

SILVINO JOSE FRITZEN

70 juegos para
dinámica
de grupos

Silvino José Fritzen

70 juegos para dinámica de grupos



Editorial LUMEN
Viamonte 1674
(C1055ABF) Buenos Aires
☎ 4373-1414 (líneas rotativas) Fax (54-11) 4375-0453
E-mail: editorial@lumen.com.ar
República Argentina

Volumen 1

Lumen Bolsillo

Revisión del texto: *Pablo Valle*

Diagramación: *Mari Suárez*

Tapa: *Gustavo Macri*

ISBN 950-724-909-5

©1999 by LUMEN

Hecho el depósito que previene la ley 11.723

Todos los derechos reservados

LIBRO DE EDICIÓN ARGENTINA

PRINTED IN ARGENTINA

PREFACIO

SI FUESE posible que una persona del planeta Marte observara a los habitantes del planeta Tierra, probablemente quedaría impresionada al constatar la cantidad de tiempo que las personas pasan juntas, en grupos. Constaría, posiblemente, que las personas nacen y viven en grupos relativamente pequeños cuyos miembros habitan en la misma casa para atender sus necesidades básicas, dependiendo de la misma fuente para la subsistencia económica, la educación de los hijos y el cuidado de la salud.

Observaría además que la educación y la socialización de los hijos se llevan a cabo generalmente en grupos mayores, formados por las escuelas, por las iglesias, por los clubes y otras instituciones sociales. También podría observar

que la mayoría del trabajo y de las actividades es realizada en grupos, con gran dependencia de los miembros entre sí.

Es muy posible, además, que el habitante del planeta Marte observe con cierta sorpresa que los habitantes de esta Tierra no siempre se integran perfectamente, porque les falta el clima social necesario, a causa de sus problemas de relacionamiento.

Donde hay más de una persona, hay realmente problemas de relación. Para superarlos, la familia, la escuela, los clubes, los deportes, la administración de empresas, los partidos políticos, los grupos de jóvenes y de adultos, recurren, con bastante frecuencia, a cursos de relaciones humanas. Por su afinidad y sus relaciones con los diversos aspectos de la vivencia de los individuos con el grupo y del grupo con los individuos, la dinámica de grupo y las relaciones humanas se complementan de tal forma que la reunión de ejercicios prácticos de dinámica de grupo y relaciones humanas en un mismo compendio es perfectamente justificable.

Partiendo del principio de que el individuo

es un ser social y que la coexistencia es la estructura de las relaciones humanas, raras veces nos detenemos para observar lo que está aconteciendo en un grupo, y difícilmente analizamos nuestro comportamiento grupal. Inconscientemente, quizá nuestra conducta no siempre atiende a las exigencias y observaciones de los miembros participantes, creando una situación forzada y al mismo tiempo conflictiva. Este volumen antológico de ejercicios prácticos pretende colaborar con el limado de las aristas y concientizar a los individuos, volviéndolos mejores observadores, por la vivencia de este trabajo, perfeccionando así la realización humana en un ambiente grupal.

Se trata de mejorar las relaciones de los directores, jefes, gerentes, líderes en general, con los subordinados, colegas y superiores jerárquicos. Es preciso crear un clima de relaciones verdaderamente humanas del individuo con el grupo, del grupo con el individuo, de los individuos entre sí, del grupo con otros grupos, del jefe o líder con el grupo o con el individuo, del grupo con el jefe o líder, del individuo con el jefe o líder y del jefe o líder con el individuo.

El principal objetivo, al publicar esta antología de ejercicios prácticos, no es simplemente su divulgación, sino que lo que más apreciamos es el significado, y la finalidad de los mismos.

Cada ejercicio tiene una finalidad: así, unos buscan mayor apertura de la persona en relación con los demás, para derribar las barreras que impiden una verdadera comunicación personal a causa de tantos prejuicios y condicionamientos que generalmente angustian a las personas en su relación con otras. Otros ejercicios procuran despertar en las personas el sentido de la solidaridad, adormecido por el individualismo y por el egoísmo. Otros buscan, más directamente todavía, una colaboración efectiva, apartando la frialdad, la indiferencia, la agresividad, el deseo de dominación, el tratamiento del otro como objeto. Aparecen todavía ejercicios que provocan un *insight* personal. Presentan a la persona como ella realmente es, con sus limitaciones, sus deficiencias, sus habilidades, sus tendencias positivas y negativas. Hay, en fin, ejercicios que demuestran la madurez grupal, el grado de apertura, de armo-

nía, el ambiente de amistad, de sinceridad, de confianza y de colaboración.

El hombre es esencialmente un ser para los demás, un ser en relación, que depende de los demás y está hecho para los demás. De esto, en general, las personas tienen muy poca conciencia, pero es algo que sólo se adquiere por la vivencia.

EL AUTOR

RELACIONES HUMANAS

1. Las seis palabras más importantes:

ADMITO QUE EL ERROR FUE MÍO.

2. Las cinco palabras más importantes:

USTED HIZO UN BUEN TRABAJO.

3. Las cuatro palabras más importantes:

¿CUÁL ES SU OPINIÓN?

4. Las tres palabras más importantes:

HAGA EL FAVOR.

5. Las dos palabras más importantes:

MUCHAS GRACIAS.

6. La palabra más importante:

NOSOTROS.

7. La palabra menos importante:

YO.

LOS DIEZ MANDAMIENTOS DE LAS RELACIONES HUMANAS

1. HABLE con las personas. Nada es tan agradable y estimulante como una palabra de saludo, particularmente hoy en día, cuando necesitamos más “sonrisas amables”.

2. SONRÍA a las personas. Acuérdesse de que accionamos 72 músculos para fruncir la frente y solamente 14 para sonreír.

3. LLAME a las personas por el nombre. La música más suave para muchos es oír su propio nombre.

4. SEA amigable y servicial. Si quiere tener amigos, sea un amigo.

5. SEA cordial. Hable y actúe con toda sinceridad; todo lo que hiciere, hágalo con todo placer.

6. INTERÉSESE sinceramente por los demás. Acuérdesse de que usted sabe lo que sabe,

pero usted no sabe lo que otros saben. Interésese sinceramente por los otros.

7. SEA generoso para elogiar y cauteloso para criticar. Los líderes elogian. Saben alentar, dar confianza y elevar a los demás.

8. SEPA considerar los sentimientos de los otros. Existen tres lados en una controversia: el suyo, el del otro y el de quien está en lo cierto.

9. PREOCÚPESE por la opinión de los demás. Tres comportamientos de un verdadero líder: escuche, aprenda y sepa elogiar.

10. PROCURE prestar un excelente servicio. Lo que realmente vale en nuestra vida es aquello que hacemos para los demás.

1

PRESENTACIÓN

OBJETIVOS:

- a) Comenzar la integración del grupo, partiendo de algo fundamental: conocerse mutuamente, iniciando la relación interpersonal.
- b) Romper el hielo desde el principio, a fin de deshacer tensiones.
- c) Demostrar que ningún miembro del grupo puede pasar desapercibido.
- d) Dar una primera idea sobre los valores personales de los miembros participantes.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Veinticinco a treinta miembros.

TIEMPO EXIGIDO:

Cuarenta y cinco minutos, aproximadamente.

AMBIENTE

FÍSICO:

Una sala bastante amplia con sillas para acomodar a todos los integrantes.

DESARROLLO:

El animador comienza explicando que el ejercicio que se realizará exige que todos se sientan a gusto. Esto obliga a que todos sepan quién es quién. No se llegará a un conocimiento grupal, a no ser conociendo a los individuos. Esto se puede conseguir de varias maneras. Lo que se pretende con este ejercicio es la presentación de a dos.

I. El animador solicita que los miembros participantes formen subgrupos de dos, preferentemente con compañeros desconocidos.

II. Durante unos seis o siete minutos, los dos se entrevistan mutuamente.

III. Volviendo al grupo único,

cada miembro hará la presentación del compañero entrevistado.

IV. Nadie podrá hacer su propia presentación.

V. Cada miembro participante debe permanecer atento y verificar que la presentación, hecha por el compañero, sea correcta y corresponda a los datos proporcionados.

VI. A continuación, el animador pide a los participantes que se expresen sobre la presentación hecha por el compañero y sobre el valor del ejercicio.

TEMORES Y ESPERANZAS

OBJETIVO:

Concientizar el grupo, en el comienzo del curso, sobre sus motivaciones, deseos y esperanzas, angustias y temores.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Veinticinco a treinta personas.

TIEMPO EXIGIDO:

Treinta minutos, aproximadamente.

MATERIAL UTILIZADO:

Una hoja en blanco y bolígrafo.
Un pizarrón o una cartulina grande.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia,

con sillas, para acomodar a todos los participantes.

DESARROLLO:

El animador comienza diciendo que seguramente todos tienen, respecto del curso, temores y esperanzas. En el ejercicio que harán, todos podrán expresar esos temores y esperanzas.

I. Formará subgrupos de cinco a siete miembros cada uno.

II. A continuación distribuirá una hoja en blanco para cada subgrupo, que designará un secretario para anotar los temores y las esperanzas del equipo.

III. Prosiguiendo, el animador pedirá que cada subgrupo exprese sus temores y esperanzas respecto del curso en la hoja que les fue entregada, utilizando para ello unos siete minutos.

IV. Transcurrido el tiempo, se forma nuevamente el grupo mayor,

para que cada subgrupo pueda comunicar lo que fue anotado.

V. El animador hará un resumen, en el pizarrón o la cartulina, y observará que probablemente los temores y las esperanzas de los subgrupos son idénticos y se reducen a dos o tres.

VI. El ejercicio puede proseguir de esta manera: el animador pide que se formen nuevamente los subgrupos, y cada uno estudiará más en profundidad uno de los temores o una de las esperanzas del grupo, sus características, sus manifestaciones, etc. Al final, nuevamente en el grupo grande, uno de los miembros de cada subgrupo deberá personalizar el temor o la esperanza que se haya estudiado en el subgrupo. En otros términos, deberá vivenciar y hacer sentir a los demás ese temor o esa esperanza.

3

EL ENCUENTRO ENTRE DOS GRUPOS

OBJETIVOS:

- a) Mejorar las relaciones entre dos grupos de personas.
- b) Explorar la interacción de grupos.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Dos grupos formados por no más de quince personas.

TIEMPO EXIGIDO:

Dos horas, aproximadamente.

MATERIAL UTILIZADO:

Hojas grandes de cartulina o un pizarrón.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia,

para poder ubicar a los dos grupos por separado.

DESARROLLO:

I. El ejercicio comienza con una reunión general. El animador explica los objetivos y el funcionamiento del trabajo.

II. Se forman dos subgrupos. Cada uno deberá responder, en una de las hojas de cartulina, las siguientes preguntas:

1.º ¿Cómo ve nuestro grupo al otro?

2.º ¿Cómo piensa nuestro grupo que somos vistos por el otro?

Esto llevará aproximadamente una hora.

III. Se reúnen nuevamente los dos subgrupos en una asamblea, y un representante de cada uno leerá y expondrá en público lo que esté escrito en la cartulina. El animador procurará mantener la disci-

plina de la reunión, no permitiendo explicaciones o defensas por parte del grupo "adversario".

IV. Los dos grupos se reúnen por separado nuevamente para planear una respuesta a las observaciones hechas en la exposición anterior. Este trabajo podrá llevar aproximadamente media hora.

V. Se forma nuevamente la asamblea para exponer las reacciones de los grupos y hacer comentarios acerca del ejercicio.

CÍRCULOS CONCÉNTRICOS

OBJETIVO:

Observar atentamente el comportamiento grupal de un participante para posteriores observaciones.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Treinta miembros, aproximadamente.

TIEMPO EXIGIDO:

Treinta minutos.

MATERIAL UTILIZADO:

Papel y bolígrafo para anotaciones.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala con pupitres o sillas.

DESARROLLO:

I. El animador divide el grupo,

para que la mitad represente el grupo de acción y la otra, el de observadores.

II. El grupo de acción permanece sentado en un círculo concéntrico interno y el de observadores, en un círculo concéntrico externo.

III. El grupo de acción inicia un debate sobre algún tema de libre elección.

IV. El animador orientará el grupo de observadores acerca de lo que deberán observar en los miembros del grupo de acción. Así, un observador podrá anotar quién del grupo de acción no participa; otro, quién monopoliza; otro, quién desea participar pero no tiene oportunidad, etc.

V. Después de diez minutos de discusión, el grupo de observadores presentará sus observaciones: luego se prosigue cambiando de posiciones los participantes; los que eran del grupo de acción pa-

sarán a ser observadores, y vice-versa.

VI. El ejercicio continúa como en el ítem IV.

5

JUEGO DE LA VERDAD

OBJETIVOS:

- a) Conocimiento mutuo.
- b) Liberación de la personalidad.
- c) Desinhibición, desbloqueo.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Veinticinco personas, aproximadamente.

