

## ÍNDICE

### **Conducción de Grupos**

- 1. ¿Qué es un grupo?**
- 2. Fases por las que atraviesa un grupo.**
- 3. Perfil del conductor/a-formador/a.**
- 4. ¿Qué es una Dinámica de Grupo?**
- 5. ¿Porqué utilizar las Dinámicas de Grupo?**
  - a. Ventajas.**
  - b. Inconvenientes.**
- 6. ¿Cómo elegir la Dinámica más apropiada?**
- 7. ¿Cómo se diseña y desarrolla una Dinámica de Grupo?**

## BASE TEÓRICA SOBRE LAS DINÁMICAS DE GRUPO

### I. ¿QUÉ ES UN GRUPO?

Existen tantas definiciones de grupo que los autores que las recogen tienden a clasificarlas. Hay definiciones aplicables solo a grupos pequeños, como hay otras aplicables a grupos más numerosos.

Según las clasificaciones elaboradas por Cartwright y Zander (1971) y Shaw (1981) estas pueden agruparse según los siguientes criterios:

- 1.- Perceptivo cognitivas. En estas definiciones se resalta que los miembros son conscientes de su relación con los demás.
- 2.- La motivación. Los individuos se unen al grupo porque estiman que les satisfará alguna necesidad. La necesidad podría ser la de los miembros individuales o podría implicar alguna meta de grupo.
- 3.- La organización. Un grupo tiene lugar cuando en el se desarrollan los elementos estructurales del grupo (roles, estatus y normas) producidos por la interrelación.
- 4.- La interdependencia. El aspecto fundamental de los grupos lo constituye su interdependencia y no la semejanza entre los miembros del grupo.
- 5.- Interacción. Un grupo se definiría como "dos o más personas que interactúan mutuamente de tal modo que cada persona influye en todas las demás y es influida por ellas".

Características del grupo:

Las características del grupo, tal como la concibe la Dinámica de Grupo, son las siguientes:

1. Una asociación de dos o más personas identificables por nombre o tipo
2. Los miembros se consideran como grupo, tienen una "percepción colectiva de unidad", una identificación consciente de unos con otros.
3. Existe un sentido de propósitos compartidos. Los miembros tienen el mismo objetivo, interés o ideal.
4. Existe un sentido de dependencia recíproca en la satisfacción de necesidades. Los miembros necesitan ayudarse mutuamente para lograr los propósitos para cuyo cumplimiento se reunieron en grupo.
5. Los miembros se pueden comunicar unos con otros.

## 2. FASES POR LAS QUE ATRAVIESA UN GRUPO. “Creación de Clima”.

La Dinámica interna de los grupos pasa por una serie de etapas. El grupo no es algo estático, sino algo dinámico, algo que está en continuo movimiento. De igual manera que una persona pasa por distintas fases a lo largo de su vida desde que nace hasta que muere, el grupo también pasa por una serie de etapas fácilmente identificables y con unas necesidades bien distintas. Estas fases son:

### Fase de iniciación o desorientación.

Es ese primer momento, que todos hemos experimentado cuando hemos asistido al grupo por primera vez. Es un período de incertidumbre y ansiedad que se plasma en una serie de interrogantes: ¿qué ocurrirá?, ¿quiénes serán mis compañeros?, ¿qué esperan de mí?, ¿cuáles son los objetivos?...

Esta fase requiere de la intervención del monitor para:

- a) Dar a conocer las metas del grupo y los objetivos.
- b) Crear situaciones para que los miembros del grupo se conozcan, se cree un clima relajado en el grupo. Se utilizarán dinámicas de presentación y conocimiento.

### Fase de establecimiento de normas

Para que el grupo funcione de forma adecuada es necesario que se establezcan una serie de normas, normas que definirán el estilo del grupo, las señas de identidad y las relaciones de los miembros del grupo. Estas normas deben posibilitar que el grupo consiga sus objetivos, y además permitir que el grupo consiga su madurez. Veamos algunas de estas normas:

- *Responsabilidad grupal*: se contribuye al grupo con el trabajo y el esfuerzo personal.

- **Cooperación:** Aunar esfuerzos para conseguir los objetivos propuestos, se trata de colaborar y no competir. Se pueden utilizar técnicas de cooperación para que el grupo sea consciente de la necesidad que esta supone.
  
