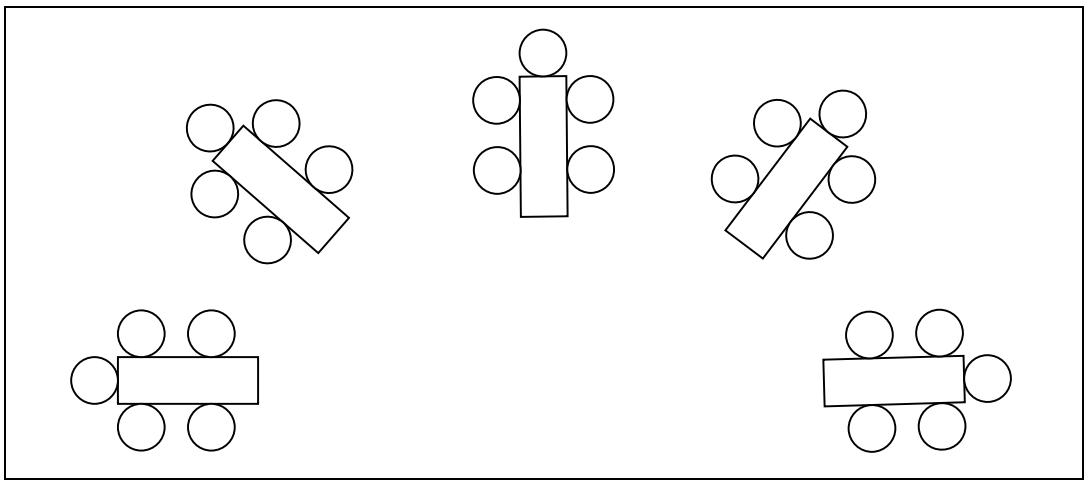
En algunos casos, los muebles pueden reacomodarse fácilmente, para crear ambientes distintos; incluso, los escritorios tradicionales pueden ser agrupados para formar mesas y otras disposiciones, pudiéndose además, pedir ayuda a los miembros del grupo para mover escritorios, mesas y sillas, ya que eso también los vuelve “activos”. En su mayoría, las disposiciones descritas aquí, no pretenden ser permanentes. El docente-guía puede usar la que juzgue más conveniente para el tipo de sesión que vaya a trabajar; incluso hay sugerencias para usar las oficinas o lugares más tradicionales para el aprendizaje activo.

a) Forma de U: ésta, es una disposición que sirve para todo propósito. Los integrantes cuentan con una superficie donde leer o escribir, pueden ver al guía y/o a los medios visuales con facilidad, y están en contacto cara a cara unos con otros. También es fácil formar parejas, en especial cuando hay dos asientos por mesa. La disposición es ideal para distribuir material impreso rápidamente, porque el docente-guía puede ingresar a la U y repartir los papeles entre todos los integrantes.

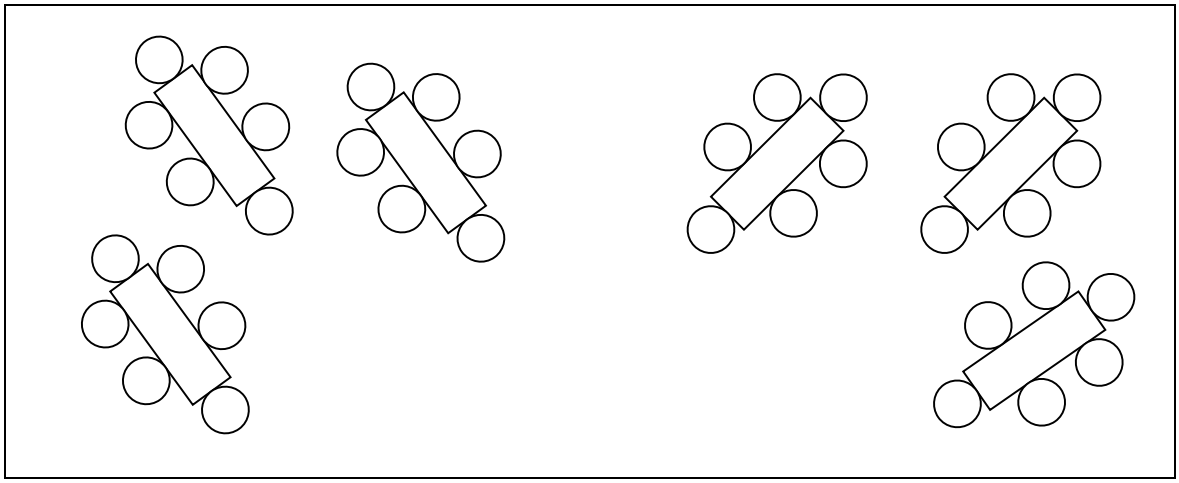
- Se pueden acomodar escritorios, pupitres o mesas en una U cuadrada.



- Es conveniente que en el entorno haya suficiente espacio de perímetro, para que los subgrupos de tres o más integrantes puedan apartarse de las mesas o escritorios y quedar enfrentados.
- También se pueden acomodar sillas, escritorios o mesas rectangulares en una U que se parezca más a un semicírculo.

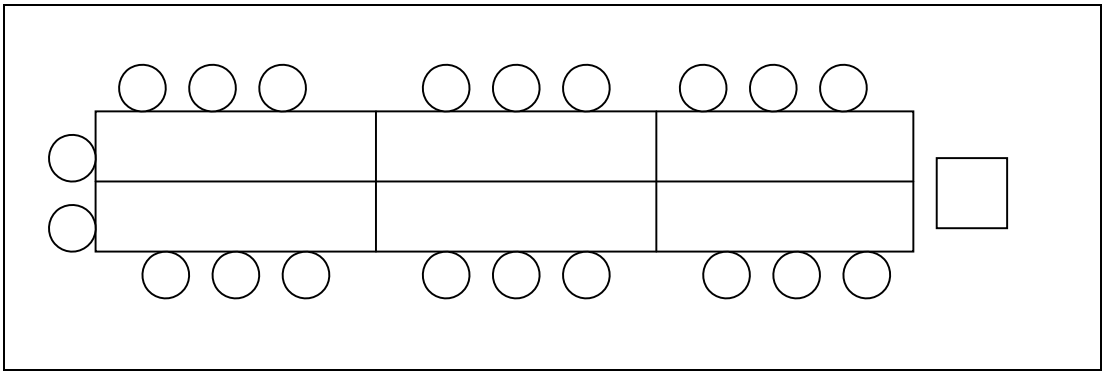


b) Estilo de equipo: agrupar mesas redondas o circulares alrededor del lugar de trabajo, permite promover la interacción de los equipos. Para generar un ambiente más íntimo, las mesas pueden estar completamente rodeadas de sillas. En ese caso, algunos integrantes tendrán que dar vuelta sus sillas para mirar al guía, un cuadro o una pantalla al frente del salón.

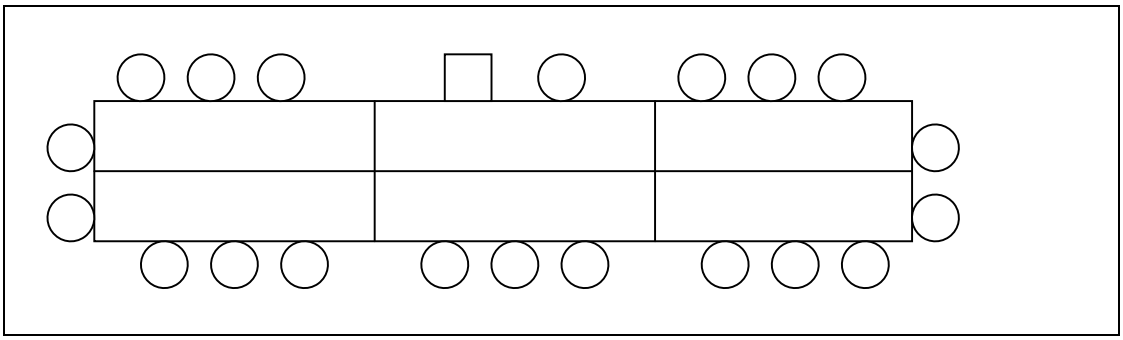


- También puede quedar libre un lado de la mesa, de modo que nadie se siente de espaldas al frente del salón.