TIEMPO EXIGIDO:

Depende del número de personas que sean interrogadas en cada ejercicio, así como también del número de preguntas formuladas.

MATERIAL UTILIZADO:

Una lista de preguntas que serán formuladas, o un sorteo de preguntas previamente organizado.

AMBIENTE

FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia como para formar un círculo con sillas, para acomodar a todas las personas participantes, y una silla en el centro.

DESARROLLO:

1. El animador inicialmente dará algunas orientaciones acerca de la finalidad del ejercicio, aclarando al mismo tiempo que tanto el interrogador como el interrogado deben usar el buen sentido, para mayor eficiencia del trabajo.
2. Por solicitud del animador, un miembro voluntario del grupo irá a ocupar la silla localizada en el centro del círculo, para el interrogatorio.
3. La persona que ocupe la silla promete al grupo decir “sólo la verdad” a cualquier pregunta, durante determinado tiempo.
4. Las preguntas serán formuladas por el coordinador u otro miem-

bro escogido, valiéndose de la lista previamente organizada, o de un sorteo de preguntas, igualmente preparado para el ejercicio.

5. Después de algunos minutos procédase a sustituir al interrogado por otro miembro del grupo.
6. Al final, se escucharán opiniones y comentarios acerca de la experiencia.

EXPLOSIÓN DEL ANIMADOR

OBJETIVO:

Causar impacto en los participantes del ejercicio grupal a través de una dramatización exagerada, a fin de sentir mejor las reacciones de los individuos.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Treinta personas, aproximadamente.

TIEMPO EXIGIDO:

Diez minutos, como máximo.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia, con sillas.

DESARROLLO:

I. El animador aprovecha el de-

bate o la discusión sobre un tema cualquiera; lo detiene, de improviso, y dice con energía: “¡Ustedes no están interesados lo suficiente! Estoy enfermo y cansado de ver ese comportamiento, ese desinterés. En caso de que no lo hagan con mayor seriedad, ¡interrumpo, ahora mismo, este debate!”

II. El grupo, así desconcertado repentinamente, manifestará reacciones que pueden ser de aprobación y sobre todo de reprobación de esa actitud violenta del animador.

III. A esta altura, el animador, ya calmado y tranquilo, dirá que estaba dramatizando con el propósito de ver las reacciones de los miembros del grupo.

IV. A continuación pedirá a los participantes que manifiesten sus reacciones de temor, de culpa y de inocencia, frente a la explosión del animador.

V. Conviene destacar que la aplicación de este ejercicio exige cierta madurez y preparación del grupo.

7

COMUNICACIÓN

OBJETIVO:

- a) Mejorar la capacidad de comunicación, tanto en el seno del grupo, como de individuo a individuo.
- b) Caracterizar los tres elementos de una conversación: intervención, interjección e interrupción.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Cualquier número de subgrupos que tengan entre seis y ocho miembros.

TIEMPO EXIGIDO:

Treinta minutos aproximadamente.

MATERIAL UTILIZADO:

Una hoja en blanco, bolígrafo o lápiz.

AMBIENTE
FÍSICO:

Una sala bastante amplia, con pupitres.

DESARROLLO:

I. El animador hará inicialmente una exposición, enfocando específicamente los tres elementos de la comunicación: intervención, interjección e interrupción. Podrá valerse del texto adjunto.

II. Se presenta un tema para debate, escogido tanto por el animador como por el grupo.

III. Se subdivide el grupo en dos subgrupos: uno de acción y otro de observación.

IV. El animador escogerá, en el grupo de acción, aquellos que van a realizar la intervención, los que harán la interjección y los que harán la interrupción.

V. Para obtener un mejor resultado del ejercicio, el animador llamará aparte a los miembros escogidos para cada una de las funcio-

nes, dándoles las siguientes instrucciones.

a) *Para aquellos que intervengan:* la función de ustedes será la de procurar el diálogo entre los miembros del grupo de acción. Esto significa que deben prestar mucha atención: interrumpen lo que no entiendan o no comprendan. Procuren aportar calidad y concisión al mensaje de aquellos que hablan. Ustedes solamente pueden confirmar el éxito del mensaje. Sus intervenciones sólo podrán llevar a los demás a entender que ustedes realmente comprendieron, y solamente podrán formular preguntas esclarecedoras.

b) *Para aquellos que interrumpen:* la función de ustedes será la de tratar de entorpecer el esfuerzo de comunicación de los otros miembros del grupo, trayendo nuevas ideas, refutándolas o mostrando un ánimo no apropiado,

haciendo intervenciones desubicadas. Tal función debe ser usada con discreción; en caso contrario, el grupo no conseguirá consenso. Hagan cierto número de interrupciones, para caracterizar la función que se les atribuyó, pero traten de no destruir el progreso del grupo.

c) *Para aquellos que exclamen:* la función de ustedes será de apoyo y de construcción, lo que podrá ser hecho por un simple movimiento de cabeza, una sonrisa, un movimiento corporal, gestos con la mano, etc. También podrán mostrarse confusos, interviniendo con exclamaciones tales como: “¿qué?”, “no entendemos”, “no se comprende”, “estamos confusos”, “¿pueden repetir?”

VI. A continuación, el animador deberá instruir al grupo de observadores. Cada miembro del grupo de observadores deberá anotar en una hoja los elementos que, a

su entender, ejerzan la función de intervención, de interrupción y de exclamación, además de anotar otras observaciones relativas a cada función.

INTERVENCIÓN, INTERJECCIÓN, INTERRUPCIÓN

Los procesos y técnicas de comunicación son de difícil reconocimiento, y más difíciles aún de definir. No existen dudas de que precisamos mejorar nuestra capacidad de comunicación, tanto individual como grupal.

La *intervención* y la *interjección* son habilidades de conversación que, usadas convenientemente, pueden ayudar a eliminar la interrupción, que es el tercer elemento de una conversación.

Queremos aquí: a) definir los tres elementos que entran en una comunicación, a saber, la intervención, la interjección y la interrupción.

ción. Procuraremos ilustrar, a través de un ejemplo concreto, cómo ocurren en una interacción grupal tales fenómenos: **b)** desarrollar un modelo para entrenamiento grupal, en que los miembros del grupo puedan identificar los tres elementos, a fin de cambiar sus actitudes de comunicación, en lo que hace a la interrupción, para saber usar con habilidad la intervención y la interjección.

Una *interrupción* se define como un acto que distrae, interrumpe o termina la corriente de comunicación de otras personas.

Se entienden por *interjecciones*, las exclamaciones verbales o no verbales breves, que demuestran intervenciones imposibles de describir, tales como: “ah”, “más”, “bonito”, “estupendo”, “lindo”, o un simple movimiento de cabeza como señal de aprobación o de desaprobación.

Las *intervenciones* son las actitu-

des más expresivas del grupo. Son oportunas cuando sirven de apoyo y de esclarecimiento, facilitando una buena relación y mejorando la calidad de la comunicación entre los individuos.

Vamos a ilustrar estos tres procesos. Cinco personas planean pasar juntas un fin de semana. Juan, que es el anfitrión, le dice a Pablo (que no sabe dónde vive Juan) cómo llegar hasta su casa. Juan explica la dirección: “Sigue hasta el empalme y dobla en la tercera calle.”

Intervención. Pablo pregunta: “¿Debo doblar a la derecha o a la izquierda, en el empalme?” Juan responde: “Dobla a la izquierda.”

Interjección. Pablo: “Es muy fácil.” Juan entonces continúa: “Una vez que dobles a la izquierda, sigues cinco cuadras, allí encontrarás un semáforo. Entonces...”

Interrupción. Roberto: “Ah, Juan, no te preocupes, yo paso a bus-

car a Pablo y vamos juntos.” Roberto no sabía que Pablo iba a llegar muy tarde, razón por la cual solicitó la dirección.

Esta interrupción no solamente creó una confusión, sino que también hizo perder tiempo, y fue una frustración para los demás, que también estaban aprovechando las indicaciones de la dirección dadas por Juan. Como conclusión, Juan se vio obligado a repetir las instrucciones.

En ese ejemplo, la *interjección* podría haber aparecido de modo diferente, como un movimiento de cabeza por parte de los demás, dando a entender que estaban comprendiendo, o simplemente, respondiendo: “está bien”, “comprendido”.

La *interjección* generalmente no hace que se detenga la corriente de ideas o el discurso. El acto de *intervención* generalmente mejora la comunicación. Por ejemplo,

se podría haber dicho que el empalme estaba en reparación, y que por lo tanto sería necesario tomar otra ruta.

La *interrupción*, por su parte, no es una simple intervención en la conversación. Es un corte y muchas veces produce tensión. La persona, al hablar, se da cuenta muy bien de si la que escucha es o no es receptiva. Cuando nota que los oyentes interrumpen fácilmente, y no procuran contribuir, que no aceptan fácilmente el diálogo, trata de tomar medidas preventivas, medidas que eviten la interrupción, hablando más rápidamente, más alto, diciendo cosas como “sólo un minuto”, o “déjame terminar”, o “no me interrumpas”. En resumen, la persona que trata de *intervenir* contribuye efectivamente en la conversación; aquellas que procuran *interrumpir* alejan la conversación, llevando la atención a un

segundo plano. La *comunicación* entre las personas no debe suceder por accidente, sino que debe ser el resultado de funciones claramente comprendidas y oportunamente ejercidas. Cada persona debe asumir la responsabilidad por el diálogo total, por el intercambio de funciones. De esta manera, cada persona debe efectivamente escuchar, observar y compartir los datos del proceso, ofreciendo su contribución personal de manera sensible y clara. Facilitar la conversación significa crear oportunidades para intervenciones. Tales intervenciones pueden ser verbales o no verbales, y deben ser oportunas, sumando calidad al diálogo. Todos deben entender que la persona que interviene efectivamente procura ayudar a la mejor comprensión. No debemos olvidar que solamente la buena intervención tiene este poder.

DISTORSIONES

En la transmisión oral, los prejuicios, las preocupaciones, los sentimientos se integran al mensaje recibido y se unen a los malos hábitos, para distorsionar lo que se oye. La “Historia del eclipse de Sol”, que J. R. Whitaker Penteadó narra en el libro titulado *La técnica de la comunicación humana*, ilustra las distorsiones provocadas por las deficiencias de escucha. El capitán al sargento ayudante: —¡Sargento! Como mañana habrá un eclipse de Sol, ordeno que la compañía esté formada, con uniforme de campaña, en el campo de ejercicio, donde daré explicaciones en torno de este raro fenómeno que no sucede todos los días. Si acaso lloviera, nada se podrá ver y en este caso la compañía se queda dentro del cuartel. El sargento ayudante al sargento de turno:

—¡Sargento, por orden del capitán, mañana habrá un eclipse de Sol, en uniforme de campaña! Toda la compañía tendrá que estar formada en el campo de ejercicio, donde el capitán dará las explicaciones necesarias, lo que no sucede todos los días. ¡Si lloviera, el fenómeno será igual dentro del cuartel!

El sargento de turno al cabo:

—Cabo, nuestro capitán hará mañana un eclipse de Sol en el campo de ejercicio. Si lloviera, lo que no sucede todos los días, nada se podrá ver. En uniforme de campaña, el capitán dará la explicación necesaria, dentro del cuartel.

El cabo a los soldados:

—Soldados, mañana, para recibir el eclipse que dará la explicación necesaria sobre nuestro capitán, el fenómeno será en uniforme de ejercicio. Todo esto, en caso de que lloviera dentro del cuartel, lo que no sucede todos los días.

8

EJERCICIO DE CONFIANZA

OBJETIVOS:

- a) Acelerar el proceso de conocimiento mutuo en el grupo.
- b) Estudiar las experiencias del propio descubrimiento.
- c) Desarrollar la autenticidad en el grupo.
- d) Dar a todos la oportunidad de hablar y de escuchar.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Veinticinco a treinta personas.

TIEMPO EXIGIDO:

Aproximadamente treinta minutos.

MATERIAL UTILIZADO:

Un número suficiente de papeles con una pregunta para ser respon-

dida en público por cada miembro participante.

AMBIENTE

FÍSICO:

Una sala con sillas.

DESARROLLO:

I. El animador hace una breve introducción del ejercicio, hablando sobre su importancia y sobre el descubrimiento personal.

II Distribuirá, a continuación, una pregunta a cada participante.

III. Uno a uno, los participantes leerán la pregunta que estuviera en la hoja, procurando responder con toda sinceridad.

IV. Al final, se sigue con un debate sobre el ejercicio hecho.

PREGUNTAS PARA EL EJERCICIO

Estas preguntas sirven de sugerencias para el ejercicio.

1. ¿Cuál es su pasatiempo predi-

lecto, o cómo utiliza su tiempo libre?

2. ¿Qué importancia tiene la religión en su vida?

3. ¿Qué es lo que más aborrece?

4. ¿Qué opina sobre el divorcio?

5. ¿Cuál emoción le es más difícil de controlar?