- **Toma de decisiones por consenso:** Existen tres formas de tomar decisiones en el grupo:
  - A) **Individual:** Una persona decide y su decisión es aceptada por el grupo. Cuando una decisión parte de una sola persona, el proceso de decisión es más rápido pero suele fallar por falta de información. El grupo no se siente implicado.
  
  - B) **Por votación:** Se vota y la decisión es aceptada por la mayoría. Cuando la decisión parte por votación hay más participación y se recoge más información, pero hay ganadores y perdedores y estos últimos pueden no apoyar la iniciativa, la cual no sienten suya, y ser el origen de problemas en las relaciones entre los miembros del grupo.
  
  - C) **Por Consenso:** Todos están de acuerdo con la decisión, la participación es alta igual que la implicación. Se recoge mucha información y no hay vencedores ni vencidos. Para tomar las decisiones por consenso es importante que se formule adecuadamente el problema, y por supuesto que se esté dispuesto a ceder, persuadir a los demás, buscar información, encontrar alternativas, esperar para reflexionar e informarse mejor...
  
- **Comunicación:** para que el grupo consiga sus objetivos es importante que la comunicación entre sus miembros sea flexible, fluida y sobre todo eficaz. La comunicación es el proceso por el cual una idea pasa de una persona a otra o bien el intercambio de mensajes entre el emisor y el receptor. La comunicación tiene una serie de fases desde que el emisor esboza mentalmente lo que quiere y lo traduce a palabras y gestos hasta el receptor que codifica esas palabras y gestos, comprende y responde. En total seis fases, sin embargo, aunque parece un mecanismo sencillo no lo es. La comunicación es algo complejo que se ve atacada por muchos elementos que obstaculizan o dificultan la comunicación, entre estos tenemos: defensa

psicológica, estereotipos, inferencias, perturbaciones, comunicación irreversible, deterioro de la información, inconsistencia en los mensajes...

No obstante, existen unos elementos que obstaculizan la comunicación como pueden ser la escucha activa, la empatía, elegir un momento y lugar apropiado, estados emocionales positivos, el ser recompensantes, acuerdos parciales...

### Fase de solución de conflictos

Cuando el grupo llega a un nivel de comunicación más abierto e intenso, es fácil que aparezcan problemas o conflictos interpersonales.

- a) Problemas relacionados con la participación: el que no para de hablar, el que no habla, falta general de participación, todos hablan a la vez, se forman subgrupos, no se escuchan...
- b) Problemas relacionados con los roles. El rol es el papel que cada uno desempeña dentro del grupo, existen roles que favorecen la buena marcha del grupo, y roles que son un obstáculo para que el grupo consiga sus objetivos.
- c) Problemas de enfrentamiento entre los miembros. Esto suele ocurrir cuando existen roles diferentes e incompatibles, por no estar de acuerdo con las normas del grupo...
- d) Problema con los objetivos. Cuando estos no se conocen, no han sido consensuados, hace que se formen tertulias, confidencias, desviaciones del tema, conclusiones rápidas... Si el grupo no considera logrado su objetivo o se marcan otros nuevos, comienza de nuevo el ciclo. Si por el contrario, la locomoción del grupo le lleva a su punto final, la vida de ese grupo ha terminado, sin que ello sea obstáculo para que las personas que lo integraban puedan volver a asumir roles grupales en otras situaciones.

### 3. PERFIL DEL CONDUCTOR/A –FORMADOR/A.

Es difícil que un grupo pueda conseguir sus metas sin la participación y el apoyo de una persona que se responsabilice del rol de CONDUCTOR/A.

Entendemos por CONDUCTOR/A la función o funciones desempeñadas por aquel/lla profesional que tiene como tarea, concentrar sus esfuerzos en torno a la vida del grupo y la consecución de sus objetivos.. Su presencia y su actividad son fundamentales tanto para la creación y mantenimiento del grupo en sí mismo como para que primero se definan y después se logren los objetivos grupales.

