

"Dinámicas de Grupo"

CONCEPTOS GENERALES

Los **grupo**, existen por varias razones y tienen métodos diferentes de perseguir sus propósitos. A menudo, algunas de las funciones descritas a continuación son desempeñadas en un mismo **grupo**. Por ejemplo, un **grupo** educacional puede impartir información y proveer práctica en la adquisición de destrezas. Muy raras veces trabaja el **grupo** con una función solamente. Estas funciones de **grupo** son:

* Impartir información. El **grupo** que esté desempeñando esta función enfatiza el paso de información entre sus miembros, o entre una persona recurso y el **grupo**.

* Adquisición de destrezas. El **grupo** que esté desempeñando esta función enfatiza la adquisición de habilidades. Mientras que el **grupo** que imparte información, como el descrito anteriormente, enfatizaría el conocimiento de teorías o técnicas, este **grupo** de adquisición de destrezas enfoca la operación práctica de esta información. Ejemplo de este tipo de **grupo** lo es un taller donde los participantes aprenden y practican nuevas técnicas de orientación.

* Actualización. Este **grupo** enfoca los sentimientos, conciencia y auto-expresión. Dos ejemplos de actualización lo son los grupos responsables de crear conciencia y los grupos que estén practicando la clarificación de valores.

* Estableciendo los objetivos. El enfoque de este tipo de función es en la alternativa y el compromiso de tomar una decisión. El **grupo** escoge entre varias alternativas para establecer una posición, desarrollar una forma de actuar o seguir un curso específico de acción. Ejemplo del establecimiento de objetivos es cuando el **grupo** evalúa las recomendaciones de un subcomité.

* Desempeño de tareas. Un **grupo** laboral es uno cuya función es la de llevar a cabo un trabajo, sea éste específico (desarrollar un nuevo currículo para una escuela nueva) o general (aumentar el conocimiento del público en cuanto a la contaminación). Las tres primeras clases de funciones son educación; el cuarto tipo de función (establecer objetivos) incluye características de los grupos educacionales y laborales.

Las líneas divisorias entre estas categorías no siempre son muy claras. El propósito del **grupo** puede variar de reunión a reunión, o puede acarrear una combinación de los tipos descritos anteriormente. Por ejemplo, un comité designado por un alcalde para recomendar pautas para el desarrollo de un programa de jóvenes en la ciudad puede servir primero como **grupo** informativo a medida que estudia programas existentes. Puede parecerse a un **grupo** de actualización cuando los miembros tratan de identificar y entender las necesidades humanas. Establece objetivos cuando selecciona qué necesidades son las más relevantes y qué programas son más dignos de apoyo. Por último, es un **grupo** laboral a medida que prepara una propuesta para enviarle al alcalde. A medida que los líderes planifican su facilitación, es útil recordar las funciones de los grupos con los que han de trabajar.

Toda interacción humana tiene dos ingredientes básicos – contenido y proceso. El primer ingrediente brega con la materia o tarea con la que el **grupo** está trabajando. En la mayoría de las interacciones, el enfoque principal es en el contenido. El segundo ingrediente, el proceso, brega con lo que está sucediendo entre y a los miembros del **grupo** mientras trabajan. El proceso del **grupo**, como surge en este curso, abarca el tono, atmósfera, participación, estilos de influencia, liderato, luchas, conflictos, competencia y cooperación. En la mayoría de las interacciones, se le presta muy poca atención al proceso, ano cuando éste es el causante principal de la acción ineficaz en el **grupo**. La sensibilidad hacia el proceso grupal preparará mejor a los adiestradores a diagnosticar a tiempo los problemas y a bregar con ellos de manera más eficaz. Preparará

también a los adiestradores a que participen de forma más eficaz.

La participación verbal es una indicación de interés. Los líderes deben tratar de lograr que exista participación diferente en el **grupo**.

* ¿Quién participa más que los demás?

* ¿Quién participa menos?

* ¿Ve usted algún cambio en la participación (por ejemplo, participantes activos que ahora están silenciosos o viceversa?) ¿Ve usted alguna razón para esto en la interacción del **grupo**?

* ¿Cómo se trata a los participantes callados? ¿Cómo se interpreta su silencio — satisfacción, desacuerdo, desinterés, temor, etc.?

* ¿Quién le habla a quién? ¿Ve usted alguna razón para esto en la interacción del **grupo**?

* ¿Quién mantiene la continuación en el **grupo**? ¿Quién es tímido? ¿Ve usted alguna razón para esto en la interacción del **grupo**?

La influencia y la participación son dos cosas diferentes. Algunos no hablan mucho, pero atraen la atención de todo el **grupo**. Otros quizás hablan mucho, pero nadie les escucha.

* ¿Qué miembros tienen mucha influencia? Es decir, cuando hablan, ¿le escuchan los demás?

* ¿Quiénes no tienen mucha influencia? ¿Hay algún cambio en la influencia?