6. ¿Cuál es la persona del grupo que más lo atrae?

7. ¿Cuál es la comida que menos le gusta?

8. ¿Cuál es el rasgo de personalidad que le es más notorio?

9. ¿Cuál es, en este momento, su mayor problema?

10. En su infancia, ¿cuáles fueron los mayores castigos o críticas recibidas?

11. Como estudiante, ¿cuáles fueron las actividades en que participó?

12. ¿Cuáles son sus mayores recelos en relación con este grupo?

13. ¿Cuál sería su queja en relación a la vivencia grupal?

14. ¿Le gusta su nombre?
15. ¿A quién del grupo escogería como líder?
16. ¿A quién del grupo escogería para pasar sus vacaciones con él?
17. ¿Le gusta más vivir en casa o en apartamento?
18. ¿Cuál país le gustaría visitar?
19. ¿Cuáles son las causas de la falta de buenas relaciones entre algunos padres y sus hijos?
20. Si usted fuera presidente de la República, ¿cuál sería su objetivo prioritario?

9

“CLASECITA”

OBJETIVO:

Desarrollar en los participantes la capacidad de improvisación, síntesis, claridad y evaluación.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Veinticinco a treinta personas.

TIEMPO EXIGIDO:

Treinta y cinco minutos aproximadamente.

MATERIAL UTILIZADO:

Tantos temas, previamente preparados, como integrantes tenga el grupo.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia para poder formar un círculo con

sillas, para acomodar a los miembros participantes.

DESARROLLO:

La “clasecita” se da cuando el grupo tiene dificultades de expresión, está inhibido y molesto.

1. El animador entrega a cada participante un tema sobre el cual deberá exponer sus ideas, durante dos o tres minutos.

2. El miembro participante anterior o posterior calificará con nota o conceptualmente al expositor; justificará esta evaluación ante el grupo al final del ejercicio.

3. La “clasecita” permite diversas variaciones, tales como:

a) El animador, en vez de dar a cada participante un título de tema para disertar en público, podrá entregarle un papel con el tema, complementado con algunos pensamientos, para que el expositor pueda pronunciarse en público sobre el asunto, utilizan-

do los pensamientos del papel.

b) O bien, el animador distribuirá una hoja en blanco para que cada participante pueda aportar por lo menos dos asuntos de actualidad, noticias recientes de la prensa. A continuación recogerá las hojas, y después de barajarlas, serán redistribuidas para que cada participante pueda dar su “clasecita”, escogiendo uno de los artículos que constan en la hoja.

4. Al final de la “clasecita”, todos podrán dar su testimonio sobre la experiencia vivida.

EJERCICIO DE LA CUALIDAD

OBJETIVOS:

1. Concientizar a los miembros del grupo para observar las buenas cualidades en las demás personas.
2. “Despertar” a las personas a las cualidades hasta entonces ignoradas por ellas mismas.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Veinticinco a treinta personas.

TIEMPO EXIGIDO:

Cuarenta y cinco minutos aproximadamente.

MATERIAL UTILIZADO:

Lápiz y hojas.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia, con pupitres colocados en forma circular.

DESARROLLO:

El animador comenzará diciendo que, en la vida diaria, la mayoría de las veces las personas no observan las cualidades, sino los defectos del prójimo. En este ejercicio, cada cual tendrá la oportunidad de realzar una cualidad de un compañero.

I. El animador distribuirá una hoja a cada participante. Cada cual deberá escribir en ella la cualidad que a su entender caracteriza a su compañero de la derecha.

II. La hoja deberá ser completamente anónima, sin ninguna identificación. No debe tener el nombre de la persona de la derecha, ni estar firmada.

III. A continuación, el animador solicita que todos doblen la hoja

para ser recogida, barajada y redistribuida.

IV. Hecha la redistribución, comenzando por la derecha del animador, cada uno leerá en voz alta la cualidad que consta en la hoja, buscando entre los miembros del grupo la persona que, en opinión del lector, se caracteriza por esa cualidad. Sólo podrá escoger una persona entre los participantes.

V. Al elegir a la persona, deberá decir por qué tal cualidad la caracteriza.

VI. Puede ocurrir que la misma persona del grupo sea señalada más de una vez como portadora de cualidades: por ello, al final, cada uno dirá en público la cualidad que eligió de la persona de la derecha.

VII. Al término del ejercicio, el animador pedirá opinión sobre el mismo.

11 DRAMATIZACIÓN

OBJETIVOS:

1. Demostrar el comportamiento grupal de los miembros participantes.
2. Realizar un *feedback* (devolución, retroalimentación, respuesta) de un participante, con el objetivo de comprenderlo mejor.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Veinticinco a treinta personas.

TIEMPO REQUERIDO:

Treinta minutos, aproximadamente.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala con sillas o pupitres.

DESARROLLO:

I. El animador presenta un asunto para discusión.

II. Después de transcurridos diez minutos, el animador orienta a los participantes para que, en los siguientes diez o quince minutos, cada uno procure identificarse con el compañero de la derecha, esforzándose por imitarlo en la discusión.

III. Cada participante intentará actuar exactamente como su compañero de la derecha, imitando su comportamiento grupal.

IV. Es de la mayor importancia que cada cual consiga identificarse con su compañero.

V. El mismo ejercicio puede hacerse, dejando libertad para que cada participante elija a qué compañero va a imitar; cabe a los demás reconocerlo.

12

DIAGRAMA DE INTEGRACION

OBJETIVO:

Presentar una ilustración gráfica de las relaciones entre los miembros del grupo.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Veinticinco personas, aproximadamente.

TIEMPO EXIGIDO:

De quince a veinte minutos.

MATERIAL UTILIZADO:

Lápiz o bolígrafo.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala con pupitres o sillas y un pizarrón.

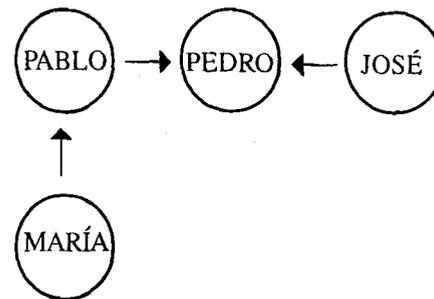
DESARROLLO:

I. El animador distribuirá una hoja a todos los participantes del grupo, para que cada cual escriba el nombre de la “persona más importante para el éxito del grupo”, o incluso, de la “persona del grupo cuyas ideas son más aceptadas”.

II. El animador orientará a los participantes en el sentido de que firmen las hojas con letra bien legible.

III. Recogidas las hojas, se hará un diagrama en el pizarrón, marcando con un círculo el nombre del participante elegido, y con una flecha que comience en el nombre de la persona que lo eligió, yendo en dirección a la escogida.

IV. Si Pedro fue elegido por Pablo, y José también lo eligió, y María a Pablo, el diagrama tendrá la siguiente presentación:



FORMAR FILAS DE ACUERDO CON LA INFLUENCIA

OBJETIVO:

Concientizar a los integrantes sobre el grado de influencia que ejercen sobre el grupo.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Doce miembros, más o menos. Es posible, en un grupo mayor, formar subgrupos que trabajen simultáneamente.

TIEMPO EXIGIDO:

Una hora, aproximadamente.

MATERIAL UTILIZADO:

a) Tres hojas de papel en blanco y un lápiz o bolígrafo, para cada participante.

b) Unas hojas de cartulina, de un metro de tamaño.

AMBIENTE FÍSICO:

Espacio suficiente para que se puedan organizar las filas, colocando a los participantes de acuerdo con su influencia sobre el grupo. Sillas en círculo, una para cada miembro.

DESARROLLO:

PRIMERA FASE:

I. El animador pide que los miembros participantes se organicen en fila según el orden de influencia que cada uno ejerza sobre el grupo. En caso de que haya varios subgrupos, harán el ejercicio simultáneamente. Todos deberán ejecutar la tarea en silencio.

II. Terminada la tarea, el animador colocará el orden en una hoja de cartulina, para que todos puedan verlo.

III. A continuación, el grupo irá hacia el círculo, donde se procederá a la discusión del ejercicio, así como la ubicación de los miembros en la fila. En esa ocasión, el animador podrá hacer algunas observaciones referentes al ejercicio y al comportamiento de los individuos en su colocación.

IV. Se recomienza el ejercicio, tantas veces como fueran necesarias, hasta que todos estén satisfechos, por su ubicación en la fila, de acuerdo con la influencia que cada uno ejerza sobre el grupo.

SEGUNDA FASE:

I. El animador pide a los participantes que elijan un líder imparcial, explicando que en la votación deberán dar un voto para aquel que será el líder y doce votos para el último colocado. Tal votación inversa dará la oportunidad para que los participantes

puedan experimentar nuevas sensaciones en el ejercicio.

II. El grupo o los subgrupos pueden debatir entre sí el orden de elección, haciendo anotaciones escritas: tienen para eso diez minutos.

III. Se procede a la votación. En caso de empate, se prosigue el ejercicio hasta el desempate; el orden debe corresponder a la influencia que cada uno ejerce sobre el grupo.

IV. Se sigue con una discusión grupal en torno del impacto del ejercicio.

LAS DIMENSIONES DEL LIDERAZGO

OBJETIVO:

Enfocar las responsabilidades y los problemas del liderazgo.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Aproximadamente doce miembros. Es posible formar subgrupos de doce miembros para ejercicios simultáneos.

TIEMPO EXIGIDO:

Una hora.

MATERIAL UTILIZADO:

Monedas o cédulas que serán recolectadas entre los miembros del grupo.

AMBIENTE FÍSICO:

Sillas colocadas en círculos y un

espacio suficiente para formar subgrupos, en caso de que fuera necesario.

DESARROLLO:

Este ejercicio puede ser hecho antes o después, pero también puede ser adaptado a cualquier otro en el cual se elija un líder.

I. El animador pide que el grupo haga la elección de un líder, que deberá hacer una colecta de \$ 2,00 de cada miembro del grupo. A continuación explicará que el dinero será redistribuido por el líder, en base a un criterio múltiple.

II. El animador solicita la ayuda del grupo en el sentido de sugerir los múltiples criterios para la redistribución del dinero. Si quiere, podrá formar subgrupos. El líder electo no tomará parte, pero podrá ir de grupo en grupo para observar. El criterio podrá incluir, por ejemplo, los individuos más votados, los que más influyeron en la elección del líder, etc.

III. Hechas las sugerencias, corresponderá al líder electo tomar su decisión, basado o no en uno de los criterios apuntados. Todo criterio es válido, excepto el de redistribuir el dinero dando a cada uno el mismo importe.

IV. El líder procederá a la redistribución del dinero, explicando el criterio que adoptó. Se continúa con un debate en torno del ejercicio realizado.

15

CUALIDAD DEL LÍDER DEMOCRÁTICO

OBJETIVO:

- a)** Concientizar a los miembros del grupo sobre las cualidades que son básicas en un líder democrático.
- b)** Posibilitar a los participantes una tarea grupal, en el sentido de conseguir unanimidad en relación con las definiciones que caracterizan al líder democrático.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Veinticinco a treinta personas.

TIEMPO EXIGIDO:

Cuarenta y cinco minutos, aproximadamente.

MATERIAL UTILIZADO:

- a)** Lápiz o bolígrafo.

b) Copias de la lista de definiciones y de cualidades (ver más adelante).

**AMBIENTE
FÍSICO:**

Una sala suficientemente amplia, con pupitres en círculo, para acomodar a todos los participantes.

DESARROLLO:

El animador comienza hablando sobre los tres tipos de líderes: el autocrático, el anárquico y el democrático. Procurará enfatizar las características del líder *democrático*.

I. Formará subgrupos de cinco a siete miembros cada uno.

II. Distribuirá una copia de las *definiciones y cualidades* del líder democrático, a cada participante.

III. Solicita a continuación que cada subgrupo consiga unanimidad en relación con la definición y la cualidad correspondiente, co-

locando el número de definición al lado de la cualidad.

IV. Se vuelve a formar el grupo mayor, en el cual cada subgrupo leerá las conclusiones del ejercicio.

V. El animador podrá escribir en el pizarrón o en una cartulina, la cualidad con la debida definición.

VI. Se finaliza el ejercicio con una evaluación y opiniones.

**CUALIDADES DEL LÍDER
DEMOCRÁTICO**

DEFINICIONES

1. Sabe qué hacer, sin perder la tranquilidad. Todos pueden confiar en él en cualquier emergencia.
2. Nadie es marginado o rechazado por él. Al contrario, sabe actuar de tal forma que cada uno se sienta importante y necesario en el grupo.
3. Se interesa por el bien del grupo.

po. No usa el grupo para intereses personales.