Este perfil implica el desarrollo de una amplia serie de tareas relacionadas no sólo con la intervención técnica sino también con la intervención personal. Ambos parámetros, el técnico y el personal, requieren, cada uno en su estilo, un importante esfuerzo previo de estudio y formación si no se quiere que, dejando el éxito a la improvisación, se pueda caer en el fracaso o, al menos, en la ineficacia.

A continuación se enumeran las tareas más significativas propias de la conducción de grupos:

- Seleccionar los contenidos a tratar según los objetivos marcados.
- Ayudar a que los miembros del grupo descubran o elaboren la información que les sea necesaria.
- Percibir y poder señalar al grupo cómo se están desempeñando los diferentes roles puestos en práctica, así como sus implicaciones.
- Crear las condiciones oportunas para que resulte fácil asumir roles flexibles y así los miembros del grupo puedan descubrir y experimentar distintas formas de colaboración en la tarea.
- Fomentar independencia en los miembros y madurez en el grupo no adoptando actitudes directivas ni presentando la propia conducta como modelo a seguir.
- Estimular la reflexión, transformando la actitud por la que cada miembro o subgrupo se cree en posesión de la verdad, en un proceso de estudio de problemas con el que poder alcanzar el objetivo deseado.

#### **Actitudes Positivas**

1. Armonizar: concilia posiciones opuestas, comprende...
2. Alentar: fortalece el “yo” colectivo o el “status” del grupo.
3. Aclarar: vuelve a anunciar una cuestión.
4. Iniciar: sugiere procedimientos, problemas, tareas..
5. Activar: Impulsa al grupo hacia la adopción de decisiones.
6. Interrogar: formula preguntas, busca orientación.
7. Atender: mantiene una actitud participativa aunque no hable.
8. Reducir la tensión: ayuda al grupo a reducir la tensión.

## **Actitudes Negativas**

1. Dominar: interrumpe, se embarca en largos monólogos, afirma la autoridad...
2. Negar: rechaza ideas, adopta una actitud negativa...
3. Desertar: se retrae de alguna manera, es indiferente, excesivamente formal.
4. Agredir: Lucha por su posición, critica, censura...

## **4. ¿QUÉ SON LAS DINÁMICAS PARA GRUPOS?**

La Dinámica de grupo como disciplina, estudia las fuerzas que afectan la conducta de los grupos, comenzando por analizar la situación grupal como un todo con forma propia. Del conocimiento y comprensión de ese todo y de su estructura, surge el conocimiento y la comprensión de cada uno de los aspectos particulares de la vida de un grupo y de sus componentes.

### ***Dinámica de grupo aplicada***

Las técnicas de la Dinámica de grupo aplicada *son procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar la actividad de grupo*, fundamentados en la teoría de la Dinámica de grupo.

Son medios, métodos o herramientas, empleados al trabajar con grupos para lograr la acción del grupo. Tienen el poder de activar los impulsos y las motivaciones individuales y de estimular tanto la dinámica interna como la externa, de manera que las fuerzas puedan estar mejor integradas y dirigidas hacia las metas del grupo.

Como se le concibe de manera corriente, son técnicas que pretenden lograr que los integrantes de un grupo adquieran (gracias a los procesos observados y experimentados en él) conceptos, conocimientos y en particular, nuevos comportamientos.

Las experiencias grupales son consideradas como un modelo reducido de la sociedad y un laboratorio donde los individuos realizan una investigación sobre ellos mismos, pero al mismo tiempo sobre los grupos sociales en general.

***Las técnicas grupales no deben ser consideradas como fines en sí mismas, sino como instrumentos o medios para el logro de la verdadera finalidad grupal.***

Las diversas Dinámicas para grupos, como técnicas grupales, las podemos aplicar, entre otras, a las siguientes áreas:

1. *Formativa*: Todo grupo tiende a mejorar a sus integrantes, es decir, a brindarles la posibilidad de desarrollar capacidades o potencialidades diferentes al simple conocimiento, y de superar problemas personales, por el mero hecho de compartir una situación con otros, cuando las condiciones del grupo se presentan positivas.
2. *Psicoterapéutica*: Los grupos pueden curar. En esto trabajan los psicoanalistas de grupo.
3. *Educativa*: Los grupos pueden ser empleados con el fin expreso de aprender.
4. *Sociabilización*: Los grupos provocan que sus integrantes aprendan a comunicarse y aprendan a convivir.
5. *Trabajo en equipo*: Los grupos generan formas de trabajo en conjunto. La aplicación concreta de estas técnicas grupales en el mundo real se realiza principalmente en: Organizaciones laborales, Educación, Psicoterapia de Grupo, Integración familiar, Organizaciones religiosas, Trabajo en Comunidades, Grupos Multinivel, etc.