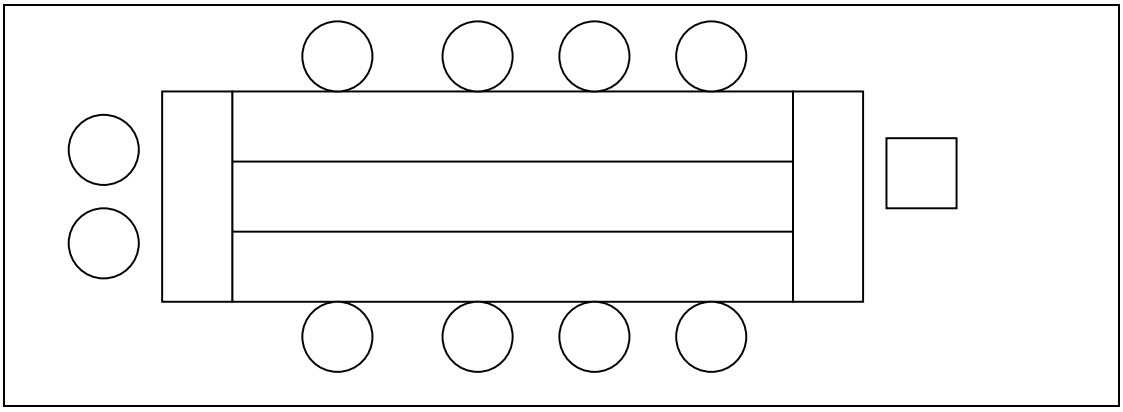
c) Mesa de conferencias: lo mejor es que la mesa sea relativamente circular o cuadrada. Esta disposición minimiza la importancia del docente-guía y maximiza la del grupo. Si el docente se sienta a la cabecera, una mesa rectangular puede crear un ambiente de formalidad.



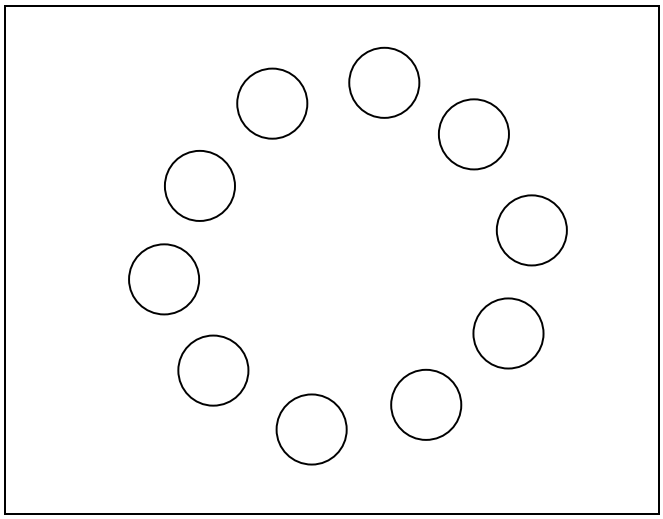
- Si el docente se sienta en el medio de uno de los lados más largos, los miembros de los extremos se sentirán excluidos.



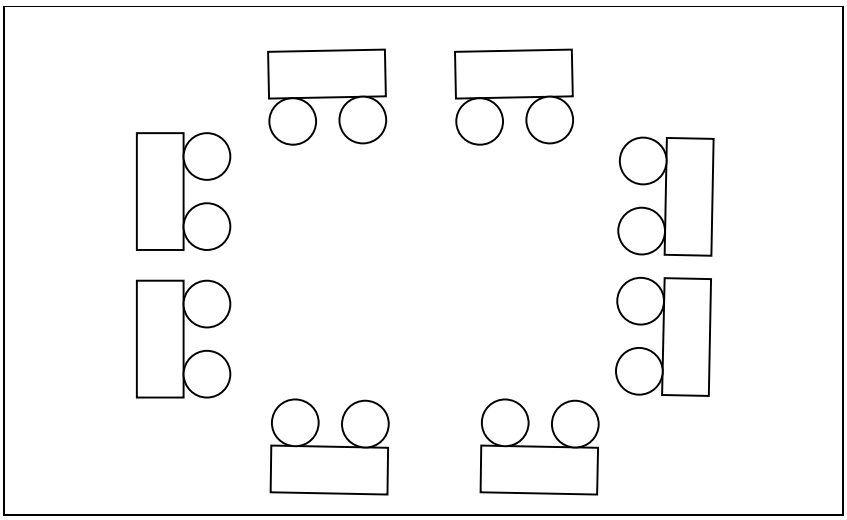
- Se puede formar una disposición de mesa de conferencias, uniendo varios escritorios más pequeños (por lo general, el centro estará vacío).



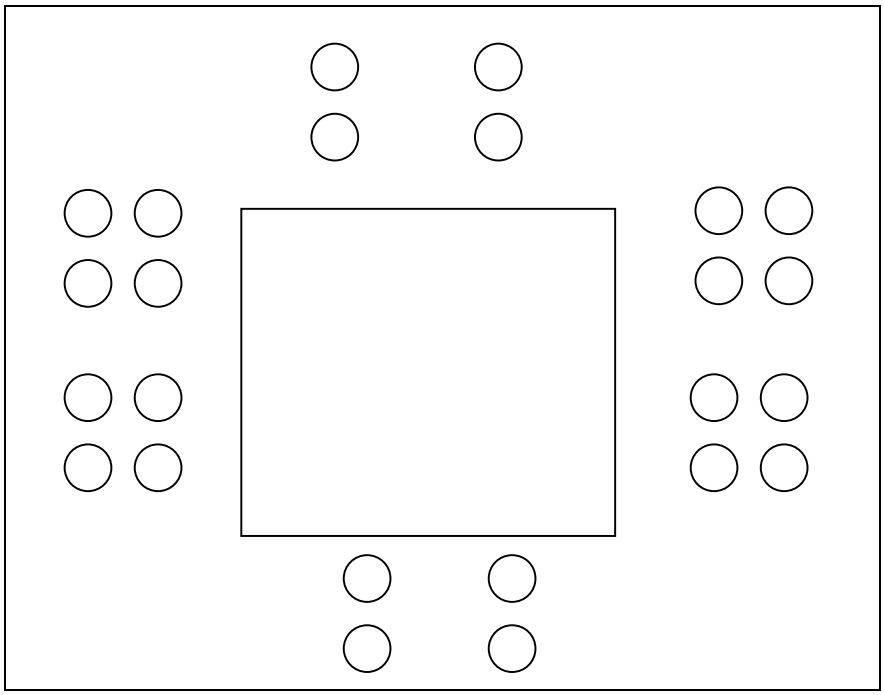
d) Círculo: consiste en sentar a los integrantes en un simple círculo, sin mesas, promoviendo la interacción frente a frente más directa; el círculo es ideal para una discusión de todo el grupo. Si el espacio es suficiente, se puede pedir a los miembros del grupo que acomoden sus sillas rápidamente en muchos subgrupos.



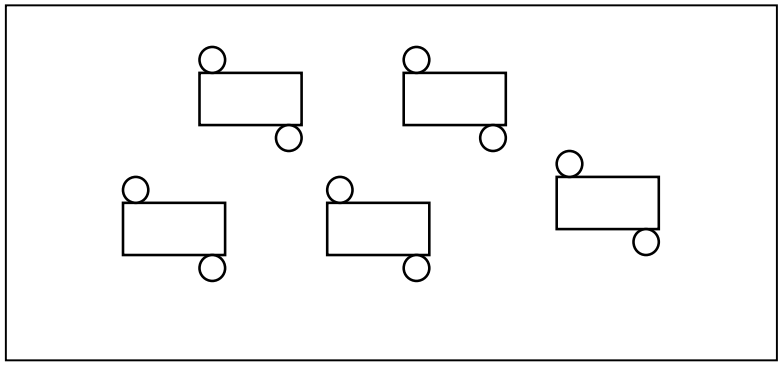
- Si se quiere que los integrantes cuenten con una superficie donde escribir, se puede usar una disposición periférica. Cuando haya que hacer una discusión grupal, los miembros del grupo sólo tienen que dar vueltas sus sillas.