4. Siempre está dispuesto a escuchar.
5. Se mantiene calmo en los debates, sin permitir que se abandone el deber.
6. Distingue bien la diferencia entre lo falso y lo verdadero, entre lo profundo y lo superficial, entre lo importante y lo accesorio.
7. Facilita la interacción del grupo. Procura que el grupo funcione armoniosamente, sin dominación.
8. Piensa que el bien siempre acaba venciendo al mal. Jamás se desanima ante la opinión de aquellos que sólo ven peligros, sombras y fracasos.
9. Sabe prever, evita la improvisación. Piensa hasta en los menores detalles.
10. Cree en la posibilidad de que el grupo sepa encontrar por sí

mismo las soluciones, sin recurrir siempre a la ayuda de otros.

11. Da oportunidad para que los demás evolucionen y se realicen. Personalmente, proporciona todas las condiciones para que el grupo funcione bien.
12. Hace actuar. Toma en serio lo que debe ser hecho. Obtiene resultados.
13. Es agradable. Cuida su apariencia personal. Sabe conversar con todos.
14. Dice lo que piensa. Sus acciones se corresponden con sus palabras.
15. Enfrenta las dificultades. No huye, ni descarga el riesgo en los demás.
16. Busca la verdad con el grupo, y no pasa por encima del grupo.

CUALIDADES

Coloque el número de las *definiciones* en las *cualidades* que siguen, de acuerdo con su descripción:

- | | |
|--------------|-------------------------|
| -Optimista | -Desinteresado |
| -Democrático | -Sincero |
| -Seguro | -Firme y suave |
| -Eficaz | -Catalizador |
| -Corajudo | -Juicio maduro |
| -Disponible | -Confianza en los demás |
| -Acogedor | -Da apoyo |
| -Sociable | -Previsor |

CUALIDADES (CLAVE)

- | | |
|------------------|----------------------------|
| 1. Seguro | 9. Previsor |
| 2. Acogedor | 10. Confianza en los demás |
| 3. Desinteresado | 11. Da apoyo |
| 4. Disponible | 12. Eficaz |
| 5. Firme y suave | 13. Sociable |
| 6. Juicio maduro | 14. Sincero |
| 7. Catalizador | 15. Corajudo |
| 8. Optimista | 16. Democrático |

16 ¡ALTO!

OBJETIVOS:

- Mediante un *test* sorpresa, medir el grado de interés, de participación, la preocupación actual, la motivación de los participantes.
- Apunta a concientizar al grupo acerca de lo que les pasa a los individuos participantes.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Veinticinco a treinta personas.

TIEMPO EXIGIDO:

Cuarenta minutos, aproximadamente.

MATERIAL UTILIZADO:

Lápiz o bolígrafo, y papeles en blanco.

AMBIENTE
FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia para que se pueda formar un círculo con sillas, para acomodar a todos los participantes.

DESARROLLO:

La técnica del ¡Alto! se usa cuando se nota poca integración grupal, cuando hay bloqueos, para lograr una mayor presencia consciente, para descubrir la evolución del grupo.

1. En un momento dado, durante una sesión, se interrumpe todo, se distribuye una hoja en blanco a cada miembro participante y, a pedido del animador, todos deberán escribir en pocas palabras lo que les gustaría oír, decir al grupo, hacer, en ese momento.

2. El llenado de la hoja será hecho anónimamente.

3. Una vez llenadas, se recogen las hojas dobladas, y después de

barajarlas, se procede a la redistribución.

4. A continuación, a pedido del animador, todos, uno por uno, leerán en público el contenido de las hojas.

5. Para finalizar el ejercicio, se darán opiniones al respecto.

UN TRABAJO DE EQUIPO

OBJETIVO:

Demostrar la eficiencia del trabajo en equipo.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Varios subgrupos de cinco a siete miembros cada uno.

TIEMPO EXIGIDO:

Aproximadamente treinta minutos.

MATERIAL UTILIZADO:

Una copia para cada miembro de *La avenida entreverada*.
Un bolígrafo o un lápiz.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia, con pupitres para acomodar a to-

dos los subgrupos formados para el ejercicio.

DESARROLLO:

1. La tarea del grupo consiste en encontrar un método de trabajo que resuelva con la mayor rapidez posible el problema de *La avenida entreverada*.
2. El animador forma subgrupos de cinco a siete miembros, y entrega a cada participante una copia de *La avenida entreverada*.
3. Los subgrupos procurarán resolver el problema de *La avenida entreverada*, con la ayuda de todo el equipo.
4. Obedeciendo las informaciones constantes de la copia de *La avenida entreverada*, la solución final deberá presentar cada una de las cinco casas caracterizadas por su color, propietario, vehículo, bebida y animal doméstico.
5. Será vencedor de la tarea el subgrupo que presente primero la solución del problema.

6. Terminado el ejercicio, cada subgrupo hará una evaluación acerca de la participación de los miembros en la tarea grupal.

7. El animador podrá formar un plenario con la participación de todos los miembros de los subgrupos, para intercambiar comentarios y opiniones.

LA AVENIDA ENTREVERADA

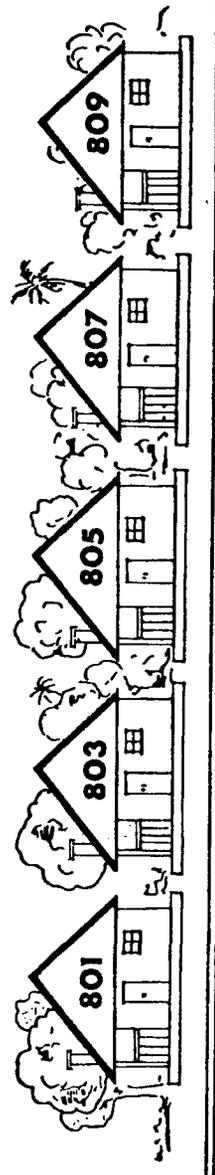
La tarea del grupo consiste en encontrar un método de trabajo que pueda resolver, con la máxima brevedad posible, el problema de *La avenida entreverada*.

En *La avenida entreverada* se encuentran cinco casas numeradas 801, 803, 805, 807 y 809, de izquierda a derecha. Cada casa se caracteriza por tener un color diferente, por el propietario que es de nacionalidad diferente, por el vehículo que es de marca diferente, por la bebida diferente y por

un animal doméstico diferente. Las informaciones que permitirán la solución de *La avenida entreverada* son:

- Las cinco casas están localizadas sobre la misma avenida y sobre el mismo lado.
- El mexicano vive en la casa roja.
- El peruano tiene un auto Mercedes Benz.
- El argentino tiene un perro.
- El chileno bebe Coca-cola.
- Los conejos están a la misma distancia del Cadillac y de la cerveza.
- El gato no bebe café y no vive en la casa azul.
- En la casa verde se bebe whisky.
- La vaca es vecina de la casa donde se bebe Coca-cola.
- La casa verde es vecina, a la derecha, de la casa gris.
- El peruano y el argentino son vecinos.

- El propietario del Volkswagen cría conejos.
- El Chevrolet pertenece a la casa rosada.
- En la tercera casa se bebe Pepsi-cola.
- El brasileño es vecino de la casa azul.
- El propietario del auto Ford bebe cerveza.
- El propietario de la vaca es vecino del dueño del Cadillac.
- El propietario del auto Chevrolet es vecino del dueño del caballo.



AV. ENTREVERADA

Color: _____				
Vehículo: _____				
Bebida: _____				
Animal: _____				
Propietario: _____				

TEST DE RESISTENCIA A LA PRESIÓN SOCIAL

OBJETIVO:

Crear en la persona la capacidad, el equilibrio y la madurez suficiente para aceptar críticas, superar obstáculos, pesimismo, desánimos, censuras sociales, etc.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Veinticinco a treinta personas.

TIEMPO EXIGIDO:

Cuarenta minutos, aproximadamente.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia para formar un círculo de sillas, a fin de acomodar a todos los participantes.

DESARROLLO:

Este ejercicio es mucho más válido, si se lo aplica luego de que el grupo consiguió un cierto grado de solidaridad y conocimiento mutuo, y siendo aceptado por todos.

1. Dos o tres de los participantes, voluntarios o elegidos por el grupo, uno por vez, implacablemente van pasando enfrente de cada participante y le dice todo lo que cree saber de él, los aspectos positivos, negativos y ambiguos.

2. Si hay tiempo e interés, sería bueno que todos lo hagan, constituyendo así tantas "fotos" de cada individuo como número de participantes.

3. Este ejercicio permite, entre otras, la siguiente variación: el animador podrá pedir que cada participante apunte los aspectos positivos, negativos y ambiguos de su compañero de la derecha.

4. Al final, se hacen comentarios acerca del ejercicio realizado.

EL REGALO DE LA ALEGRÍA

OBJETIVOS:

- I. Promover un clima de confianza personal, de valorización personal, y un estímulo positivo, en el seno del grupo.
- II. Dar y recibir un *feedback* positivo en un ambiente grupal.

TAMAÑO DEL GRUPO:

De seis a diez personas, que tengan cierta experiencia de vivencia grupal. Se pueden orientar varios subgrupos simultáneamente.

TIEMPO EXIGIDO:

Aproximadamente cinco minutos por participante.

MATERIAL UTILIZADO:

Lápiz y papel.

AMBIENTE FÍSICO:

Pupitres para acomodar a los miembros participantes, y un espacio suficiente para formar subgrupos.

DESARROLLO:

- I. El animador formará los subgrupos y proporcionará papel a cada participante.
- II. A continuación, el animador hará una exposición, como la siguiente: “Muchas veces apreciamos más un regalo pequeño que uno grande. Muchas veces nos quedamos preocupados por no ser capaces de realizar cosas grandes y nos despreocupamos de hacer cosas menores, aunque de gran significado. En la experiencia que sigue, seremos capaces de dar un pequeño regalo de alegría para cada miembro del grupo.”
- III. Prosiguiendo, el animador convida a los miembros de los subgrupos para que escriban un

mensaje para cada miembro del subgrupo. El mensaje apunta a provocar en cada persona sentimientos positivos en relación a sí misma.

IV. El animador presentará sugerencias, procurando que cada uno envíe mensajes a todos los miembros del subgrupo, incluso a aquellas personas por las cuales no sientan gran simpatía. Sus indicaciones serán de este tenor:

1. Procure ser específico, diciendo por ejemplo: “Me gusta tu modo de reír, cada vez que te diriges a alguien”, en vez de: “Me gusta tu actitud”, que es muy general.

2. Procure escribir un mensaje especial que se encuadre bien en la persona, en vez de un comentario que se aplique a varias.

3. Incluya a todos, aunque no los conozca lo suficiente. Busque algo positivo en todos.

4. Procure decir a cada uno lo que observó dentro del grupo, sus puntos altos, sus éxitos, y hágalo siempre en primera persona, o sea: “A mí me gusta”, o “Yo siento”, etc.

5. Dígale a la otra persona lo que encuentra en ella que lo vuelve a usted más feliz.

V. Los participantes podrán, en caso de que así lo quieran, firmar el mensaje.

VI. Escritos los mensajes, se doblarán, se pondrá en el lado de afuera el nombre de la persona a la que se lo dirige y serán colocados en una caja para ser recogidos.

VII. Luego de que todos los hayan leído, se continúa con comentarios sobre las reacciones de los miembros.

EL TRUQUE DE UN SECRETO

OBJETIVO:

Crear mayor capacidad de empatía entre los participantes.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Veinticinco a treinta participantes.

TIEMPO EXIGIDO:

Cuarenta y cinco minutos aproximadamente.

MATERIAL UTILIZADO:

Lápiz y hojas.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala con pupitres.

DESARROLLO:

I. El animador distribuye una hoja a cada uno de los miembros par-

ticipantes.

II. Los participantes deberán describir, en la hoja, una dificultad que sienten para relacionarse, y que no les gustaría exponer oralmente.

III. El animador recomienda que todos disfracen la letra, para no revelar el autor.

IV. El animador solicita que todos doblen la hoja de forma idéntica; una vez recogidas, las mezclará, distribuyendo luego una hoja doblada a cada participante.

V. A continuación, el animador recomienda que cada uno asuma el problema de la hoja, como si fuese él mismo el autor, esforzándose por comprenderlo.

VI. Cada uno, a su vez, leerá en voz alta el problema que había en la hoja, usando la primera persona “yo” y haciendo las adaptaciones necesarias, para proponer una solución.

VII. Al explicar el problema a los

demás, cada cual deberá personalizarlo.

VIII. No será permitido debatir ni preguntar sobre el asunto, durante la exposición.

IX. Al final, el animador podrá liderar el debate sobre las reacciones, formulando las siguientes preguntas:

—¿Cómo te sentiste al describir tu problema?

—¿Cómo te sentiste al explicar el problema de otro?

—¿Cómo te sentiste cuando tu problema fue contado por otro?

—A tu entender, ¿el otro comprendió tu problema?

—¿Consiguió ponerse en la situación?

—¿Sentiste que comprendías el problema de la otra persona?

—¿Cómo te sentiste en relación con los otros miembros del grupo?