### **La técnica de: Dinámica para grupos**

Una de las técnicas más conocidas de la Dinámica de grupo aplicada son los ejercicios y casos problema, los cuales han recibido diversos nombres como: Juegos experienciales, Ejercicios vivenciales, Experiencias estructuradas o el más común: Dinámicas para grupos.

A las Dinámicas para grupos se les ha denominado como "**juegos**", porque son divertidos y atractivos para las personas y porque son ficticios.

Las Dinámicas para grupos adquieren un valor específico de diversión que no sólo estimula emotividad y la creatividad, sino que también introduce dinamismo y tensión positiva en los grupos. El carácter de juego encierra, además, un doble aspecto: Por una parte, implica el hecho de desligarse de la seria situación del momento y, por otra, logra una identificación profunda con los problemas con los cuales se trabaja. Identificación imposible de obtener de otro modo. Por otro lado, la proposición de un juego suele ir unida a un cambio en el medio de interacción. Lo más importante es que el carácter de juego integra los seis componentes esenciales del ser humano: Corporal, afectivo, cognitivo, social, estético y espiritual.

A las Dinámicas para grupos también se les ha llamado "**vivenciales**", porque hacen vivir o sentir una situación real. Lo cual es muy importante porque hoy más que nunca la educación se vuelve formativa y deja de ser informativa para convertirse en conocimiento vivencial. Las Dinámicas para grupos proporcionan vivencias bajo la

forma de juegos o ejercicios con una estructura mínima para que las personas puedan sacar el mayor partido de la experiencia.

A las Dinámicas para grupos se les denominan también "**experiencias estructuradas**", porque son diseñadas con base a experiencias del mundo real que se estructuran para fines de aprendizaje. Lo que se busca es que las personas experimenten el hecho como si éste en realidad estuviera sucediendo.

El proceso general que se sigue en esta técnica, es facilitar que el Grupo:

1. Genere datos y experiencias observables por medio la realización de diversas actividades fijadas en un Dinámica para grupos.
2. Seleccione y analice los datos de lo que se observe
3. Identifiquen los supuestos, creencias, emociones y sentidos personales que provocan las conductas observadas.
4. Obtengan conclusiones y desarrollen nuevas creencias y modelos mentales
5. Generalicen el aprendizaje a su vida real.

En general, las Dinámicas para grupos pueden ser utilizadas en distintos sentidos:

1. Estimular y/o reforzar la temática perseguida en un proceso de aprendizaje.
2. Hacer transferibles o traducibles a situaciones reales, los conceptos teóricos.
3. Diagnosticar y desarrollar habilidades y actitudes específicas.
4. Evaluar el conocimiento
5. Identificar las expectativas del grupo
6. Fijar reglas en un grupo
7. Superar el estancamiento de la dinámica de un grupo.
8. Preparar a un grupo para el aprendizaje
9. Diagnosticar y analizar procesos de dinámica de grupos
10. Integrar a grupos de trabajo, etc.

## 5. ¿PORQUÉ UTILIZAR LAS DINÁMICAS DE GRUPO?. Ventajas e inconvenientes.

### VENTAJAS

Las técnicas Dinámicas tienen la gran ventaja, a diferencia de otras técnicas, que proporcionan un contexto para que al mismo tiempo se facilite el aprendizaje en tres terrenos específicos:

- Conocimientos y cómo aplicarlos
- Habilidades
- Valores y actitudes.



## INCONVENIENTES

Las más fuertes críticas que se hacen a las Dinámicas para grupos son las siguientes:

Requieren de mucho tiempo. Lo cual es cierto si se compara con los métodos tradicionales en los cuales en cinco minutos se puede *presentar* la teoría que queremos transmitir.