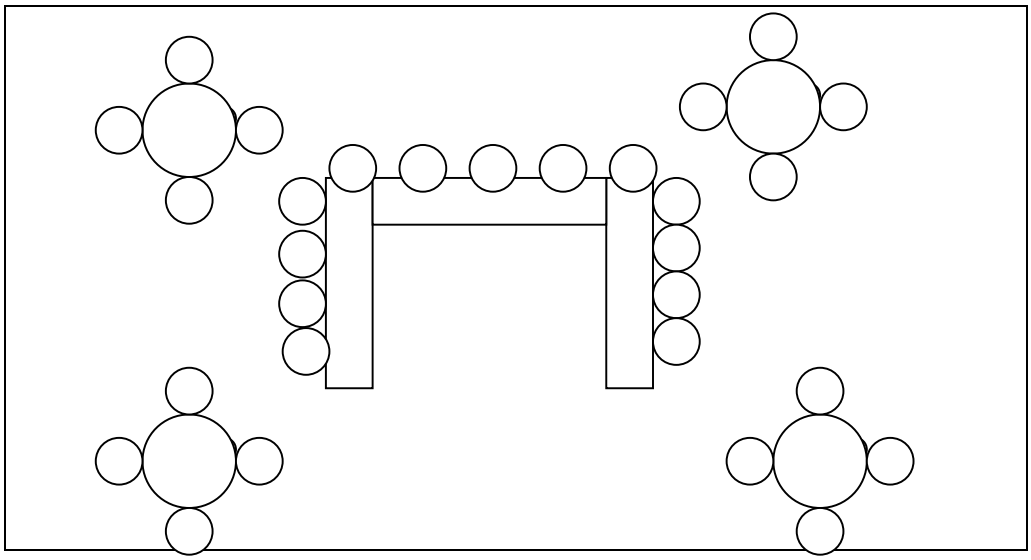
e) Grupo sobre grupo: esta disposición permite realizar discusiones de pecera, así como también, organizar dramatizaciones, debates u observaciones de la actividad grupal. El diseño más típico consiste en dos círculos concéntricos de sillas. También puede colocar una mesa en el medio y rodearla por un círculo de sillas.



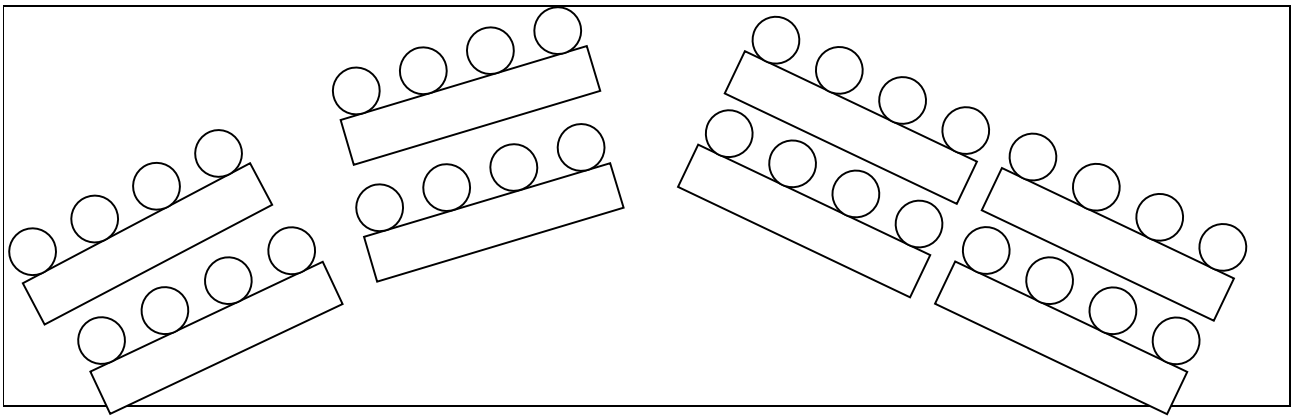
f) Estaciones de trabajo: esta disposición resulta apropiada para un ambiente activo, al estilo laboratorio, donde cada integrante se sienta en una estación para realizar un procedimiento o tarea (por ejemplo, trabajar con la computadora, operar una máquina, realizar tareas de laboratorio), justo después de que ésta ha sido demostrada. Una manera excelente de alentar asociaciones de aprendizaje es colocar a dos miembros del grupo en la misma estación.



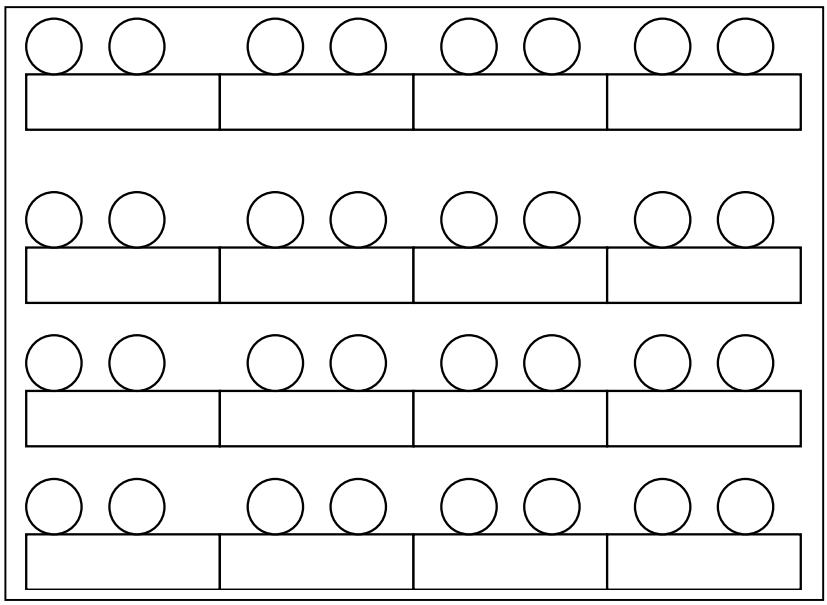
g) Agrupaciones separadas: si el lugar de trabajo es bastante grande, se pueden disponer (de ser posible por adelantado) mesas y/o sillas donde puedan acomodarse los subgrupos para realizar actividades de aprendizaje en equipo. Es conveniente que las mesas estén lo más separadas posible entre sí, de modo que los equipos no se molesten unos a otros, pero no tan lejos como para que resulte difícil mantener la conexión.



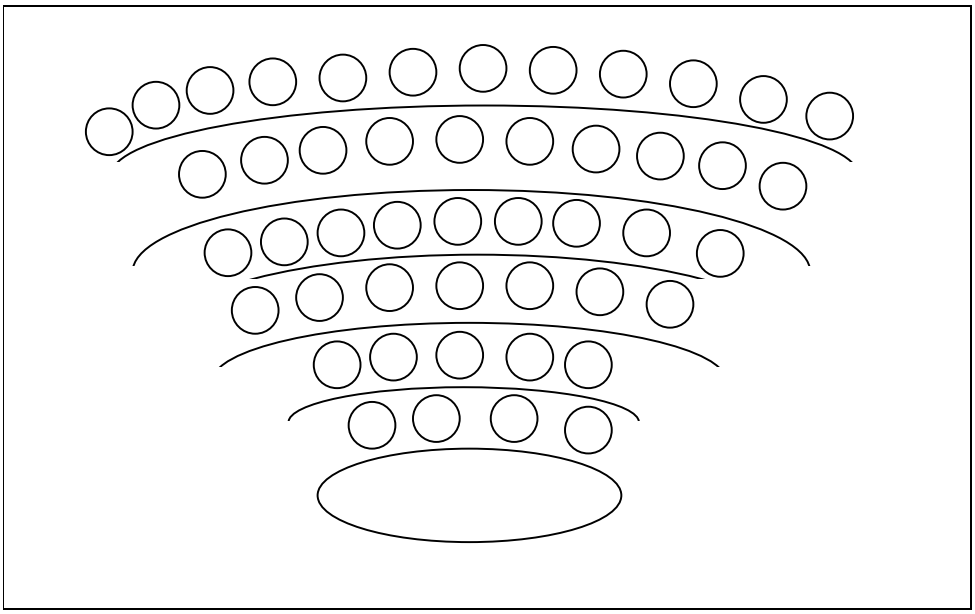
h) Disposición en forma de V: una distribución tradicional del entorno (filas de mesas) no promueve el aprendizaje activo. Cuando hay muchas personas (treinta o más) y sólo se cuenta con mesas rectangulares, puede ser necesario acomodar a los sujetos en un estilo más clásico. Una disposición en forma de V reiterada, crea menos distancia entre la gente. Mejora la visibilidad frontal y ofrece más posibilidades de ver a los compañeros que las filas rectas. En esta distribución, lo mejor es formar los pasillos fuera del centro.



i) Entorno tradicional: si no hay manera de evitar la serie de filas rectas de mesas, se pueden agrupar las sillas de a dos, para formar parejas de personas. Un número par de filas, con el suficiente espacio entre ellas, permite que las parejas de integrantes de las filas impares puedan dar vuelta sus sillas y formar un cuarteto con la pareja sentada atrás en la fila siguiente.



j) Auditorio: aunque un auditorio proporciona un ambiente muy limitado para el aprendizaje activo, todavía hay esperanzas. Si los asientos son móviles, conviene disponerlos en forma de arco para crear mayor proximidad y visibilidad entre los integrantes del grupo



Si los asientos son fijos, los miembros deben sentarse lo más cerca posible del centro. Hay que ser firme con este pedido; incluso se pueden acordonar algunas secciones del auditorio. Es importante recordar que no importa lo grande que sea el auditorio o lo concurrida que se la audiencia, siempre se podrán formar parejas de integrantes y utilizar actividades de participación activa.