—¿Cambiaron tus sentimientos en relación con los otros, como consecuencia de este ejercicio?

LA TEMPESTAD MENTAL

OBJETIVOS:

- I.** Generar un gran número de ideas o soluciones acerca de un problema, evitando críticas y evaluaciones hasta el momento oportuno.
- II.** Procesar los resultados de una sesión de tempestad mental.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Cualquier número de grupos menores, formados por seis personas.

TIEMPO EXIGIDO:

Aproximadamente una hora.

MATERIAL UTILIZADO:

1. Papel y bolígrafo.
2. Pizarrón o una cartulina.

AMBIENTE

FÍSICO:

Sillas o, si es posible, pupitres.

DESARROLLO:

El animador comenzará dando un ejemplo práctico.

1. El animador forma subgrupos de unas seis personas. Cada subgrupo elegirá un secretario que anotará todo.

2. Formados los subgrupos, el animador dirá las reglas del ejercicio: no habrá crítica durante todo el ejercicio, acerca de lo que fuera dicho; cuanto más “loca” la idea, tanto mejor; se desea el mayor número de ideas.

1.º FASE:

3. El animador presenta el problema para resolver. Por ejemplo: un navío naufragó, y uno de los sobrevivientes nadó hasta alcanzar una isla desierta. ¿Cómo podrá salvarse? El grupo tendrá 15 minutos para dar ideas.

2.º FASE:

4. Cumplido, el animador avisa que terminó el tiempo y que la crítica está prohibida. Se inicia la evaluación de las ideas y la elección de las mejores.

3.º FASE

5. En el caso de haber más subgrupos, el animador pide que sea organizada una lista única de las mejores ideas.

4.º FASE

6. Se forma el plenario. Se procede a la lectura de las mejores ideas y se procura formar una pirámide cuya base serán las ideas más valiosas.

22

LA DIFICULTAD DEL CONSENSO

OBJETIVOS:

- a) Aclarar valores y conceptos morales.
- b) Provocar un ejercicio de consenso, a fin de demostrar su dificultad, principalmente cuando los valores y conceptos morales están en juego.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Veinticinco a treinta miembros.

TIEMPO EXIGIDO:

Una hora aproximadamente.

MATERIAL UTILIZADO:

- a) Una copia de *Refugio subterráneo* para cada miembro.
- b) Bolígrafo o lápiz.

AMBIENTE

FÍSICO:

Una sala con pupitres.

DESARROLLO:

I. El animador explica los objetivos del ejercicio.

II. A continuación, distribuirá una copia de *Refugio subterráneo* a todos los participantes, para que tomen una decisión individual, eligiendo las seis personas de su preferencia.

III. Organizar, a continuación, subgrupos de cinco miembros, para realizar la decisión grupal, buscando llegar a un consenso.

IV. Se forma nuevamente el grupo mayor, para que cada subgrupo pueda decir el resultado de la decisión grupal.

V. Se sigue con un debate sobre la experiencia vivida.

REFUGIO SUBTERRÁNEO

Imaginen que nuestra ciudad está bajo amenaza de un bombardeo.

Se aproxima un hombre y les solicita una decisión inmediata. Existe un refugio subterráneo que solamente puede albergar a seis personas. Hay doce que pretenden entrar. Abajo hay una lista de las doce personas interesadas en entrar en el refugio. Haga su elección, destacando tan sólo seis.

- Un violinista, de 40 años, drogado.
- Un abogado, de 25 años.
- La mujer del abogado, de 24 años, que acaba de salir del manicomio. Ambos prefieren quedarse juntos, en el refugio o fuera de él.
- Un sacerdote, de 75 años.
- Una prostituta, de 34 años.
- Un ateo, de 20 años, autor de varios asesinatos.
- Una universitaria que hizo voto de castidad.
- Un físico, de 28 años, que solamente aceptaría entrar en el refu-

gio si puede llevar consigo su arma.

- Un predicador fanático, de 21 años.
- Una niña, de 12 años y bajo coeficiente intelectual.
- Un homosexual, de 47 años.
- Una débil mental, de 32 años, que sufre ataques de epilepsia.

23

EJERCICIO DE CONSENSO

OBJETIVOS:

- a)** Practicar la decisión por consenso.
- b)** Desarrollar en los participantes la capacidad de participación, en una discusión grupal.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Veinticinco a treinta personas; es posible orientar varios subgrupos de cinco a siete miembros, simultáneamente.

TIEMPO EXIGIDO:

Cuarenta minutos aproximados.

MATERIAL UTILIZADO:

- a)** Una copia de la *Historia de Marlene* para cada participante.
- b)** Lápiz o bolígrafo.

AMBIENTE

FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia, con pupitres para acomodar a todos los participantes del ejercicio.

DESARROLLO:

1. Cada miembro participante recibirá una copia de la *Historia de Marlene* para una decisión individual, en la que podrá utilizar unos cinco minutos.
2. Se organizan los subgrupos de cinco a siete miembros cada uno, para la decisión grupal.
3. El animador distribuirá a cada subgrupo una hoja con la *Historia de Marlene*, para poner en ella el orden preferencial del grupo.
4. En los subgrupos, cada integrante buscará defender su punto de vista, argumentado con las razones que lo llevaron a establecer el orden de preferencia de la decisión individual.
5. Terminada la tarea grupal, se

organiza una reunión plenaria para comentarios y opiniones.

LA HISTORIA DE MARLENE

El ejercicio siguiente es una práctica de consenso.

La conclusión unánime es prácticamente imposible de conseguir. Es preciso, pues, que los participantes tomen en consideración la subjetividad de cada cual, para que se haga posible una decisión.

MODO DE PROCEDER:

El texto siguiente narra la historia de la joven Marlene. Cinco personajes entran en escena. Cabe a usted establecer un orden de preferencia o de simpatía con esos cinco personajes.

En una primera fase, cada cual indicará su grado de simpatía con cada uno de los personajes, colocándolos en orden de 1 a 5, atribuyendo el número 1 al persona-

je más simpático, el número 2 al segundo más simpático, y el número 5 al menos simpático.

En seguida, cada uno dará las razones que lo llevaron a establecer esa preferencia, y con la ayuda de esas informaciones, se procede a elaborar un nuevo orden que, entonces, establece el orden de preferencia del grupo.

Ésta es la historia de Marlene:

Cinco personajes hacen el elenco: Marlene, un barquero, un eremita, Pedro y Pablo. Marlene, Pedro y Pablo son amigos desde la infancia. Se conocen desde hace mucho tiempo. Pablo quiso casarse con ella, pero ella lo rechazó, alegando estar enamorada de Pedro.

Cierto día Marlene decide visitar a Pedro, que vivía al otro lado del río. En el río, Marlene solicita a un barquero que la cruce al otro lado. El barquero, entonces, le explica a Marlene que este traba-

jo es su único sustento y le pide cierta suma de dinero, del que Marlene no dispone. Ella explica al barquero el gran deseo que tiene de visitar a Pedro, insistiendo en que la transporte al otro lado. Por fin, el barquero acepta, con la condición de recibir a cambio un manto que ella usaba. Marlene duda y resuelve ir a consultar a un eremita que vivía cerca. Le cuenta la historia, su gran deseo de ver a Pedro y el pedido del barquero, solicitando, al final, un consejo. Respondió el eremita: "Comprendo su situación, pero no puedo, en la circunstancia actual, darle ningún consejo. Si quiere, podemos dialogar al respecto; la decisión final queda por su cuenta."

Marlene vuelve al río y decide aceptar la última propuesta del barquero. Atraviesa el río y va a visitar a Pedro, donde pasa tres días muy felices. En la mañana

del cuarto día, Pedro recibe un telegrama. Es la oferta de un empleo muy bien remunerado en el exterior, cosa que hace mucho tiempo esperaba. Le comunica inmediatamente la noticia a Marlene, y al mismo tiempo la abandona.

Marlene cae en una tristeza profunda y resuelve dar un paseo; se encuentra con Pablo a quien cuenta la razón de su tristeza. Pablo se compadece de ella y busca consolarla. Después de algún tiempo, Marlene le dice a Pablo: "Tiempo atrás me pediste en casamiento, y yo te rechacé, porque no te amaba lo suficiente, pero hoy pienso que te amo lo suficiente para casarme contigo."

Pablo replicó: "Es demasiado tarde; no estoy interesado en tomar los restos de otro."

MI ORDEN
PREFERENCIAL
ES

En 1.º lugar _____
En 2.º lugar _____
En 3.º lugar _____
En 4.º lugar _____
En 5.º lugar _____

LA TÉCNICA DEL ENCUENTRO

OBJETIVOS:

- a) Establecer una comunicación real.
- b) Ayudar a los participantes a que se vuelvan conscientes de la verdadera reacción de unos en relación con los otros, a través de la expresión de los sentimientos con todo el cuerpo.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Veinte a veinticinco personas, aproximadamente.

TIEMPO EXIGIDO:

Depende de las personas involucradas en el proceso de reconciliación.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia para acomodar a todas las personas participantes.

DESARROLLO:

- I. El animador invita a dos de las personas involucradas a que se queden de pie, una en cada extremo de la sala, silenciosas, mirándose a los ojos, y que caminen muy lentamente, una en dirección a la otra.
- II. Sin que haya nada planeado, cuando las dos personas se encuentren, deberán hacer lo que se sientan impelidas a hacer.
- III. Podrán continuar el encuentro durante el tiempo que quieran.
- IV. Terminado el encuentro, el ejercicio prosigue, con otros dos, en caso de que sea necesario.
- V. Al final de la experiencia, se hacen comentarios, no sólo por parte de los protagonistas, sino también de los observadores.

TÉCNICA DE LA SALIDA

OBJETIVOS:

- a) Liberar las inhibiciones personales limitadoras.
- b) Sacar el bloqueo de las personas que se sienten imposibilitadas de moverse o de hacer lo que les gustaría hacer.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Veinte a veinticinco personas, aproximadamente.

TIEMPO EXIGIDO:

Depende de la habilidad de cada persona.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia para acomodar a todos los participantes en forma circular.

DESARROLLO:

I. El animador invita a unas diez o doce personas para formar un círculo apretado, con los brazos entrelazados.

II. A continuación invita a un participante, preferentemente a una persona inhibida, para que se quede de pie dentro del círculo.

III. Una vez bien formado el círculo, la persona que está dentro recibe órdenes para que busque salir de la manera que fuera, por arriba, por abajo o soltando la cadena de brazos. Los componentes del círculo intentan al máximo contenerla y no dejarle romper el cerco.

IV. Después de una tentativa de unos cuatro o cinco minutos, se puede proseguir el ejercicio, cambiando a la persona que se encuentra en el medio del círculo.

V. Finalmente, una vez terminada esta vivencia, se continúa con comentarios.

VI. Esta técnica puede extenderse tanto a una situación en que la persona se sienta constreñida por otro individuo, como cuando alguien se siente coaccionado por alguien. En este caso, el que ejerce la coacción se queda de pie, atrás de la persona que se presume está siendo coaccionada, y coloca los brazos en torno de ella, apretándole fuertemente los brazos. La persona coaccionada busca, entonces, liberarse.

26

PULSEAR

OBJETIVOS:

- a) Integrar a alguien al grupo.
- b) Hacer desaparecer los sentimientos de apatía de un miembro del grupo.

TAMAÑO DEL GRUPO:

El ejercicio puede aplicarse a cualquier número de participantes.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia para acomodar a todos los participantes.

DESARROLLO:

I. El animador ordena a dos miembros que necesitan integración en el grupo, que se acuesten en el piso, con los antebrazos

derechos (o izquierdos) levantados, apoyados en los codos, y que entrelacen las manos correspondientes.

II. Es necesario que los codos queden en línea recta entre ellos, buscando cada uno bajar el brazo del otro hasta el piso.

III. Las otras personas del grupo, en calidad de miembros observadores, asisten al ejercicio para posteriores comentarios.

IV. El ejercicio proseguirá, en la medida en que hubiera elementos que precisen integrarse más al grupo.

V. Se continúa con comentarios y observaciones acerca del ejercicio.

27

SITUACIÓN EN EL ESPACIO

OBJETIVO:

- a) Sentir el espacio, entrar en contacto con los otros miembros del grupo.
- b) Relacionarse con las otras personas del grupo.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Cualquier número de participantes.

TIEMPO EXIGIDO:

Unos quince minutos, aproximadamente.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia para que las personas del grupo puedan moverse fácilmente.

DESARROLLO:

I. El animador pide a todos los participantes del grupo que se aproximen unos a otros, sentándose en el piso o en las sillas.

II. Enseguida ordena que cierren los ojos y, extendiendo los brazos, “busquen sentir el espacio del grupo” —todo el espacio delante de ellos, por encima de las cabezas, tras las espaldas, por debajo— y enseguida tomar conciencia del contacto con los demás al pasar por encima unos de otros, y al tocarse.