No puede medirse. Muchos instructores y maestros tradicionales quisieran que las Dinámicas para grupos existieran pruebas estandarizadas que midan cuanto conocimiento han memorizado las personas, aunque esto no signifique nada en realidad, ya que los hechos que se memorizan son hechos que se olvidan fácilmente. La única forma de medir el resultado en las Dinámicas para grupos es el seguimiento de conductas observables.

## 6. CÓMO ELEGIR LA DINÁMICA ADECUADA.

Las diversas Dinámicas para grupos poseen características variables que las hacen aptas para determinados grupos en distintas circunstancias. La elección de la técnica adecuada en cada caso corresponde generalmente al conductor del grupo.

Para seleccionar la Dinámica más conveniente en cada caso hay que considerar los siguientes factores:

### 1. *Objetivos que se pretenden lograr:*

El primer aspecto que se debe considerar para seleccionar una Dinámica es el objetivo que se pretende lograr.

En toda Dinámica bien diseñada, se debe describir claramente los objetivos que se pueden lograr con su aplicación en un grupo. Este objetivo se basa en estudios sobre la dinámica de grupos y repetidas aplicaciones del ejercicio.

Las dinámicas varían en su estructura de acuerdo a los objetivos que persiguen cada una de ellas. Hay Dinámicas diseñadas para promover el intercambio de ideas y opiniones; las hay para desarrollar habilidades de toma de decisiones; otras favorecen el aprendizaje de conocimientos específicos; otras facilitan la comprensión vivencial de situaciones; otras tratan de desarrollar la creatividad; etc.

Así, la elección ha de hacerse considerando los objetivos que se pretenden lograr con un determinado grupo. Para lo cual, es *indispensable que el conductor tenga previamente definido los objetivos antes de tratar de seleccionar una Dinámica.*

### 2. *Características de los integrantes del grupo*

Los grupos varían, de acuerdo con las características de sus miembros: edades, nivel de instrucción, intereses, expectativas, predisposición, experiencias, etc. Los grupos serán distintos en función del nivel educativo, del grado de conocimientos

previsto,... Así por ejemplo existen Dinámicas muy "movidas" para grupos de mayor edad y algunas "poco movidas" para jóvenes.

### 3. *Madurez y experiencia del grupo.*

Las Dinámicas varían en su grado de complejidad y en su propia naturaleza. Algunas son fácilmente aceptadas por el grupo y otras provocan cierta resistencia por su novedad, por ser ajenas a sus hábitos y costumbres, por promover actitudes poco desarrolladas, etc. Para grupos no experimentados en la actividad grupal, para grupos constituidos por personas muy estructuradas, para grupos tradicionalistas y para grupos cuyos miembros tengan un bajo nivel cultural y de habilidades, conviene seleccionar aquellas Dinámicas más sencillas y menos "revolucionarias". Por el contrario, en los grupos muy maduros y experimentados se tiene un mayor éxito con Dinámicas "revolucionarias" o muy novedosas.

### 4. *Tamaño del Grupo.*

Por la naturaleza y complejidad de cada Dinámica, se requiere un número determinado de participantes para poder ser desarrollada con éxito.

La propia Dinámica debe marcar el número de participantes que requiere para ser aplicada y en su caso el número de subgrupos en que se requiere dividir a los participantes.

Existen Dinámicas cuyo desarrollo exige un número determinado de participantes debido a que cuenta con roles establecidos y otras que pueden ser adaptadas para cualquier grupo.

Es importante considerar que el comportamiento de los grupos depende en gran medida de su tamaño. En los grupos pequeños (hasta 20 personas) se da una mayor cohesión e interacción, existe más seguridad y confianza, las relaciones son más estrechas y amistosas, se llega más fácilmente al consenso, y los miembros disponen de más oportunidad y tiempo para intervenir. Por lo anterior, en estos grupos se pueden utilizar casi todas las Dinámicas para grupos aun aquellas que son poco estructuradas y muy permisivas.

En los grupos grandes, en la medida de su amplitud, se dan las características opuestas a las citadas: menor cohesión e interacción, etc. Por ello la conducción de un grupo grande exige mayor capacidad y experiencia por parte del conductor. Éste deberá comenzar por elegir aquellas Dinámicas más adecuadas para este tipo de grupos, buscando aquellas muy estructuradas y poco permisivas o por estar basadas en la subdivisión en pequeños grupos. En esta última opción, en la medida de lo posibles, es conveniente contar con monitores de apoyo.