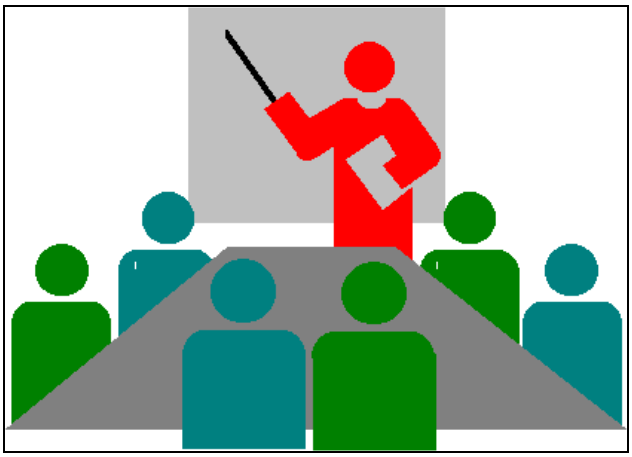
2. TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS PARA EL TRABAJO GRUPAL

2.1. Estrategias de carácter teórico expositivo

Las estrategias de carácter expositivo, tienen como propósito incorporar conocimientos nuevos. Es decir, están orientadas a la información de un área específica del conocimiento. Las estrategias de carácter teórico expositivo no son suficientes, por sí solas, para crear aprendizajes, es decir, exponer un tema específico, no nos asegura que los oyentes hayan aprendido, comprendido o internalizado el tema. Es por esta razón que, si los objetivos que se persiguen para una actividad, tienen que ver con la comprensión e incorporación de un tema específico, es necesario complementar las exposiciones teóricas con otro tipos de estrategias –más bien lúdicas o de aprendizaje activo- de tal forma, nos aseguremos que el contenido teórico ha sido comprendido por los integrantes o participantes del grupo de trabajo.

Dentro de las estrategias de carácter teórico expositivo encontramos: disertaciones, simposio, seminarios, otros. Veamos de qué se tratan algunas de ellas.

a) <u>Disertaciones:</u>



Consiste en exponer un tema de forma oral, por uno o más emisores o relatores. Éstos deben profundizar en el tema expuesto, de tal forma logren presentar los aspectos más relevantes e interesantes del tema en cuestión. Pese a ello, el tiempo utilizado debe ser breve (entre 10 y 15 minutos es un tiempo prudente, pero será variable de acuerdo a los objetivos que persigas).

Muchas veces las disertaciones no son una estrategia muy divertida, ya que quienes reciben la información, generalmente adoptan un rol más bien pasivo, de receptor, por lo tanto, quien expone, tiene gran responsabilidad. En este sentido, uno de los roles fundamentales del expositor es captar y mantener la atención del público (receptores) pero también, debe lograr que el público comprenda la información entregada.

Para que una disertación sea comprendida y además se torne algo más dinámico y/o entretenida, logrando captar la atención de quienes escuchan, existen algunos pasos que se pueden tomar en cuenta y con ello lograr el objetivo que se desea.

- **Estructura de la presentación.**

Debe contar con un **inicio**, donde se presenta el tema a modo de introducción y además es la posibilidad para motivar a los oyentes a interesarse por el tema a tratar. Se puede contar una anécdota o también se pueden realizar preguntas a los oyentes, etc. Luego, debes considerar el **desarrollo**, es la etapa en donde se entrega la información central del tema disertado, aquí se debe ser muy dinámico ya que se exponen contenidos que deben ser comprendidos por todos los oyentes. Finalmente, no se puede pasar por alto, **el cierre** de la disertación. En esta etapa, se debe dar una conclusión y un resumen, involucrando los aspectos fundamentales que se trataron al inicio y que luego se desarrollaron a lo largo de la disertación.

- **Materiales utilizados.**

Una disertación puede ser presentada tan solo por el relator, sin embargo, los materiales audiovisuales pueden ser un gran complemento para motivar a los oyentes y facilitar a la vez, la comprensión y retención de la información entregada. De tal forma, dibujos, videos, canciones, citas a poemas, power point, etc. Serán un aporte significativo en tu disertación.

- **Estrategias para llamar y mantener la atención en una disertación.**

Se debe considerar que la atención sostenida en un mismo estímulo, se conoce como “concentración”, y cuando los procesos atencionales están orientados a la comprensión o elaboración de un tema, se reconoce como “atención ejecutiva”. Por lo tanto, la “atención concentrada y ejecutiva” demanda muchas energías y sólo dura 15 minutos (en optimas condiciones). De esta forma, un buen relator deberá entregar la mayor cantidad de información relevante en este período de tiempo, luego se sugiere realizar actividades interactivas o lúdicas.

Para mantener la atención concentrada es importante que el emisor varíe el tono de voz, busque ejemplos o analogías con experiencias cotidianas y cercanas a los oyentes y haga uso de material audio-visual.

b) <u>El simposio:</u>

Se denomina simposio a un grupo de charlas, discursos o exposiciones verbales presentadas por varios individuos sobre las diversas fases de un solo tema. El tiempo y el tema los controla a menudo un moderador. Si el método es empleado correctamente utilizado, cada charla debería durar no más de 20 minutos y el tiempo total del simposio sería de 60 o 90 minutos máximo.

Características dinámicas de este método

- Es un método relativamente formal de presentación y es comparativamente fácil de organizar.
- Permite la expresión sistemática y relativamente completa de ideas en una manera ininterrumpida.
- Por él, los problemas y temas complejos pueden dividirse fácilmente en partes lógicas.
- La estructuración de la presentación se logra fácilmente por un acuerdo, previo al simposio, entre los participantes.
- Las repeticiones serán mínimas y el tiempo asignado conducirá a presentaciones precisas y lógicas
- Un excelente control del tema, como también del tiempo de duración del simposio, puede lograrse mediante acuerdo entre los participantes previo al simposio.
- Depende de la simpatía del disertante o del tema, o de los puntos de vista competitivos, para desarrollar el interés y la participación del auditorio. Por consiguiente, tiene una utilidad limitada en este aspecto.
- Hay un mínimo de interacción entre los participantes.

Para qué puede elegirse este método.

- Para presentar información básica: hechos o puntos de vista.

- Para presentar sin interrupción una expresión relativamente completa y sistemática de ideas.
- Para descomponer un tema relativamente complejo sobre la base de: sus lógicas partes, diferentes puntos de vistas o intereses especiales, soluciones alternativas propuestas y sus consecuencias, otras.
- Cuando se necesita un control relativamente alto sobre la descomposición lógica del tema, la materia que se discute y la regulación del tiempo
- Para reunir y enfocar los diferentes puntos de vista dentro de un esquema o contexto lógico, más generalizado.

c) <u>Seminarios:</u>

El método de los seminarios se ha hecho muy popular pero el término seminario es a menudo muy mal utilizado. Reuniones completamente proyectadas por adelantado y compuestas en gran parte de disertaciones han recibido frecuentemente el nombre de seminarios. Para hacer en realidad un “seminario” deben estar presentes varias características. El trabajo implícito debe surgir de todas las personas asistentes. Un seminario debe tener una sesión de planeamiento que comprenda desde el comienzo a todos los participantes. Debe dedicarse mucho tiempo a sesiones de trabajo en las que todos los miembros del grupo colaboren con otros en problemas significativos para ellos. Al final siempre debe haber una sesión de resumen y de evaluación. Tanto el planteamiento como la evaluación están enfocados en las sesiones de trabajo, las que son el fundamento de un seminario. Hay una duración mínima para que un grupo planee, elabore, compendie y evalúe las sesiones de trabajo. Los seminarios que duran un día, dejan muy poco tiempo para las sesiones de trabajo si se incluyen en ese lapso tanto las sesiones de planeamiento como las de evaluación. Dos días se consideran comúnmente como la duración mínima.

Los seminarios tienen más éxito si se sitúan en un lugar alejado de las distracciones. Los locales que se encuentran fueran de la ciudad son los sitios preferibles. Los seminarios que se celebran en los hoteles de grandes ciudades tienen frecuentemente una asistencia esporádica. Por lo general la gente hace diligencias y compras en vez de concurrir al comienzo del seminario y permanecer hasta el final.