* ¿Ve usted alguna rivalidad en el **grupo**? ¿Hay alguna pugna por liderazgo? ¿Qué efecto tiene en los otros miembros del **grupo**?

La influencia toma diversas formas. Puede ser positiva o negativa; puede reclutar el apoyo o la cooperación de otros o puede aislarlos. Cómo intenta una persona influenciar a otra puede ser un factor determinante en la receptividad. Hay por lo menos cuatro estilos de influencia que surgen frecuentemente en los grupos.

* Autocrática — ¿Intenta alguien imponer su voluntad o valores en los demás, o trata de empujarles a que apoyen sus decisiones? ¿Quién evalúa o juzga a los otros miembros del **grupo**? ¿Impiden otros miembros las acciones cuando no se mueven en la dirección que ellos quieren? ¿Quién insiste para organizar al **grupo**?

* Conciliadora — ¿Quién apoya las decisiones de los demás? ¿Trata alguien de evitar conflictos o sentimientos desagradables? ¿Es algún miembro típicamente deferente hacia los otros miembros (dándoles poder)? ¿Evitan algunos miembros el brindar contrarreacciones negativas (por ejemplo, hablarán únicamente cuando tengan algo positivo que ofrecer)?

* Dejar-hacer (laissez-faire) — ¿Están algunos miembros del **grupo** recibiendo atención por su aparente falta de participación en el **grupo**? ¿Acepta cualquier miembro del **grupo** las decisiones sin comprometerse de una forma u otra? ¿Quién parece estar retraído? ¿Quién no da inicio a actividades, o participa mecánicamente y solamente en respuesta a preguntas de otro miembro del **grupo**?

* Democrática — ¿Trata alguien de incluir a todos los miembros del **grupo** en las discusiones o decisiones? ¿Quién expresa sus sentimientos y opiniones abiertamente y directamente sin evaluar o juzgar a los demás? Cuando surgen momentos de tensión, ¿quiénes tratan de bregar con el conflicto en forma que pueda resolver el problema?

Una preocupación principal de los miembros del **grupo** es el grado de aceptación de parte de los otros. Hay ciertas funciones que deben efectuarse para poder completar algún trabajo. Los líderes mejorarán su entendimiento del proceso si observan cómo se logran estas funciones.

- * ¿Solicita o hace alguien sugerencias en cuanto a la mejor forma de proceder o atacar un problema?
- * ¿Hace alguien algún intento de resumir lo que se ha discutido o lo que ha estado sucediendo en el **grupo**?
- * ¿Hay algún intercambio de hechos, ideas, opiniones, sentimientos, contrarreacciones o búsquedas de alternativas?
- * ¿Quién mantiene al **grupo** en su objetivo? ¿Quién evita que se brinquen temas o que se vaya por la tangente?

Estas funciones son importantes para la moral del **grupo**. Su desempeño (o la falta del mismo) puede mantener o destruir las buenas y armoniosas relaciones laborales entre los miembros. Cuando se realizan en forma eficaz, estas funciones pueden crear una atmósfera que complemente la habilidad de cada miembro para contribuir al máximo.

- * ¿Quién ayuda a los demás a participar en la discusión (abrir la puerta)?
- * ¿Quién les corta la conversación o interrumpe (cerrar la puerta)?
- * ¿Cómo están los miembros transmitiendo sus ideas? ¿Están algunos preocupados y no están escuchando? ¿Hay algunos intentos de parte de los miembros del **grupo** para ayudar a otros a clarificar sus ideas?
- * ¿Cómo se rechazan las ideas? ¿Cómo reaccionan los miembros cuando sus ideas no son aceptadas? ¿Intentan los miembros apoyar a los demás cuando sus ideas son rechazadas?

La forma en que un **grupo** funciona crea una atmósfera que a su vez se nota en una impresión general. Tratar de expresar esta impresión en palabras le dará a la líder una visión en cuanto a lo que le gusta o no a la gente sobre el ambiente del **grupo**.

- * ¿Quién prefiere una atmósfera amigable? ¿Hay intento de suprimir conflictos o sentimientos desagradables?
- * ¿Quién parece preferir una atmósfera de conflictos y desacuerdos? ¿Se molestan unos a otros los miembros?
- * ¿Parece la gente estar envuelta o interesada? ¿Cómo es la atmósfera?
- * ¿Son los miembros del **grupo** demasiado cordiales o corteses con los demás? ¿Se expresan solamente los sentimientos placenteros? ¿Llegan los miembros a acuerdos demasiado rápido? ¿Qué sucede cuando no están de acuerdo?
- * ¿Ve usted normas funcionando en cuanto a la participación o a las clases de preguntas que se permiten (por ejemplo, "Si yo hablo, ustedes tienen que hablar", o "Si yo digo mis problemas, ustedes tienen que decir los suyos")? ¿Se sienten los miembros con la libertad de preguntarse mutuamente sobre sus sentimientos? ¿Muestran las preguntas tendencias a ceñirse a temas intelectuales o a eventos ajenos al **grupo**?