### 5. *Ambiente físico.*

Cuando se elige una Dinámica deben tenerse en cuenta las posibilidades reales del local. Ciertas Dinámicas requieren un local amplio que permita la actuación de un grupo numeroso, o la labor simultánea de varios pequeños grupos.

El contar con las instalaciones que se adapten a las necesidades de la Dinámica es un factor determinante para el éxito de la misma.

#### 6. *Tiempo.*

Unas Dinámicas llevan más tiempo que otras, y el tamaño del grupo incide también sobre las necesidades del tiempo. Este factor deberá tenerse en cuenta, ya que no es recomendable "dejar a medias" una Dinámica.

#### 7. *Materiales*

Algunas Dinámicas requieren el uso de elementos auxiliares: proyector, pizarra, grabadoras, escenario, etc. La disponibilidad de estos elementos afectará también la selección de la Dinámica más adecuada para un determinado grupo.

Por otro lado, existen Dinámicas que requieren de diferentes materiales y algunos de ellos es necesario prepararlos o comprarlos con anticipación.

#### 8. *Características del entorno externo.*

Existen ciertas circunstancias externas al grupo en sí, que de alguna manera influyen sobre el éxito o el fracaso de una Dinámica. Se trata del ambiente o clima psicológico de la Institución o medio donde ha de desarrollarse la tarea del grupo. Aplicar en un grupo una Dinámica que presente innovaciones, actividades que rompan con hábitos y costumbres establecidas, o con la rutina, tenderá al fracaso. Por esta razón, es conveniente elegir aquellas Dinámicas que más se asemejen al tipo de entorno en el que vive y se desarrolla el grupo.

#### 9. *Capacidad del conductor.*

El uso de las Dinámicas para grupos requiere el estudio analítico de las mismas y el entrenamiento y experiencia en su aplicación.

Es muy importante dominar el desarrollo de la Dinámica y actuar con prudencia en los comienzos de su aplicación siguiendo las normas establecidas en su procedimiento. Luego la propia experiencia irá indicando los eventuales cambios que convenga hacer para adaptarla a determinadas situaciones.

Existen Dinámicas muy complejas en su estructura que requieren de una explicación teórica previa, dividir al grupo en subgrupos, manejar varias fases o formatos y un alto control del tiempo. Lo anterior requiere de que el conductor domine el manejo de la Dinámica para que pueda tener éxito. Se sugiere que conductores no experimentados inicien con Dinámicas sencillas.

Por otro lado, se requiere un buen conocimiento del grupo, de sus miembros, sus intereses, necesidades, valores y objetivos. De la medida en que el conductor del grupo se encuentre capacitado en todos estos aspectos, dependerá también la elección de la Dinámica. Así mismo, es conveniente elegir aquellas Dinámicas más afines con las características de personalidad del conductor de forma tal que se facilite su manejo.

Otro aspecto muy importante de considerar, al seleccionar una Dinámica, es el impacto emocional que puede producir y que tanto el conductor tiene la capacidad profesional para manejarlo. Recomendamos que los conductores inexpertos o no capacitados en comportamiento humano utilicen Dinámicas con un bajo impacto emocional.

Los criterios más importantes para determinar si una Dinámica es adecuada son los siguientes:

- Que cumpla con el objetivo de aprendizaje
- Que sea fácil generalizarlo a otras situaciones fuera de la sala de capacitación
- Que sea congruente con la cultura y madurez del grupo
- Que sea posible realizarlo (tiempo, espacio, materiales)
- Y por último, que al formador no le dé pena o miedo utilizarlo.

## **7. ¿CÓMO SE DISEÑA Y DESARROLLA UNA DINÁMICA DE GRUPO?**

Las dinámicas para Grupos pueden concentrarse en cuatro niveles distintos, y la mayoría opera en más de uno al mismo tiempo. Tenga presente en qué nivel desea concentrarse primordialmente en cada dinámica.

*Todo el grupo:*

El grupo funciona como un todo, en el tratamiento, el debate o la visualización. Un ejemplo podría ser cualquier invitación abierta a que el grupo plantee cualquier duda o pregunta. Las dinámicas para todo el grupo suelen encajar bien al principio y al final de la formación, para crear o restablecer la sintonía de grupo.