Todos los miembros del seminario son necesarios para planear, elaborar y evaluar. Es un buen procedimiento pedir a la gente que asista a todo el seminario y desalentar la asistencia si ésta se efectúa sobre una base parcial.
Dirección de un seminario:

Los pasos comúnmente seguidos para conducir un seminario son los siguientes:

- Alguien –un grupo, una comisión, u organización, etc – concibe la idea y el área general que debe examinarse, obtiene la aprobación o legitimación de la idea, y entonces la anuncia o la difunde.
- Los problemas específicos sobre los cuales quieren trabajar los miembros son clasificados. Se forman entonces los grupos de trabajo con las personas, sobre la base de su elección en los temas que desean trabajar.
- Debe existir una comisión planificadora para trabajar en la organización y aspectos logísticos del seminario a fin de facilitar su condición.
- Debes contar con un espacio físico para recibir la cantidad de personas inscritas, mobiliario, material audiovisual, sistema de amplificación, etc.
- Para lograr la convocatoria deseada es necesario difundir y promover la información sobre el seminario.

2.2. Estrategias de carácter vivencial.

Las estrategias de tipo vivencial, se utilizan para poder conocer, interactuar y orientar de una manera más bien dirigida y significativa a cada integrante de un grupo. Este tipo de estrategia, se utiliza para tratar un tema dentro de un grupo más bien pequeño, ya que la idea es que el contenido tratado genere impacto en cada participante.

Para llevar a cabo este tipo de estrategia, se propone un tema de interés o se plantea un problema, el cual se pueda “debatir” o “conversar” con cada integrante del grupo a partir de sus propias vivencias. El guía, debe mediar y contribuir los aportes vivenciales de cada integrante, entregando conocimientos técnicos (planteados de forma simple, que se puedan entender fácilmente), y además se deben entregar orientaciones o herramientas que aporten al tema en discusión. Los aportes surgen tanto del mediador como de los propios integrantes del grupo.

Con éste tipo de estrategias, se logra un conocimiento construido a partir del mismo grupo, ya que ha sido logrado mediante la conversación en torno a las vivencias de cada participante respecto al tema tratado más los conocimientos técnicos del profesional a cargo (profesional mediador).

Entre las estrategias de tipo vivencial, encontramos el diálogo, mesa redonda, jornadas de reflexión, otras.

a) El diálogo:

Se denomina diálogo a una discusión llevada a cabo, ante un grupo, por dos personas eruditas capaces de sostener una conversación equilibrada y expresiva sobre un tema específico. Es menos formal que una disertación o una mesa redonda y posee un dinamismo propio muy singular.

Características dinámicas de este grupo:

- Puede ser muy informal, del tipo de una simple conversación.
- Permite que dos personas se apoyen mutuamente y compartan una responsabilidad respecto al tema e información tratada.
- Por lo general crea un gran interés entre los otros integrantes del grupo
- Es sencilla en su forma y fácil de planear y de llevar a cabo.
- Permite la aclaración de un tema y expresar dos puntos de vista diferentes.
- Permite una pequeña representación teatral.
- Es favorable para generar un clima de confianza en donde eruditos en el tema y participantes puedan interactuar y aclara dudas respecto a su propia necesidad.
- También es favorable para atraer la atención del público.

b) La mesa redonda:

Una discusión ante un auditorio por un grupo seleccionado de personas (por lo general de tres a seis) bajo un moderador se denomina mesa redonda. Se le puede describir como una discusión informal de comisión que escucha un auditorio. La forma de la discusión es del tipo de conversación, no se les debe permitir discursos ni a los participantes ni al moderador.

Características dinámicas de este método.

- La atmosfera puede ser informal o formal.
- Se puede mantener un control limitado del campo y de la dirección del tema tratado.
- No puede haber un control completo por el moderador dado que los miembros de la mesa pueden ignorar las preguntas y las instrucciones.
- Se puede exponer y enfocar diferentes puntos de vista, diferentes hechos y diferentes actitudes respecto a un tema.
- Permite un máximo de interacción entre los participantes.
- A menudo aumenta el interés del auditorio debido a la presentación activa y dramática de la materia.
- Es un método útil para definir los puntos de acuerdo, los campos de desacuerdo y de llegar a un acuerdo.
- Reparte la responsabilidad ya que, requiere previa organización, reflexión y recolección de datos por parte de los integrantes.
- Es favorable para crear una atmosfera informal para comunicarse con el grupo
- También es favorable para facilitar al auditorio la comprensión del tema tratado
- Es favorable para obligar a un grupo a enfrentar temas polémicos y resolver problemas.

2.3. Estrategias lúdicas y creativas.

Éste tipo de estrategias son muy recomendables para promover aprendizajes significativos, es decir: permiten comprender e incorporar conocimientos, ya que las actividades lúdicas y creativas permiten elaborar productos, respuestas, materiales, etc. A partir de la comprensión que ha construido cada integrante del grupo.

Las estrategias lúdicas y creativas, son una buena estrategia para mantener en alerta los procesos atencionales y sensoriales de cada participante, ya que de lo contrario su participación no será optima.

En todo grupo, se observa heterogeneidad respecto a las características de los integrantes, por cuanto esta es una variable importante a considerar cuando se quiere llevar a cabo una estrategia lúdica o creativa. Ya que, podemos encontrar a aquellos integrantes que desean participar activa y creativamente en las actividades y también están aquellos que no lo desean. Éste motivo, muchas veces, impide llevar a cabo las actividades lúdicas o creativas dentro de un grupo, ya que se perciben como actividades complicadas de realizar. Sin embargo, esta mirada se puede revertir, al considerar que, para llevar a cabo una actividad lúdica o creativa, se debe generar una atmosfera de confianza en base al respeto por las diferencias individuales, de lo contrario estas estrategias no lograrán el objetivo. En este sentido, antes de iniciar una actividad lúdica o de creación, es importante realizar actividades o dinámicas que rompan el esquema y que permitan interactuar o crear un clima de confianza entre los participantes.

Son muchas las actividades lúdicas y creativas que se pueden realizar, entre ellas podemos mencionar: todo tipo de juegos, dinámicas, dramatización, juegos de roles, actividades recreativas, etc.

a) Actividades recreativas:

Aquí se encuentran todos los tipos de actividades “extra-programáticas”, fiestas, salidas, actividades de música, teatro, pintura, yoga, etc. Las actividades recreativas están orientadas para mantener un buen clima laboral e incrementar el bien estar de los integrantes de un grupo. Éstas pueden aumentar la productividad de casi cualquier

grupo cuando son elegidas adecuadamente y se regulan o conducen convenientemente. Los líderes de un grupo se deben preocupar por generar este tipo de espacios recreativos, así se mantendrá la motivación, el bien estar y un buen clima laboral.

Las actividades recreativas, son favorables para:

- Favorecer la participación y relación entre los integrantes del grupo
- Permiten crear el interés antes de iniciar una reunión o actividad formal
- Disminuye la tensión

b) Dramatizaciones:

La representación teatral de un problema o de una situación en el campo general de las relaciones humanas, se denomina dramatización. La representación teatral de diversos papeles es una de las formas más antiguas de comunicación humana, pero el empleo estructurado y deliberado de este artificio como técnica grupal presenta muchos elementos nuevos. La dramatización es uno de los más eficaces medios conocidos por el cual se puede comunicar y motivar a un grupo. Al mismo tiempo es, uno de los métodos más difíciles y arriesgados de aplicar.

Las dramatizaciones son favorables para:

- Crear informalidad.
- Otorgar flexibilidad y facilitar la experimentación.
- Liberar las inhibiciones, por cuanto potencia al desarrollo de libertad de expresión, respeto de creencias y otros.
- A través de la representación de personajes, aporta al desarrollo de empatía y búsqueda de resolución de conflictos.