III. El ejercicio continúa durante cerca de cinco minutos, dando oportunidad al animador de observar las reacciones de los participantes y cómo algunos prefieren permanecer definitivamente en su propio espacio y consideran una intrusión que alguien penetre en él.

IV. Se observará además cómo otros se resisten a introducirse en

el espacio de los vecinos, temiendo no ser bienvenidos, mientras que otros buscan a las personas y aprecian el contacto físico.

V. Se finaliza el ejercicio recogiendo las reacciones de los participantes, a través de la verbalización.

TÉCNICA NO VERBAL DE CONTROL

OBJETIVO:

Experimentar sentimientos de dominio y de sumisión.

TAMAÑO DEL GRUPO:

El ejercicio puede aplicarse a cualquier número de participantes.

TIEMPO EXIGIDO:

Depende del número de veces que se repita el ejercicio.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala con sillas, suficientemente amplia para acomodar a todos los participantes.

DESARROLLO:

I. El animador ordena que una o

dos personas del grupo se queden de pie arriba de una silla, y continúen participando de las actividades en esa posición.

II. Es importante verificar que las personas elegidas tomen esa posición, sin darles mayores explicaciones.

III. Transcurridos cinco o más minutos, el animador podrá solicitar la opinión de las otras personas, a fin de observar si de hecho tuvieron la impresión de subordinación, advertir cómo esas simples modificaciones espaciales hacen aflorar nítidas sensaciones de comodidad e incomodidad.

IV. El ejercicio puede también variarse, quedándose alguien simplemente de pie mientras las demás personas están sentadas.

EJERCICIO DE BOMBARDEO INTENSO

OBJETIVO:

Expresar sentimientos positivos, de cariño y afecto hacia una persona.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Veinte a veinticinco personas, aproximadamente.

TIEMPO EXIGIDO:

Uno o dos minutos, **por persona**.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia para acomodar a todas las personas participantes del ejercicio.

DESARROLLO:

I. El animador comienza explicando al grupo cómo el “afecto”

se basa en la formación de lazos emocionales, y es generalmente la última fase que surge en la evolución de las relaciones humanas, luego de la “inclusión” y el “control”, de acuerdo con la teoría de William C. Schutz. En la fase de “inclusión”, las personas tienen que encontrarse unas con otras y decidir si continúan su relación. Los problemas de “control” exigen que las personas se confronten unas con otras y descubran cómo desean relacionarse. Para continuar la relación, es necesario que se formen lazos afectivos, y ellas tienen entonces que abrazarse, a fin de que se cree un vínculo duradero.

II. Dada esta explicación u otra semejante, el animador pide a los participantes que digan a la persona que va a ser el blanco de los comentarios, todos los sentimientos positivos que tienen hacia ella.

III. La persona solamente escu-

cha; puede permanecer en el círculo o salir de él y quedar de espaldas al grupo.

IV. El impacto es más fuerte cuando cada uno se coloca delante de la persona, la toca, la mira a los ojos y le habla directamente, que es otra manera de realizar el ejercicio.

V. A veces, la verbalización al final del ejercicio es útil; pero, por lo general, las emociones son tan intensas que hablar las diluye y el grupo prefiere no hacer comentarios.

30

EJERCICIO DE CONFRONTACIÓN

OBJETIVOS:

- a) Ayudar a las personas a confrontarse con el comportamiento de los demás, en términos de ayuda mutua.
- b) Estimular el recibimiento del *feedback* así como también saber darlo a las personas del grupo.
- c) Cambiar los sentimientos que nos envuelven al dar o recibir el *feedback*.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Unas veinte a veinticinco personas. Este ejercicio sólo podrá realizarse cuando los participantes ya se conozcan lo suficiente, o sea cuando el curso ya esté avanzado.

TIEMPO
EXIGIDO:

Una media hora, aproximadamente.

DESARROLLO:

I. El animador comienza esclareciendo al grupo acerca del proceso de confrontación, y cómo muchas veces nuestro comportamiento coacciona a las personas del grupo.

II. A continuación, el animador pide que todos busquen dentro del grupo a aquella persona delante de la cual se sientan limitados o embarazados, incluido el animador. Una vez indicada la persona, no conviene cambiarla.

III. Luego, uno a uno comienza por decir el nombre de la persona, describiendo el comportamiento que lo coacciona y comenzando la interacción con la siguiente frase:

“La persona que más me coacciona es

.....”

Y continúa:

“La cosa que me coacciona es

.....”

IV. La persona señalada tiene diversas alternativas: a) puede permanecer callada, no reaccionar a las observaciones del compañero; b) puede explorar o explicar su comportamiento coaccionador; c) puede incluso explicar por qué sus relaciones llevan a la otra persona a sentirse coaccionada.

V. Mientras los dos participantes interactúen, podrán solicitar la ayuda de los compañeros, que confirmarán o no las observaciones que están siendo hechas.

VI. Después que todos hayan hecho sus comentarios acerca de los comportamientos coaccionadores, posiblemente surjan más reacciones, y el ejercicio continúe; al final se verbalizará la vivencia.

EJERCICIO DE ANALOGÍA

OBJETIVOS:

- a) Ayudar a penetrar en el mundo interior de una persona.
- b) Estimular pensamientos analógicos y asociativos.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Veinte a veinticinco personas.

TIEMPO EXIGIDO:

Veinte minutos, dependiendo del tamaño del grupo.

MATERIAL:

Una hoja en blanco, lápiz o bolígrafo.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia para acomodar a todos los participantes.

DESARROLLO:

- I.** El animador orientará al grupo diciendo cómo el proceso de creación o autorrealización comprende la asociación y combinación de los elementos de la experiencia de maneras nuevas y diferentes. Las asociaciones pueden ocurrir en términos de información, sensaciones o sentimientos. Todos son importantes para la actividad creativa. El ejercicio de analogía ayuda a la persona a ejercitarse en el desarrollo y uso más productivo de la capacidad asociativa.
- II.** A continuación, el animador pide a los participantes que expresen sus reacciones, en términos analógicos, eligiendo una persona bien conocida por todos.
- III.** Para facilitar las conexiones, el animador podrá incluso formular interrogantes, tales como: “¿A qué se parece?”, o que “¿Qué es lo que te hace recordar?” A continuación, hará preguntas como:

“Si fuera un color, ¿cuál sería?”, o “¿Cuál comida?”, “¿Qué país?”, “¿Qué tipo de literatura?”, “¿Qué animal?”, “¿Qué parte del cuerpo?”, “¿Qué aroma?”

IV. El animador incluso orientará a los participantes del grupo para que en cada situación respondan procurando expresar la esencia del asunto, en vez de algo concreto. Por ejemplo, reflexionando sobre los rasgos de carácter de una persona blanda, asociarla a un “puré de papas sin sal”.

V. Este ejercicio podrá variar, usándose incluso la analogía directa para la expresión del sentimiento. Por ejemplo, se pueden expresar los sentimientos acerca de los miembros del grupo en términos de figuras familiares, o colores, o en términos de cómo serían al tacto.

VI. Se finaliza el ejercicio con la verbalización, discutiéndose en detalle los sentimientos vivenciados por los miembros del grupo.

32

BLOQUEO DE LA CREATIVIDAD

OBJETIVO:

Desarrollar la capacidad de perseverar en un trabajo creativo.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Veinte a veinticinco personas.

TIEMPO EXIGIDO:

Quince minutos, aproximadamente.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia, con sillas, para acomodar a todas las personas.

DESARROLLO:

I. El animador presenta un asunto para discusión. Todos los participantes proponen ideas y sugere-

rencias. A cierta altura, un miembro del grupo, previamente avisado, discute frontalmente una de las afirmaciones de un participante, diciendo que la idea no es nueva, ni válida.

II. La persona cuestionada, sintiéndose interrumpida, naturalmente reaccionará mostrándose desanimada, vacía: el impacto sofocó su creatividad. Esto no significa que la reacción de los observadores a la actividad creativa deba ser solamente de apoyo.

III. Es de gran importancia que haya realismo en todas las reacciones. La gratificación resultante de la capacidad de llevar a cabo una tarea es muy grande. En ese sentido serán orientados los comentarios al final del ejercicio.

33

REUNIÓN NO VERBAL

OBJETIVOS:

- a) Incentivar el uso de otra forma de comunicación, que no es verbal.
- b) Estimular la conversión de sentimientos en actos.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Veinte a veinticinco personas, aproximadamente.

TIEMPO EXIGIDO:

Veinticinco minutos.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia para la realización del ejercicio, con sillas no arregladas en el orden acostumbrado.

DESARROLLO:

I. El animador comienza explicando que los pensamientos y sentimientos deben ser expresados según un estilo. Los descubrimientos científicos son escritos en lenguaje técnico, la música es escrita y ejecutada; otros sentimientos creativos son pintados, cantados, bailados, hablados, representados. Sea del modo que sea, la persona comunica su experiencia a través del uso o postura de su cuerpo o de alguna parte del mismo.

II. A continuación, los participantes son advertidos por el animador que no pueden expresarse con palabras escritas o habladas.

III. Los miembros del grupo son orientados para que se junten en la sala, procurando relacionarse entre sí, durante quince minutos, sin palabras.

IV. Transcurridos los quince minutos, se sigue con comentarios

acerca de la experiencia vivida; cada cual puede expresar en palabras sus descubrimientos y sus sentimientos.

EL JUEGO DE LOS VOLUNTARIOS

OBJETIVOS:

- a) Superar los bloqueos emocionales.
- b) Desarrollar una conciencia de sí mismo y de sus sentimientos.
- c) Desarrollar sensibilidad y percepción acerca de las demás personas y del mundo en torno a sí.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Veinticinco personas, aproximadamente.

TIEMPO EXIGIDO:

Veinte minutos.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala, con sillas, suficientemente amplia para acomodar a todos los participantes.

DESARROLLO:

I. El animador aclara cómo los elementos psicológicos que contribuyen para crear un conflicto en alguien, pueden ser personificados. A continuación, como demostración de este método de aumentar el conocimiento interno, en un grupo relativamente grande, solicita voluntarios para participar de una experiencia.

II. A fin de ayudar a los participantes a comprender los sentimientos que los llevaron a la decisión de presentarse o no como voluntarios, el animador del grupo dirá lo siguiente: “En verdad, no necesito los voluntarios, pero me gustaría que ustedes se situaran en la experiencia que acaban de vivir, la de intentar decidir si se presentarían o no. Imaginen a dos personas dentro de la cabeza de ustedes. Una les dice que se presenten y otra dice lo contrario. Visualicen una conversación en-

tre las dos, en la cual intenten convencerse mutuamente, hasta que una de ellas vence.”

III. Terminada esa discusión, el animador pide que se confronten, no verbalmente, y vean lo que pasa, cerrando para eso los ojos durante unos dos o tres minutos, imaginando ese encuentro.

IV. Finalizado el tiempo, los participantes relatarán sus visualizaciones. Por solicitud del animador, todos deberán procurar describir cómo eran las personas, cómo se hicieron oír, su porte, lo que decían, dónde estaban, cómo estaban y quién ganó.

V. Las historias individuales generalmente aclaran las consideraciones que entran en el conflicto, el proceso de tomar la decisión de presentarse o no.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALCÂNTARA, Alcides de, *Dinâmica de Grupo e sua importância no Ensino*, Río de Janeiro, SENAI Departamento Nacional, 1972.
2. ALMEIDA, Paulo Nunes de, *O Ensino Globalizante en Dinâmica de Grupo*, San Pablo, Saralva S. A., 1973.
3. ANTUNES, Celso, *Técnicas Pedagógicas de Dinâmica de Grupo*, San Pablo, Editora Brasil S. A., 1970.
4. CAR7WRIGHT, Dorwin and ZANDER, Alvin, *Group Dynamic*, Nueva York, Harper & Row Publishers, 1968.
5. LASSEY, Wiliam R., *Leadership and Social Change*, Iowa, University Associated Press, 1971.

6. LIMA, Lauro de Oliveira, *Dinâmica de Grupo*, Petrópolis, Editora Vozes Limitada, 1969.
7. MAILHOT, Gérard Bernard, *Dinâmica e Gênese dos Grupos*, San Pablo, Livraria Duas Cidades, 1970.
8. MAISONNEUVE, Jean, *La dinámica de los grupos*, Buenos Aires, Proteo.
9. MILLS, Theodore M., *Sociologia dos Pequenos Grupos*, San Pablo, Livraria Pioneira Editora, 1970.
10. MINICUCCI, Agostinho, *Dinâmica de Grupo na Escola*, San Pablo, Edições Melhoramientos, 1970.
11. RIOS, José Arthur, A., *Educação dos Grupos*, Rio de Janeiro, Serviço Nacional de Educação Sanitária, 1962.
12. SHEPHERD, Clóvis R., *Pequenos Grupos*, San Pablo, Editora Atlas S.A., 1963.
13. STANDFORD, Gene, *Learning Discussion Skills Through Games*, Nueva York, Citation Press, 1969.
14. VELA, Jesús Andrés, *Técnicas y prácticas de las relaciones humanas*, Bogotá, Indo-American Press Service.
15. WEIL, Pierre, *Dinâmica de Grupo e Desenvolvimento em Relações Humanas*, Belo Horizonte, Editora Itatiaia Limitada, 1967.
16. WEIL, Pierre, *Relações Humanas na Família e no Trabalho*, Petrópolis, Editora Vozes Limitada, 1971.