*Entre grupos:*

Los grupos pueden ser grandes o pequeños. Un ejemplo de Dinámica entre grupos sería aquella en que un grupo diseña y dirige una actividad para otro grupo; otro ejemplo son las dinámicas de modelos competencia, en las que distintos grupos resuelven problemas compitiendo entre sí o bien se encargan de llevar una parte distinta del proceso. Tanto los diseños para todo el grupo como los de entre grupos se concentran en la competencia, cooperación y el trabajo en equipo.

*Interpersonales dentro de un grupo:*

Ésta es la estructura más utilizada para practicar habilidades interpersonales, y es a la que prestaremos mayor atención. Característicamente, habrá una persona que practica la habilidad. Habrá también un cliente o un sujeto que plantea un problema o una cuestión, o bien que proporciona un problema real para que un participante trabaje

con él. Además puede haber un observador. Este observador controlará el tiempo y al final proporcionará información útil. El tamaño de cada grupo puede oscilar entre dos y cinco personas.

#### *Intrapersonal:*

Aquí el centro de atención está en lo que ocurre en el interior de la persona. El individuo incrementa su conciencia de sí mismo sin trabajar con otra persona.

El diseño de Dinámicas se parte del fundamento que para la adquisición de conocimientos es indispensable una vivencia o experiencia. En las dinámicas, el grupo aprende mediante la práctica en un entorno seguro. Las buenas dinámicas proporcionan a los alumnos el máximo aprendizaje en el mayor número posible de niveles

Al crear una Dinámica deberá estructurar un contexto para aprender o descubrir habilidades, conocimientos y valores. Por otro lado, debe tener presente que por muy bueno que sea la dinámica, los alumnos no aprenderán mucho si les provoca cansancio o aburrimiento.

También debe tener presente que es poco probable que los alumnos se vuelvan expertos tras realizar un solo ejercicio, pero deberían marcharse con una semilla de habilidad para practicarla y desarrollarla.

En el diseño de una dinámica pueden distinguirse la siguiente serie de pasos:

- Establecer objetivos:

Todas las dinámicas deben tener un objetivo de aprendizaje. Si no tiene usted claros los objetivos del ejercicio, el resultado será aleatorio en el mejor de los casos, y no tendrá usted manera de juzgar su éxito. Así pues, debe saber con claridad qué objetivos quiere alcanzar con la dinámica, tanto los descubiertos o explícitos como los encubiertos o no formulados. Una buena dinámica los tendrá de ambas clases. Así, los alumnos terminarán la formación habiendo aprendido habilidades de las que no eran conscientes en el momento de adquirirlas.

- Establecer la evidencia del éxito:

¿Cómo sabrá que ha alcanzado los objetivos planteados en la dinámica? Necesita usted tener claro qué verá, oirá y sentirá durante su desarrollo y cuando haya terminado. La evidencia puede derivarse de sus propias observaciones mientras supervisa el grupo durante la dinámica, y de las reacciones y el tratamiento del grupo al terminar.

- Establecer pasos y actividades específicos:

¿Qué pasos y actividades utilizará para alcanzar el objetivo? ¿Qué marco de tiempo utilizará? ¿Cuánta gente formará el grupo? ¿Cuáles serán sus papeles? ¿Qué estará haciendo cada persona?

## El proceso de diseño de ejercicios

He aquí un ejemplo de diseño de ejercicio:

*Objetivo principal:* Aumentar la percepción del impacto que ejerce sobre la comunicación el mero hecho de mantener o no una correspondencia en el lenguaje corporal.

*Idea básica:* Hacer que las personas iguallen y desigualen su lenguaje corporal y adviertan qué diferencia representa.

Igualar el lenguaje corporal implicará sentarse en una postura semejante, dar y recibir la misma cantidad de contacto visual y mover el cuerpo en la misma medida. El conjunto de estos factores equivale a lo que denominamos «prestar atención».

La no correspondencia en el lenguaje corporal implicará romper el contacto visual, volverse y adoptar una postura distinta que la persona con la que hablamos.