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE MANEJO DE GRUPO Y DE COMUNICACIÓN

UNIDAD III

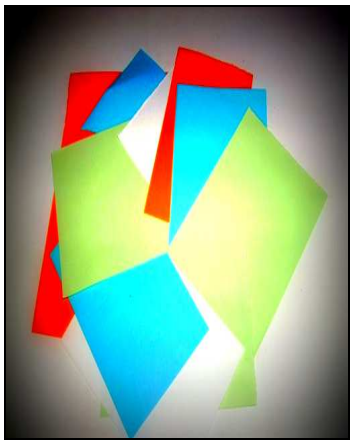
1. SUGERENCIAS PRÁCTICAS PARA LA PARTICIPACIÓN GRUPAL ACTIVA

1.1. Métodos para incentivar la participación grupal activa.

La participación activa no puede ocurrir sin la colaboración de los integrantes. Hay varios métodos para estructurar la discusión y obtener la respuesta de los miembros en cualquier momento de la sesión. Algunos son especialmente apropiados cuando el tiempo es limitado o cuando se quiere estimular la participación. El guía también podrá considerar la posibilidad de combinar estos métodos; por ejemplo, utilizar una sub-discusión y luego invitar a un representante de cada grupo para formar un panel. Estos métodos son:

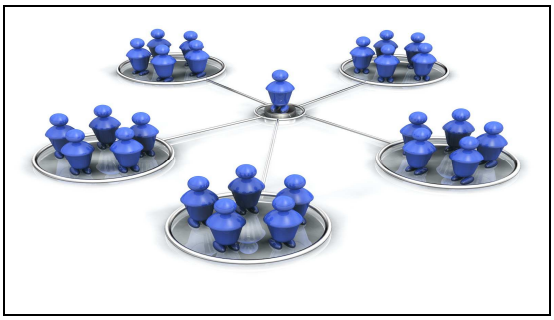
- **Discusión abierta:** formular una pregunta y dejarla abierta a todo el grupo sin más estructuración, puesto que la característica directa de una discusión abierta, resulta siempre atractiva. Para evitar que el debate sea demasiado largo, conviene decir previamente: “Me gustaría pedir a cuatro o cinco participantes que compartan...” Para alentar a los miembros del grupo a que levanten la mano, preguntar: ¿Cuántos de ustedes tienen una respuesta a mi pregunta?” Luego, se elige a alguien que haya alzado la mano.

- **Tarjetas con respuestas:** distribuir tarjetas y pedir respuestas anónimas a las preguntas; este sistema permite ahorrar tiempo al tratar temas personales favorecidos por el anonimato. La necesidad de expresar la respuesta de manera concisa en una tarjeta es otra ventaja.



- **Encuesta:** planificar una encuesta breve para que sea completada y evaluada en el acto o interrogar a los integrantes en forma verbal; este sistema permite obtener datos rápidamente y de manera cuantificable. Si se emplea una encuesta por escrito, los resultados deben ser transmitidos a los miembros del grupo lo más rápido posible. Si la encuesta es verbal, hay que pedir que levanten las manos o que alcen sus tarjetas con la respuesta.

- **Discusión en subgrupos:** dividir a los integrantes en subgrupos de tres o más para compartir (y registrar) información. Este sistema conviene usarlo cuando se dispone del tiempo suficiente como para procesar las preguntas y los temas. Éste es uno de los métodos clave para obtener la participación de todos.

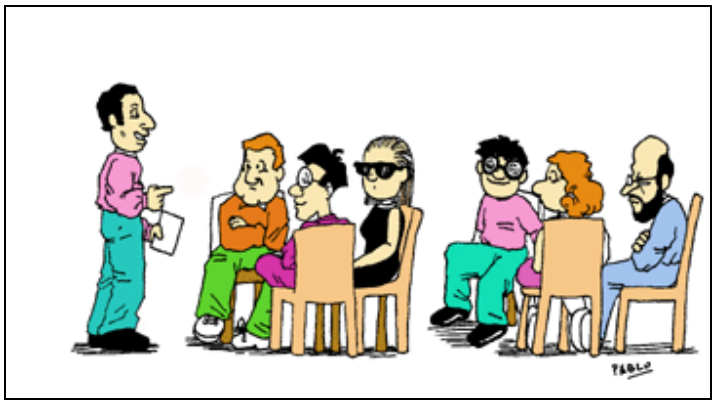


- **Parejas o compañeros de aprendizaje:** hacer que los miembros del grupo trabajen en tareas o conversen los principales temas con el integrante sentado a su lado. Este método es útil para lograr la participación de todos cuando no se dispone del tiempo suficiente para organizar una discusión en pequeños grupos. Una pareja es una buena configuración grupal para desarrollar relaciones de apoyo y/o para trabajar en actividades complejas que no se prestan a las configuraciones en grandes grupos.

- **Estímulos:** recorrer el grupo y obtener respuestas breves a las preguntas clave. Los estímulos permiten obtener algo rápido de cada integrante; oraciones truncadas, como “Algo que yo cambiaría en este país es...”, sirven como estímulo. Si los integrantes desean “pasar”, pueden hacerlo, y para evitar repeticiones, hay que pedir a cada uno, una contribución que sea nueva o lo más original posible.

- **Paneles:** invitar a un número pequeño de integrantes a presentar sus opiniones frente a todo el grupo; se puede crear un panel informal, pidiendo el parecer de una cantidad designada de miembros que permanecen en sus asientos. Este método es útil cuando se dispone del tiempo suficiente para recibir una respuesta seria y elaborada a las preguntas. Para incrementar la participación es importante rotar los panelistas.

- **Pecera:** pedir a una parte del grupo, que forme un círculo de discusión y disponer al resto del grupo en relación a ellos para que escuchen. Ir cambiando el grupo del centro para continuar con el debate. Este método sirve para centrar la atención en las discusiones en grupos con gran cantidad de miembros. Aunque consume bastante tiempo, es el mejor sistema para combinar las virtudes de las discusiones en grupos grandes y pequeños. Como variación de los círculos concéntricos, los integrantes pueden permanecer sentados ante una mesa y el guía va invitando a las distintas mesas o partes de ellas, a discutir mientras los otros escuchan.



- **Juegos:** con un ejercicio divertido o un juego de preguntas, se pueden obtener las ideas, conocimientos o habilidades de los integrantes. Este método promueve la energía y la participación; los juegos también son útiles para hablar de cuestiones dramáticas que los miembros del grupo, rara vez olvidan.

- **Hablar al siguiente orador:** solicitar a los integrantes que levanten la mano cuando quieran compartir su punto de vista y pedir al que está hablando que se dirija al grupo (en lugar de hablarle al guía). Esta técnica se puede usar cuando se está seguro de que existe mucho interés en la discusión o actividad y se desee promover la interacción de los miembros del grupo.

1.2. Preguntas para Conocer las Expectativas de los Participantes

Un ambiente de participación activa es un lugar donde las necesidades, expectativas e intereses de los integrantes, influyen sobre los planes de instrucción del guía, quien puede variar sus preguntas para averiguar cuáles son los objetivos de los miembros del grupo. Algunas resultarán especialmente apropiadas para su situación. Las respuestas se pueden obtener mediante los diez métodos para obtener participación, descritos anteriormente.

a) ¿Qué preguntas (sobre el contenido de la sesión) se les han presentado?

b) ¿Qué información o habilidades desean obtener de esta sesión?

c) ¿Qué información o habilidades no necesitan o no quieren?

d) ¿Qué quieren llevarse de esta sesión? Mencionen un aspecto

e) ¿Cuáles son sus expectativas para esta sesión? ¿Cuáles son sus preocupaciones?

f) ¿Los objetivos de la sesión grupal coinciden con lo que ustedes necesitan?

g) ¿Qué conocimientos o habilidades consideran que necesitan tener? ¿Cuáles les resultaría agradable tener?

h) ¿Cuáles son sus expectativas respecto de esta sesión?

i) ¿Por qué eligieron esta metodología de trabajo grupal (si es optativa)? ¿Por qué vinieron?

j) ¿Qué han obtenido de las sesiones anteriores sobre este tema?

1.3. Sugerencias para Mejorar una Exposición

La exposición es uno de los métodos más antiguos. La disertación nunca conducirá a la formación, pero hay veces en que puede ser efectiva. Para que esto ocurra, primero, el guía debería generar un interés, maximizar la comprensión y la retención, obtener la participación de los integrantes durante la exposición y reforzar lo que ha sido presentado. Aquí hay varias alternativas para hacer esto.

Generar interés

- **Relato inicial o material visual interesante:** es proporcionar una anécdota, una historia ficticia, una tira cómica o un gráfico que capture la atención de los integrantes sobre el contenido que se va a entregar.

- **Problema inicial:** enunciar o presentar un problema en relación al cual se estructura la disertación.

- **Pregunta de prueba:** es recomendable formular una pregunta para motivarlos a escuchar su exposición para obtener la respuesta.

Maximizar la comprensión y la retención

- **Encabezados:** reducir los principales puntos de la conferencia a palabras claves que actúen como subtítulos verbales o auxiliares de la memoria.

- **Ejemplos y analogías:** proporcionar ilustraciones basadas en la vida real y, de ser posible, crear una comparación entre su material y los conocimientos o experiencias que los miembros del grupo ya poseen.

- **Respaldo visual:** utilizar cuadros, transparencia, folletos y demostraciones que permitan, a los integrantes del grupo, ver además de escuchar lo que el profesor dice.