Volumen 2

PREFACIO

EL OBJETIVO que motivó este segundo volumen está en la finalidad propia y concreta de los ejercicios.

Así, están aquellos que apuntan a un mayor conocimiento personal y mejor conocimiento de los demás; mejor interrelación personal y mayor integración grupal.

Otros buscan despertar el sentido de la solidaridad; de confianza mutua; el descubrimiento del otro; llevan a la madurez grupal; crean un ambiente de sinceridad y de amistad.

Hay técnicas que estimulan la interiorización personal, y llevan al individuo al reconocimiento de sus limitaciones, sus deficiencias, sus hábitos e inclinaciones negativas.

Otros proyectan el lado positivo de la personalidad de cada uno.

Encontrarán, incluso, técnicas que dinamizan un grupo, colocándolo en un plano de trabajo en equipo, o en la búsqueda de un consenso, impidiéndole que se cierre sobre sí mismo, de manera que cada persona podrá crecer dentro del grupo, y el grupo como tal podrá transformar el ambiente, mediante la promoción de las personas ligadas a él.

Lo importante para quien use estas técnicas es vivenciarlas primero, para sentir su efecto transformador. Por eso entiendo que no tiene sentido un curso solamente de contenido técnico de dinámica de grupo y de relaciones humanas.

Es preciso un curso práctico que apunte a modificar actitudes, el comportamiento de los miembros, la relación interpersonal. Es preciso desinstalar a la persona de su individualismo, de su egoísmo, y relacionarla con los demás.

El hombre es esencialmente un SER CON, un ser en relación con los demás, un ser que

depende de los demás para realizarse, para madurar, y que sufre la presión de los demás. Las personas en general tienen poca conciencia de eso, y es algo que no se adquiere a través de conceptos teóricos sino a través de una vivencia que modifique la mentalidad.

Así, los grupos influyen la manera en que aprendemos. Aprendemos mejor y más rápidamente en grupos. Gran parte de nuestras creencias, actitudes y sentimientos los adquirimos en los grupos. Por el hecho de hacernos parte de un grupo, modificamos muchas veces nuestros objetivos. La experiencia del grupo actúa sobre nosotros de tal modo que llega a modificar nuestros hábitos de vida, de trabajo y aun nuestros objetivos de vida.

Nuestras relaciones con el grupo pueden, algunas veces, ser encaradas como un espejo en el cual se refleje nuestra verdadera personalidad. Nuestra autoestima aumenta cuando encontramos que nos parecemos a nuestros semejantes.

Aun más, los grupos nos dan ayuda y apoyo reales, sin los cuales, en verdad, no podríamos sobrevivir. Esto se percibe en mo-

mentos de tensión y en tiempos de cambio. Y también los grupos influyen siempre en las decisiones, o cuando nos enfrentamos con alternativas.

Al aplicar estas técnicas y estos ejercicios, no se pretende dar soluciones a los problemas que surgen. El objetivo es despertar en las personas la conciencia de que esos problemas existen, y cabrá a la responsabilidad individual enfrentarlos y buscar la solución que los mismos requieran.

Al animador del grupo le corresponderá aclarar las situaciones, llevar a las personas a interiorizar sus problemas, provocar una sincera reflexión, despertar la solidaridad grupal e incluso crear un ambiente de comprensión y aceptación mutua, de auténtica fraternidad y acogida, para que cada cual, apoyado psicológicamente, encuentre respuesta positiva a sus necesidades naturales de seguridad, de reconocimiento, de aceptación y de valorización personal.

EL AUTOR

YO TENGO VALOR

A PESAR de que mi máquina de escribir es de un modelo antiguo, funciona bien, con excepción de una tecla. Todas las teclas funcionan bien, menos una, y eso es una gran diferencia.

Tengamos cuidado para que nuestro grupo no sea como esa máquina de escribir, y que todos sus miembros trabajen como deben.

Ninguno tiene el derecho de pensar: “Al fin de cuentas, soy sólo uno, y sin duda no habrá mayor diferencia para nuestro grupo.”

Comprendamos que, para que un grupo pueda progresar eficientemente, necesita de la participación activa de todos sus miembros.

Siempre que piense que no lo necesitan, acuérdesse de mi vieja máquina de escribir y dígase a sí mismo: “Soy una de las teclas importantes de nuestras actividades y mis servicios son muy necesarios”.

NUEVOS NOMBRES

OBJETIVO:

Atenuar el problema de los estereotipos que sufren las personas de un grupo y los prejuicios que a veces aprisionan a los individuos.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Cualquier tamaño de grupo.

MATERIAL UTILIZADO:

Una lista con nombres masculinos y femeninos, si el grupo fuera mixto.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia para acomodar a todas las personas.

DESARROLLO:

El animador aclara que, para que

haya más espontaneidad en un grupo formado por personas que todavía no se conocen, existe una oportunidad valiosa para que se libren de las expectativas provenientes de sus identidades anteriores, adoptando nuevos nombres, poniéndose de acuerdo en no hablar de sus antecedentes, ocupación, ciudad donde nacieron, etc., por lo menos en los encuentros del principio. A veces ciertas profesiones, como sacerdote, religioso, médico, enfermera, profesor, etc., conllevan ciertos tipos de comportamientos, despertando reacciones estereotipadas.

I. Antes de tener oportunidad de conocerse, los integrantes del grupo reciben nuevos nombres; serán conocidos nada más que por ellos, mientras duren los trabajos del grupo.

II. Existen diferentes formas de distribución de los nombres. Una

de ellos es preparar una lista de nombres masculinos y femeninos, y que cada uno elija uno al azar. Otra consiste en colocar a cada persona delante del grupo, que hace varias sugerencias hasta que un nombre satisfaga tanto a la persona como al grupo. Otra más es que cada participante elija un nombre que tenga alguna connotación a la que aspire.

III. Es común que algunos participantes deseen cambiar los nombres durante la existencia del grupo, o volver luego a sus verdaderos nombres; o que, en un momento dado, quieran revelar la propia identidad o conocer la de otro miembro.

2

CONOCIMIENTO PERSONAL EL GRÁFICO DE MI VIDA/I

OBJETIVOS:

- a) Dar a todos los participantes la oportunidad de hacer un “repass” de su vida.
- b) Todos podrán expresar sus vivencias y sentimientos ante el grupo.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Ocho a diez miembros. El ejercicio podrá ser hecho con varios subgrupos, simultáneamente.

TIEMPO EXIGIDO:

Treinta y cinco minutos, aproximadamente.

**MATERIAL
UTILIZADO:**

Hojas de papel en blanco, lápiz o bolígrafo.

**AMBIENTE
FÍSICO:**

Una sala con sillas, suficientemente amplia para acomodar a todos los participantes.

DESARROLLO:

I. El animador comienza explicando los objetivos del ejercicio. A continuación distribuirá una hoja en blanco a cada participante. Todos tratarán de trazar una línea que, mediante ángulos y curvas, represente hechos de su propia vida. Los hechos podrán limitarse a un determinado período de la vida: por ejemplo, los últimos tres meses o el último año.

II. El gráfico puede expresar vivencias o sentimientos de tipo religioso, familiar, grupal o social.

III. A continuación, uno a uno irá exponiendo ante el grupo su propio gráfico, explicando los puntos más importantes.

IV. Terminado el ejercicio, siguen comentarios y opiniones de los participantes.

EL GRÁFICO DE MI VIDA/2

OBJETIVOS:

- a) Representar gráficamente los hechos más importantes de la propia vida.
- b) Representar gráficamente el lugar donde cada participante se encuentra en el momento actual, en relación con la familia, el grupo, la sociedad, etc.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Ocho a diez personas, aproximadamente. El ejercicio podrá ser hecho por varios grupos, simultáneamente.

TIEMPO EXIGIDO:

Treinta y cinco minutos, aproximadamente.

MATERIAL UTILIZADO:

Hoja en blanco, lápiz o bolígrafo, para cada miembro participante.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia, con pupitres para acomodar a todos los miembros participantes.

DESARROLLO:

- I. El animador explica los objetivos del ejercicio. A continuación distribuirá una hoja en blanco para cada participante. Todos deberán trazar una línea graduada, de 0 a 100, el lugar en que cada uno se encuentra en el presente, en relación con la familia, el grupo, la sociedad, etc.
- II. También están facultados los participantes para que señalen situaciones futuras, esto es, cómo será la vida de cada uno, de aquí a diez años, por ejemplo.
- III. A continuación, cada partici-

pante mostrará al grupo su gráfico, explicando las razones de las posiciones marcadas.

IV. Al final, habrá comentarios y opiniones, así como intercambio de ideas sobre la experiencia vivida.

VARIANTES

- 1.** Describir cinco acontecimientos determinantes de su propia vida, y presentarlos al grupo en orden de importancia.
- 2.** Describir con diez palabras los rasgos de la propia personalidad que más marcan su vida.
- 3.** ¿Qué epitafio le gustaría para su tumba?

4

COSME Y DAMIÁN SE CONOCEN

OBJETIVOS:

- a)** Ayudar a los miembros del grupo a conocerse con facilidad, de una manera no amenazadora.
- b)** Explorar los sentimientos que se originan al “volverse otra persona”.
- c)** Explorar las dimensiones de un encuentro breve.
- d)** Enfatizar la necesidad de saber escuchar cuidadosamente, durante una conversación.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Veinticinco personas, aproximadamente.

TIEMPO EXIGIDO:

Unos diez o doce minutos para el encuentro de a dos, y dos minu-

tos más para la presentación por persona.

AMBIENTE

FÍSICO:

Una sala bastante amplia para la formación de subgrupos de dos, con sillas.

DESARROLLO:

I. El animador forma subgrupos de a dos, orientando a todos para que, usando de cinco a diez minutos, procuren hacer un trabajo de conocimiento mutuo. En esta entrevista procuren conocerse, evitando los datos llamados demográficos (lugar de nacimiento, el trabajo actual, etc.) pero, en cambio, enfoquen las características personales de cada uno. Este ejercicio apunta también a entrenar “el saber escuchar”. Para eso, conviene asegurarse de que se entendió bien, diciendo por ejemplo: “Lo que oí decir fue...”

II. Después de diez minutos, se

forma el círculo mayor; corresponde a cada participante presentar a su compañero del subgrupo de dos. Para este trabajo, aquel que hará la presentación quedará de pie, por detrás de la persona presentada, usando, al hablar, la primera persona, como si ella misma fuese la persona que se presentase. Aquel que está siendo presentado no puede intervenir en su presentación, reserva su pronunciamiento para el final del ejercicio.

III. Al final, el animador coordina la discusión, buscando focalizar lo que cada cual sintió durante el ejercicio.

CONOCIMIENTO PERSONAL

OBJETIVO:

Buscar la formación de una identidad personal.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Veinticinco a treinta personas.

TIEMPO EXIGIDO:

Cincuenta y cinco minutos.

MATERIAL UTILIZADO:

Pañuelos, de colores variados.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala amplia, con sillas, para acomodar a todos los participantes.

DESARROLLO:

I. Durante los primeros cinco minutos, el animador solicita a las

personas participantes que se concentren, cerrando para ello los ojos, buscando una interiorización y una concientización acerca de sus propios sentimientos en ese momento.

II. Transcurridos los cinco minutos, y abriendo los ojos, el animador pide que cada cual, en silencio, elija un pañuelo, relacionando el color del mismo con los sentimientos de ese momento.

III. Continuando, se forman subgrupos obedeciendo a los colores de los pañuelos; resultarán grupos numéricamente diferentes.

IV. Cada miembro de esos subgrupos explicará a sus compañeros la relación encontrada entre la elección del color del pañuelo y sus sentimientos en ese momento, utilizando para este ejercicio veinte minutos.

V. Finalizando esta etapa del ejercicio, todos se despiden entre sí, y el animador solicita que todos

procuren expresar sus sentimientos de ese momento, a través de una forma que se dé al pañuelo. Lo importante no es tanto que la forma dada al pañuelo sea muy precisa, sino lo que ella representa.

VI. A continuación se forman nuevos subgrupos, juntando a los miembros por la semejanza de las formas dadas al pañuelo, y durante veinte minutos cada uno explicará el significado de la suya.

VII. Deshechos los subgrupos, se continúa, en plenario, con comentarios acerca de la vivencia de este ejercicio.

6

TÉCNICA DE PENETRACIÓN

OBJETIVOS:

- a) Vivenciar el deseo de merecer consideración e interés.
- b) Sentir la alienación, el aislamiento, la soledad, la sensación de estar excluido de un grupo.