De lo que habla el **grupo** es el contenido. Cómo maneja el **grupo** su comunicación (por ejemplo, quién habla cuánto y quién le habla a quién) es el proceso.

El contenido de la conversación es a menudo una buena pista de qué tema de proceso está en la mente de la

gente cuando los participantes encuentran difícil confrontar un tema directamente.

Cuando el agente de extensión y los líderes locales que actúan como sus contrapartes en la organización de la actividad cooperativa comprenden bien las **dinámicas de grupo**, tienen una mejor oportunidad de facilitar empresas grupales más exitosas y de mantener la armonía entre todos los participantes.

EJEMPLO

La gente de la isla se han estado reuniendo el primer miércoles de cada mes a las dos de la tarde desde que esto fue organizado por Ernie Camphill, el líder dinámico que trabajaba aquí. El no habla podido trabajar con ellos desde hace tiempo. Raquel, la nueva agente del condado, llega en el bote del condado sin saber que esperar.

A las dos menos cuarto, los niños comienzan a llenar el salón de clases donde se ha de efectuar la reunión. Poco a poco, las personas comienzan a llegar a la escuela. El presidente y la secretaria se sientan al frente. Los trabajadores de servicios comunitarios, como Raquel, se sientan en las sillas de la escuela de frente a ellos. Primeramente, nada pasa. Finalmente, habiendo terminado la reunión cooperativa, entran más personas. El presidente abre la reunión en voz suave, y la secretaria pregunta si alguien quiere presentar una moción de aceptación de las actas. La mayoría de los asistentes son visitantes y no entienden que esto es lo que se supone que suceda. Al fin, la moción se presenta y segunda.

El presidente pregunta si hay algún asunto sin resolver. Una mujer formula una pregunta sobre los impuestos de la tierra, aún cuando ni las actas anteriores ni la agenda presente mencionan los impuestos. Una discusión de diez minutos sobre los impuestos desvía la reunión. Finalmente, el presidente pregunta si hay algún asunto nuevo. Después de una pausa, un **grupo** de las personas de los servicios de la comunidad comienzan a hablar sobre los propósitos de su visita y de temas que le interesen. Dos isleños se van. De las personas que quedan, tres se paran contra la pared cerca de la puerta lateral. Una se sienta atentamente en la fila del frente, pero está pendiente de una llamada de emergencia. Parece preocupada.

Una mujer mayor, quien preside la cooperativa de la isla, reporta que la cooperativa necesita un préstamo considerable. Le pide ayuda a la asociación de la isla. Esto hace que una mujer alta y angular abandone su cómoda posición descansando contra la pared. Procede a hablar de manera elocuente y sarcástica sobre la pobre motivación de los miembros de la cooperativa y de la asociación. Pregunta cómo puede la organización emitir un préstamo cuando los mismos miembros no pueden pagar sus cuotas. Saca cinco dólares para pagar su cuota y se los entrega dramáticamente a la secretaria.

La secretaria procede a pasar lista de los miembros. Algunos isleños se van antes de que se les llame. Solamente un puñado paga sus cuotas. "¿Lo ve", declara la mujer alta y angular. El presidente de la cooperativa le pide al **grupo** reunido que emita una decisión clara sobre su solicitud de préstamo. Después de otra larga pausa, la secretaria reporta que no hay suficiente dinero para prestar, ano si los miembros estuviesen de acuerdo.

Raquel está confundida. No comprende bien cuál es el propósito de esta reunión. Algunos participantes vinieron a impartir información. Otros vinieron a ver acción. Raquel se pregunta, después de ver al comportamiento extraño de los isleños, cómo se siente el **grupo** sobre si mismo. Observa que la participación parece caprichosa y limitada; hay rivalidad en el **grupo**; las decisiones no se toman claramente; la membresía está "en veremos". La atmósfera del **grupo** parece nebulosa e incómoda, y nadie parece mantener bien el propósito o la cohesión. Raquel se pregunta cuán objetivos son el presidente y la secretaria a las sugerencias sobre cómo facilitar mejor las actividades de grupos. Aún en una isla donde todos son muy allegados, Raquel se da cuenta de que los grupos no necesariamente trabajan bien. Se va, resuelta a planificar la forma de ayudar al **grupo** de la isla a funcionar de manera más eficaz.

INSTRUMENTO

miembros. Distintos patrones de aceptación pueden surgir en el **grupo** y pueden brindar pistas del grado y tipo de relación.

* ¿Hay subgrupos? (Dos o tres miembros se pueden juntar por cierto tiempo durante el cuál se apoyen y estén en mutuo acuerdo de forma consistente. También, varios miembros pueden quizás estar en constante mutuo desacuerdo)

INTRODUCCIÓN A LA INGENIERIA