Obtener la participación de los integrantes durante la exposición

- **Desafíos:** cada cierto tiempo, interrumpir la disertación y desafiar a los miembros del grupo a dar ejemplos de los conceptos presentados hasta el momento o a responder alguna pregunta.

- **Ejercicios aclaratorios:** durante la presentación, intercalar actividades breves que aclaren las ideas que se están transmitiendo.

Reforzar la exposición

- **Problema de aplicación:** planificar un problema o una pregunta que los miembros del grupo deban resolver, basándose en la información brindada durante la exposición.

- **Repaso:** pedir a los integrantes que repasen el contenido de la exposición unos con otros o entregarles una pauta de autoevaluación.

1.4. Sugerencias para Facilitar una Discusión

Las discusiones en las sesiones grupales juegan un papel vital en la participación activa, ya que escuchar una amplia variedad de opiniones, es un desafío para la mente de los integrantes; durante una discusión grupal, el rol del guía, es el de facilitar el flujo de comentarios de los miembros del grupo. Aunque no es necesario intervenir después de que habla cada uno, puede resultar útil, asistir al grupo en forma periódica. Aquí ofrecemos una lista de diez técnicas que se pueden usar al conducir las discusiones grupales.

- **Parafrasear lo que alguien ha dicho**, de modo que el sujeto se sienta comprendido y los integrantes del grupo puedan escuchar un resumen de lo explicado en mayor profundidad.
- *"Entonces, lo que dices es que uno tiene que ser muy cuidadoso con las palabras que emplea porque alguna persona en particular podría sentirse ofendida por ellas".*

- **Verificar si se comprendió bien** lo que ha dicho un integrante del grupo o pedirle que aclare lo que acaba de expresar.

  "¿Estás diciendo que esta corrección ha ido demasiado lejos? No estoy seguro de haber entendido con precisión lo que has dicho. ¿Podrías repetirlo para nosotros?"

- **Elogiar un comentario** interesante o agudo.

  "Es una buena observación. Me alegra que nos hayas llamado la atención sobre eso".

- **Desarrollar la contribución de un integrante** con ejemplos o sugerir una nueva manera de observar el problema.

  "Tus comentarios proporcionan un punto de vista interesante desde la perspectiva de la minoría. También podríamos imaginar cómo sería considerada la misma situación por parte de la mayoría".

- **Estimular una discusión,** utilizando diversos métodos como acelerar el ritmo, emplear el humor o, de ser necesario, impulsar al grupo para que realice más contribuciones.

  "¡Vaya, hay muchas personas silenciosas en esta sesión! Aquí les planteo un desafío. Durante los próximos dos minutos, veamos cuántas palabras se les ocurren que ya no sean generalmente correctas".

- **Discrepar** (suavemente) con los comentarios de un integrante, para estimular más discusiones.

  "Veo cómo has llegado a eso, pero no estoy seguro de que lo que describes sea válido en todos los casos. ¿Alguien ha tenido una experiencia distinta a la de Juan?"

- **Mediar las diferencias de opinión entre los miembros del grupo,** para liberar las tensiones que puedan estarse formando.

  "Creo que Susana y María no discrepan del todo entre ellas, sino que sólo expresan dos aspectos diferentes de este tema".

- **Combinar las ideas**, mostrando la relación que existe entre unas y otras.

  "Como vemos por los comentarios de Daniel y Juana, las palabras que usamos pueden ofender a la gente. Ambos nos han dado un ejemplo de cómo se sienten excluidos por los términos genéricos".

- **Cambiar los procesos del grupo**, alterando el método para obtener participación o iniciando una etapa de evaluación de las ideas presentadas ante el grupo.

  "Vamos a dividirnos en grupos más pequeños y veamos si encontramos algún criterio para establecer el uso de palabras genéricas".

- **Resumir** (y registrar, si lo desea) las principales opiniones del grupo.

  "He notado tres ideas principales que han surgido de la discusión sobre las palabras ofensivas: (1) excluyen a algunas personas; (2) insultan a algunas personas; (3) sólo están determinadas por la cultura mayoritaria".

1.5. Pasos para Facilitar Actividades Experimentales

Las actividades experimentales contribuyen notablemente a volver activo la participación de los integrantes. Entre ellas, se incluyen las dramatizaciones, los juegos, las simulaciones, la visualización y las tareas de resolución de problemas. Con frecuencia, para los integrantes es mucho mejor experimentar algo que escuchar hablar de ello. Al facilitar actividades experimentales, considere los diez pasos siguientes:

1) **Explicar los objetivos:** a los miembros del grupo les gusta saber qué va a pasar y por qué.

2) **Vender los beneficios:** explicar por qué han hecho la actividad y describir cómo se vincula con las actividades anteriores.

3) **Hablar lentamente al dar instrucciones:** también se puede proporcionar un apoyo visual. Procurar que las instrucciones sean comprensibles.

4) **Si las instrucciones son complicadas, hacer una demostración de la actividad:** permitir que los integrantes del grupo vean al guía en acción antes de realizarlo.

5) **Dividir a los integrantes en subgrupos antes de dar más instrucciones:** si no se hace así mientras se forman los grupos, los integrantes pueden olvidar lo que se les ha explicado.

6) **Informar a los miembros del grupo de cuánto tiempo disponen:** aclarar el tiempo asignado a toda la actividad y luego anunciar periódicamente, cuánto falta para terminar.

7) **Mantener la actividad en movimiento:** no frenar las cosas con interminables anotaciones en la pizarra o en un cuadro, y evitar que la discusión se prolongue demasiado.

8) **Desafiar a los integrantes del grupo:** hay más energía cuando las actividades generan un nivel moderado de tensión. Si las tareas son muy fáciles, los integrantes se aburren.

9) **Analizar siempre la actividad:** cuando una tarea ha concluido, invitar a los miembros del grupo a “procesar” los sentimientos que surgieron en ellos y a compartir lo que aprendieron con la experiencia.

10) **Estructurar con cuidado las primeras experiencias de procesamiento:** las actividades experimentales contribuyen notablemente a la participación activa. Entre ellas se incluyen las dramatizaciones, los juegos, las simulaciones, la visualización y las tareas de resolución de problemas; con frecuencia, para los integrantes es mucho mejor experimentar algo que escuchar hablar de ello.

1.6. Alternativas para Trabajar con Dramatizaciones

Las dramatizaciones son un método de aprendizaje experimental muy útil; pueden utilizarse para iniciar un debate, para volver a representar un evento, para practicar habilidades o para experimentar cierto fenómeno. No obstante, si se quiere tener éxito al conducir una dramatización, es bueno conocer varios métodos diferentes para montarla (preparar el guión) y conducirla (darle forma).

GUIÓN

- Forma libre: los integrantes del grupo reciben una situación general y deben completar los detalles por sí mismos.
- Establecido: los integrantes del grupo reciben instrucciones precisas, enunciando los papeles que desempeñan y cómo se espera que se comporten.
- Semiestablecido: los miembros del grupo reciben bastante información sobre la situación y los personajes que serán representados, pero no se les indica cómo manejar la situación.
- Imitar la vida real: los integrantes pueden representarse a ellos mismos, en situaciones reales que hayan enfrentado.
- Interpretación dramática: los integrantes reciben un guión previamente preparado para representarlo.

FORMATO

- Simultáneo: los miembros del grupo, forman parejas para representar dramatizaciones de dos personajes, actuaciones en tríos, etc., y realizan sus dramatizaciones en forma simultánea.

- Representación en un escenario: uno o más integrantes actúan frente al grupo, mientras sus compañeros actúan como observadores y proporcionan su retroalimentación.

- Rotativo: frente al grupo, los actores pueden rotar si se interrumpe la dramatización y se sustituye a uno o más de los intérpretes.

- Diferentes actores: la misma situación completa puede ser dramatizada por más de un actor. Esto permite que el grupo observe los distintos estilos.

- Repetición: la dramatización puede realizarse una segunda vez.

1.6.1 Teatro foro

El Teatro foro o teatro del Oprimo, es una formulación teórica y un método estético, creado por Augusto Boal, basado en diferentes formas de arte y no solamente en el teatro. Reúne un conjunto de ejercicios, juegos y técnicas teatrales que pretenden la desmecanización física e intelectual de sus practicantes y la democratización del teatro. El Teatro del Oprimido tiene por objetivo utilizar el teatro y las técnicas dramáticas como un instrumento eficaz para la comprensión y la búsqueda de alternativas a problemas sociales e interpersonales.