*Esboce aproximadamente los papeles:* Tres personas en el grupo de ejercicio. Tres tandas de tres minutos cada una más dos minutos de discusión por cada tanda: 15 minutos de duración total. El cliente habla de lo que quiera. La persona que atiende al cliente no habla, pero iguala el lenguaje corporal del cliente de la manera más natural posible hasta que el monitor le da la señal estipulada para que empiece a desigualar. Sigue desigualando durante 30 segundos hasta que vuelve a oír la señal, y entonces empieza a igualar de nuevo. El observador controla atentamente el lenguaje corporal de cliente y opera en la comunicación cuando el lenguaje corporal está igualado o desigualado. Después, en el tratamiento, les pregunta qué diferencia han advertido.

*Examen de problemas:* Ahora que ya tiene un diseño básico, intérpretele mentalmente en cada uno de los tres papeles y fíjese en lo que puede salir mal. Lance al crítico sobre el ejercicio. Suponga que los alumnos son ingenuos. Cuando haya identificado los puntos débiles del ejercicio, vuelva atrás y vea qué instrucciones debe dar al principio para evitar el problema. Por ejemplo, puede ser que algunos alumnos se muestren reacios a desigualar porque les incomoda mostrarse groseros. El formador puede abordar el problema por adelantado diciendo algo así como: «Puede que se sientan ustedes incómodos al desigualar porque se considera grosero. Recuerden que lo hacen en el marco de este ejercicio para que ambos puedan aprender qué efecto produce». Si esto no es suficiente, ¿qué cambios puede introducir en el diseño para esquivar esta dificultad? Vuelva a repasar de principio a fin el proceso de diseño hasta que se sienta satisfecho de su estructura básica. Por ejemplo, puede usted suponer que algunas personas protestarán que el ejercicio es antinatural. ¿Cómo se podría afrontar esta objeción por adelantado? ¿Quizá con una metáfora acerca de cómo los profesores de tenis descomponen artificialmente el servicio en sus partes componentes para facilitar el aprendizaje...?

*Cargue el diseño:* Ahora que tiene un diseño básico, ¿qué más puede añadirles? ¿Cómo puede mejorarlo? ¿Que matices adicionales puede introducir para que los participantes aprendan en tantos niveles distintos como sea posible? Con una dinámica de un solo

objetivo, alcanzará usted ese objetivo...quizá. Con un diseño cargado, es imposible que nadie haga la dinámica sin aprender algo.

Examine el diseño cargado en busca de posibles problemas. Llegará un momento en que cualquier nuevo cambio sólo conseguirá hacer la dinámica más difícil de manejar, en lugar de mejorarla. También llega un momento en que la única manera de averiguar si la dinámica funciona en la práctica consiste en ponerlo realmente en práctica.

*Identifique la evidencia de aprendizaje:* ¿Cómo sabrá que la dinámica ha alcanzado su objetivo? En este caso, puede observar las diferencias que los alumnos declaran haber percibido al terminar la dinámica. Con frecuencia advertirá cambios en las habilidades o el comportamiento mientras se desarrolla la dinámica.

*Evaluación posterior:* Estrictamente considerada, no forma parte del proceso de diseño, pero si quiere usted repetir la dinámica en otra ocasión, necesitará datos para saber si funcionó bien y si tiene que introducir algún cambio. Los problemas que inevitablemente se presenten pese a todos sus esfuerzos previos le permitirán depurar su modelo mental para el examen de problemas. En física teórica hay un principio: todo lo que tenga la posibilidad de ocurrir, ocurrirá. En el campo de la formación, dé por supuesto que cualquier cosa que pueda ir mal, irá mal (sí le da el tiempo suficiente). Esté atento a las reacciones. El único consuelo, por pequeño que sea, es que nadie es infalible.

### **Criterios para el éxito en el diseño de una Dinámica para grupos**

- Que sea posible (adecuadamente dividida en fragmentos y etapas y con un lapso de tiempo realista)
- Que los alumnos experimenten cierta medida de éxito.
- Que los alumnos aprendan algo.
- Que tenga al menos un objetivo descubierto u ostensible.
- Que tenga al menos un objetivo encubierto.
- Que sea fácil generalizarlo a otras situaciones fuera de la sala de formación.
- Que todos los papeles y actividades de la dinámica se utilicen para aprender.