Se trata de estimular a los participantes no-actores a expresar sus vivencias de situaciones cotidianas de opresión a través del teatro. Desde sus implicaciones pedagógicas, sociales, culturales, políticas y terapéuticas se propone transformar al espectador -ser pasivo- en-espect-actor, protagonista de la acción dramática -sujeto creador-, estimulándolo a reflexionar sobre su pasado, modificar la realidad en el presente y crear su futuro. El espectador ve, asiste; el espect-actor ve y actúa o mejor dicho ve para actuar en la escena y en con ello, en la vida (Boal, 1980).

Etapas para llevar a cabo el teatro foro.
El teatro foro puede estar organizado en dos etapas. Éstas son las siguientes:

1. **Ejercicios dirigidos al proceso de "activación de los sentidos", información y objetivos de la actividad.**
   En esta etapa se realizan actividades "rompe hielo", las cuales permiten generar un ambiente de confianza y mayor cercanía entre los integrantes del grupo o "público". Para esto los "actores" o quienes estén como mediadores, deberán invitar al "espectador" (quien cumple un rol protagónico) a participar de dinámicas cortas, divertidas y que activen los sentidos.
   Seguido a esto, es necesario que se indiquen las reglas y objetivos del teatro foro.

2. **La construcción colectiva de un texto y la preparación de un espectáculo, con la coordinación de un coringa. El proceso de creación cultural y apropiación por parte del grupo de las técnicas del teatro forum. Técnicas basadas en el supuestos de que a un protagonista, desea algo y el objeto de su deseo es obstaculizado por la acción de un personaje antagonista.**
   En ésta etapa se debe construir un guión a partir de una problemática cercana y de relevancia para el público o grupo con quien se trabaje. El guión sólo debe contemplar, el inicio y el desarrollo de la obra, ya que el desenlace y final de la obra lo terminarán los espectadores.
   Luego, los actores presentan la obra – recordemos que es sólo hasta el desarrollo - de tal forma, se deja presente la problemática que debe ser resuelta por los espectadores, mientras los actores quedan inmóviles –como una especie de congelamiento del tiempo-.
   En este momento el moderador o uno de los personajes de la obra, debe acercarse al público para preguntar de qué manera solucionarían el problema planteado. Los espectadores, levantan la mano para obtener el turno de participación y dar su opinión. Cada vez que un espectador da su opinión, el moderador le invita a pasar al escenario y representar teatralmente su punto de vista.
   Para facilitar la participación de los espectadores, se pueden realizar las siguientes preguntas:

   - **¿Qué es lo que se desea?**

     Esta pregunta, permite que los espectadores capten la problemática expuesta.

   - **¿Qué es lo que impide conseguir lo que se desea?**

Esta pregunta, permite identificar los obstáculos presentes. Si bien, resulta muy obvio muchas veces es necesario orientar los focos atencionales para que los participantes puedan organizar la información y logren participar.

- **¿Cuáles son las salidas?**
  En este punto, los espectadores deben poner en juego toda su creatividad, experiencia y conocimientos previos ya que es la etapa en que se deben plantear soluciones al problema planteado y de esta manera dar fin a la obra presentada.

1.7. Maneras de Ahorrar Tiempo en la participación activa

Cualquiera sea el método utilizado, la participación activa lleva tiempo; por lo tanto, es muy importante no desperdiciarlo, sin embargo, muchos docentes pierden el control del tiempo, permitiendo que las actividades se prolonguen demasiado. Aquí mostramos algunas cosas que se pueden hacer para ahorrar tiempo.

- **Empezar a la hora:** de este modo, los que llegan tarde reciben el mensaje de que el docente-guía es serio. Si todavía no han llegado todos los integrantes, se puede empezar la clase con una discusión o una actividad de relleno que no requiera asistencia completa.

- **Brindar instrucciones claras:** no se debe empezar una actividad si los integrantes del grupo no han comprendido bien lo que deben hacer; si las instrucciones son complicadas, es necesario ponerlas por escrito.

- **Preparar la información visual por anticipado:** no escribir subtítulos en cuadros o pizarrones frente a los observadores; todo tiene que estar preparado. Es importante registrar los aportes de los sujetos, sólo si es realmente necesario y en tal caso, para

hacerlo más rápido, se debe escribir "encabezados" que capten lo que dicen las personas, no todas sus palabras.

- **Distribuir el material impreso rápidamente:** preparar paquetes con folletos y repartirlos en las principales áreas del lugar de trabajo, de modo que varias personas contribuyan a su distribución.

- **Facilitar los informes de los subgrupos:** pedir a los subgrupos que enumeren sus ideas en un cuadro de papel; luego adherir las listas a las paredes del salón de modo que el trabajo de todos los equipos, pueda ser visto y discutido al mismo tiempo. También se puede ir de un grupo a otro y pedir que presenten su informe sobre un ítem por vez, de modo que todos puedan escuchar las posibles superposiciones. Los subgrupos no deberían repetir lo que ya se ha dicho.

- **Impedir que las discusiones se prolonguen demasiado:** expresar la necesidad de seguir adelante, pero durante una discusión subsiguiente, procurar que hablen los que han sido interrumpidos o empezar, determinando una hora límite y sugiriendo cuántas contribuciones permitirá ese plazo.

- **Obtener voluntarios rápidamente:** no esperar interminablemente hasta que aparezcan los voluntarios; reclutarlos antes de empezar la sesión o durante un intervalo. Cuando no se encuentren voluntarios inmediatos, designar a los integrantes del grupo que el profesor considere indicados.

- **Prepararse para los grupos cansados o letárgicos:** proporcionar una lista de ideas, preguntas o incluso respuestas, y pedir a los participantes del grupo que señalen aquellas con las que coinciden; muchas veces, la lista incitará ideas y temas por parte de los integrantes.

- **De tanto en tanto acelerar el ritmo de las actividades:** con frecuencia, la presión de un plazo breve infunde energía a los miembros del grupo y los vuelve más productivos.

- **Obtener la pronta atención del grupo de trabajo:** utilizar una variedad de señales que atraigan la atención para informar a la concurrencia que el profesor-guía está dispuesto a convocarlos nuevamente, tras una actividad en pequeños grupos.

2. OTRAS ESTRATEGIAS PARA LA PARTICIPACIÓN GRUPAL ACTIVA

Al comenzar cualquier actividad, resulta importante volver activos a los participantes desde el principio, ya que si no se hace, se corre el riesgo de que la actividad fracase. Hay que estructurar actividades de apertura para que los participantes se conozcan entre sí, se pongan en movimiento, se comprometan mentalmente y se sientan interesados por la materia. Estas experiencias son como el "aperitivo" antes de la cena: proporcionan una idea de lo que está por venir. Aunque algunos profesores prefieren iniciar el trabajo grupal con

una simple introducción, incorporar al menos un ejercicio, es un primer paso que tiene muchos beneficios. Exploremos por qué.

1. Objetivos Iniciales:

En las primeras etapas de la participación activa, existen tres objetivos importantes que cumplir; su valor no debe ser subestimado, aunque la reunión grupal sólo conste de una sesión:

- **Creación de equipos:** ayudar a los integrantes a conocerse entre ellos y generar un espíritu de cooperación e interdependencia.

- **Evaluación inmediata:** averiguar cuáles son las actitudes, los conocimientos y las experiencias de los integrantes.

- **Compromiso inmediato con el tema y participación.**

2. Crear un Interés Inicial en el tema

Cuando son alcanzados, estos tres objetivos contribuyen a generar un ambiente de aprendizaje que compromete a los integrantes del grupo, promoviendo su disposición a la participación activa y crea normas positivas en el entorno de trabajo. Destinar un rato, que puede variar entre cinco minutos y dos horas (según la duración total de su sesión), será un tiempo bien aprovechado; reiterar estas actividades de tanto en tanto, durante todo el trabajo grupal, también contribuye a renovar la creación de equipos, a refinar la evaluación y a fomentar el interés por el tema.

3. Nivel de Amenazas

¿Los integrantes están abiertos a las nuevas ideas y actividades o son vacilantes y ofrecerán resistencia desde un principio? Empezar con una estrategia que ponga al descubierto la falta de conocimientos o aptitudes de los participantes puede ser riesgoso: es posible que no estén listos para revelar sus limitaciones; por el contrario, una estrategia que pida a los participantes sus comentarios sobre temas familiares, facilita el compromiso de la gente con el grupo.

4. Adaptación a las Normas de los Participantes

En un principio, un grupo de adolescentes o de adultos, puede mostrarse más reticente para aceptar un juego, que los niños de diez años. Las mujeres pueden estar más cómodas que los varones en un ejercicio que requiere expresar los sentimientos. Al escoger una actividad de apertura, se establece el escenario para toda la asamblea; por lo tanto, hay que considerar cuál es la audiencia y planificar en forma apropiada.