TAMAÑO DEL GRUPO:

De cualquier tamaño, porque serán escogidos algunos miembros para participar del ejercicio.

TIEMPO EXIGIDO:

Quince minutos aproximadamente.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia para poder acomodar a todos los participantes.

DESARROLLO:

I. El animador escoge unas cinco o siete personas que serán identificadas como “de adentro” y que se quedan de pie, en el centro del grupo, formando un círculo apretado con los brazos entrelazados. Pueden quedarse mirando hacia adentro o hacia fuera.

II. A continuación, escogerá una persona del grupo que será el “intruso” y que deberá intentar penetrar el círculo de la manera que pueda, mientras los componentes del círculo buscan mantenerlo fuera.

III. El “intruso” intentará abrir el círculo y tomar su lugar al lado de los demás como un miembro regular; el animador puede indicar otro miembro como “intruso”, ya que esta actividad acostumbra despertar gran empatía.

IV. Al final del ejercicio, los “intrusos” y los demás miembros, que funcionarán como observado-

res, harán comentarios acerca de la experiencia. Es importante observar si los “intrusos” intentaron penetrar usando la fuerza o el diálogo.

TÉCNICA DEL EMPUJÓN

OBJETIVOS:

- a) Clarificar los sentimientos entre dos personas.
- b) Aumentar el compromiso de las personas, desinhibiéndolas.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Cualquier número de personas, ya que serán elegidas algunas como miembros en acción.

TIEMPO EXIGIDO:

De diez a quince minutos.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia para poder acomodar a todos los participantes.

DESARROLLO:

I. El animador coloca en el cen-

tro del grupo a dos participantes como miembros en acción, para el ejercicio. Se quedan de pie, frente a frente, con las manos palma contra palma y dedos entrelazados.

II. Dando comienzo al ejercicio, las dos personas comienzan a empujarse, procurando hacer retroceder al otro, mientras que las otras personas permanecen como observadores.

III. Después de algunos minutos, el observador podrá indicar otras personas para el ejercicio del empujón.

IV. El ejercicio finaliza con los comentarios del grupo en acción y de los observadores.

CONOCIMIENTO PERSONAL EN RELACIÓN CON OTRO

OBJETIVO:

Desarrollar una conciencia propia, en relación con las demás personas.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Veinticinco a treinta personas participantes.

TIEMPO EXIGIDO:

Treinta minutos, aproximadamente.

MATERIAL UTILIZADO:

Ninguno.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala con sillas, suficiente-

mente amplia para acomodar a todas las personas participantes.

DESARROLLO:

I. El animador incentiva a los participantes para que formen, en silencio, subgrupos de dos, con personas por las que uno se siente atraído, o con mayor afinidad.

II. A continuación, en estos subgrupos, durante cinco minutos, se cuentan unos a otros las razones de esta atracción mutua, buscando especificar las bases de la misma.

III. Pasado el tiempo, el animador solicita la formación, en silencio, de nuevas parejas, con personas por las que no se sienta afinidad, siendo, por tanto, acentuadamente diferentes.

IV. Nuevamente, en estos subgrupos, durante cinco minutos, se cuentan unos a otros las razones de las diferencias que sienten entre ellos.

V. Continuando, el animador nuevamente ordena la formación, en silencio, de nuevos subgrupos de dos, con personas que no se sienten a gusto entre sí.

VI. También esta vez, durante cinco minutos, se cuentan unos a otros las razones de la incomodidad que sienten.

VII. Al terminar, se continúa en plenario, con comentarios acerca del ejercicio realizado.

9

INTEGRACIÓN DE UN GRUPO HOSTIL

Quien trabaja con grupos enfrenta, no pocas veces, grupos considerados hostiles. La hostilidad puede tener varios orígenes, tales como:

- Los participantes no tienen voluntad de asistir a los cursos de entrenamiento;
- los participantes fueron enviados por orden de los jefes, patrones o superiores, contra la propia voluntad;
- el grupo tiene prejuicios formados contra el curso o contra los profesores o animadores;
- el grupo tiene mentalidad ya formada, y cree no tener nada nuevo que aprender, se siente autosuficiente;
- las personas se sienten, por así decirlo, saturadas con cursos, congresos, simposios y seminarios;

- las personas que siguieran el curso sienten que son obligadas a cambiar de comportamiento, de pensar y de sentir.

Ante el grupo en que predominan estos elementos negativos, se puede aplicar el siguiente ejercicio:

OBJETIVOS:

- a) Crear en el grupo, considerado hostil, un clima positivo.
- b) Integrar un grupo que se resista al entrenamiento.

**TAMAÑO
DEL GRUPO:**

Un número indeterminado de personas.

**TIEMPO
EXIGIDO:**

Una hora, aproximadamente.

**MATERIAL
UTILIZADO:**

- Un pizarrón o varias cartulinas (1 m x 0,50 m).
- Lápiz o bolígrafo.
- Hojas en blanco.

**AMBIENTE
FÍSICO:**

Una sala amplia para acomodar a todas las personas.

DESARROLLO:

I. El animador, al sentir que los participantes del entrenamiento presentan, en su mayoría, resistencia al curso, lo que es fácilmente observable por su comportamiento (por ejemplo: en el modo de agruparse, lejos del animador), pide que se formen subgrupos de tres, con las personas más próximas.

II. A cada subgrupo se le distribuye una hoja, en la cual deberá responder la siguiente pregunta: “¿Cómo se sienten aquí?” Se solicita que cada subgrupo haga un listado de razones.

III. A continuación, el animador pedirá que cada subgrupo efectúe la lectura de su listado, para ser escrito en el pizarrón o cartulina,

diferenciando los puntos negativos y los positivos.

IV. Usando los mismos “tríos”, el animador pide que respondan una segunda pregunta: “¿Cómo se sienten con mi presencia aquí?”

V. Nuevamente las respuestas serán escritas en el pizarrón o en la cartulina, realzando los puntos positivos y negativos.

VI. Finalmente, el animador formula la tercera pregunta: “¿Cómo se sienten en relación con la persona que los envió al curso?”, cuyo resultado será anotado en el pizarrón o en la cartulina, destacándose nuevamente los aspectos positivos y negativos.

VII. A continuación, se forma el plenario para un análisis general de las respuestas dadas a las tres preguntas. Generalmente se puede observar que en las respuestas a la primera pregunta predominan los aspectos negativos, y en la segunda y tercera aparecen más

positivos, lo que demuestra que hubo cambio de clima y mayor integración.

EFICIENCIA DE UN TRABAJO DE EQUIPO

OBJETIVOS:

- a) Demostrar rapidez en un trabajo de equipo.
- b) Desarrollar agilidad mental y capacidad de raciocinio.
- c) Desarrollar la imaginación y la creatividad.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Diversos subgrupos de cinco a siete miembros cada uno.

TIEMPO EXIGIDO:

Aproximadamente veinte minutos.

MATERIAL UTILIZADO:

- Una copia de *Carrera de autos* (igual a la que se encuentra al final del ejercicio).
- Lápiz o bolígrafo.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala con pupitres para acomodar a todos los participantes.

DESARROLLO:

I. La tarea de cada subgrupo consiste en resolver, a la mayor brevedad posible, el problema de la *Carrera de autos*, de acuerdo con la explicación de la hoja que será entregada a cada persona del grupo.

II. A continuación, se lee en voz alta el contenido de la hoja, y se forman los diversos subgrupos para el comienzo del ejercicio.

III. Todos los subgrupos procurarán resolver el problema de la *Carrera de autos*, con la colaboración de todo el equipo.

IV. Obedeciendo las informaciones que constan en la copia de la *Carrera de autos*, la solución final deberá presentar el orden en que los autos están dispuestos, con el respectivo color, de acuerdo con la clave que se anexa.

V. El subgrupo que presente primero la solución del problema será el vencedor en la tarea.

VI. Terminado el ejercicio, cada subgrupo hará una evaluación sobre la participación de los miembros del equipo, en la tarea grupal.

VII. El animador podrá formar el plenario con la participación de todos los miembros de los subgrupos, para comentarios y opiniones.

CARRERA DE AUTOS

Ocho autos, de marcas y colores diferentes, están alineados, uno al lado del otro, para una carrera. Establezca el orden en que los autos están ubicados, basándose en las siguientes informaciones:

1. El *Ferrari* está entre el auto rojo y el gris.
2. El auto gris está a la izquierda del *Lotus*.
3. El *McLaren* es el segundo auto a la izquierda del *Ferrari* y el pri-

mero a la derecha del auto azul.

4. El *Tyrrell* no tiene ningún auto a su derecha y está después del auto negro.

5. El auto negro está entre el *Tyrrell* y el auto amarillo.

6. El *Shadow* no tiene ningún auto a la izquierda; está a la izquierda del auto verde.

7. A la derecha del auto verde está el *March*.

8. El *Lotus* es el segundo auto a la derecha del auto crema y el segundo a la izquierda del auto marrón.

9. El *Lola* es el segundo auto a la izquierda del *Iso*.

SOLUCIÓN

1. El *Shadow*, color azul.
2. El *McLaren*, color verde.
3. El *March*, color rojo.
4. El *Ferrari*, color crema.
5. El *Lola*, color gris.
6. El *Lotus*, color amarillo.
7. El *Iso*, color negro.
8. El *Tyrrell*, color marrón.

LA CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS

OBJETIVO:

División de un grupo mayor en subgrupos de trabajo, a fin de aumentar la cohesión y la identidad del grupo.

TAMAÑO DEL GRUPO:

El ejemplo que sigue es de treinta y dos participantes, que son divididos en subgrupos de cuatro.

TIEMPO EXIGIDO:

Treinta minutos, aproximadamente.

AMBIENTE FÍSICO:

Sillas para acomodar a todos los participantes.

DESARROLLO:

I. El animador enumera los par-

ticipantes, indicando uno, dos, uno, dos, etc..., formando así dos grupos.

II. Los número “uno” se colocarán en un lado de la sala, y los número “dos” en el opuesto.

III. Los número “uno” comenzarán eligiendo sucesivamente un número “dos” para formar subgrupos de dos. Preferentemente, la elección deberá recaer sobre personas desconocidas, en la medida de lo posible.

IV. Una vez formados los dos subgrupos de ocho pares, serán nuevamente colocados uno en frente del otro.

V. Los subgrupos pares, después de una breve consulta entre sí, invitarán a otro grupo par, del lado opuesto, para integrar el grupo, formando así “cuartetos”. La invitación no puede ser rehusada.

VI. Los cuartetos, una vez sentados, tendrán tres minutos para

consultar entre sí cuál grupo del lado opuesto querrían integrar.

VII. A continuación, los cuartetos, sucesivamente, invitan a los demás para integrarse. Ahora, la invitación puede ser rechazada. En caso de que esto ocurra, otro grupo formulará la invitación, hasta que todos hayan elegido su cuarteto.

VIII. Los subgrupos de ocho tendrán ahora condiciones para trabajar. Habrán ganado cierto grado de cohesión a través de las decisiones anteriores, y tendrán sensación de “pertenencia”, por haber aceptado la invitación, o por haber sido aceptada su invitación.

12

ENGAÑANDO AL GRUPO

OBJETIVO:

Atraer la atención sobre la confianza y la desconfianza, sobre la honestidad y la deshonestidad, como medidas defensivas en las relaciones interpersonales.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Veinticinco personas, aproximadamente.

TIEMPO EXIGIDO:

Treinta minutos.

MATERIAL UTILIZADO:

Hojas de papel, lápiz o bolígrafo.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala con pupitres, suficiente-

mente amplia para acomodar a todos los miembros participantes.

DESARROLLO:

I. El animador selecciona cuatro o cinco voluntarios para que cuenten tres incidentes ocurridos durante la infancia. Esos incidentes pueden ser verdaderos o ficticios, o incluso uno verdadero y dos ficticios, o dos verdaderos y uno ficticio. Queda a criterio de los relatores la forma del relato, así como la secuencia. Deberán procurar no revelar cuáles son verdaderos y cuáles ficticios.

II. Precisamente corresponderá a los miembros participantes adivinar cuáles son los incidentes verdaderos y cuáles los ficticios. Cada miembro anotará en su hoja los incidentes que juzgue ciertos y los que no.

III. Después del relato de los incidentes, y diciendo los relatores cuáles eran los verdaderos y cuál-

les los ficticios, cada uno contará cuántas veces fue engañado por los relatores. Se puede hacer un resumen en el pizarrón, para ver la frecuencia de los engaños y los aciertos.

IV. Se prosigue el ejercicio, formulando el animador las siguientes preguntas:

¿Cómo se sintieron los relatores, en el conflicto entre la disposición para decir la verdad y la búsqueda de fantasías para mentir?

¿Cómo se sintieron tratando de engañar al grupo?

¿Qué estrategia adoptaron?

¿Cómo se sintieron los participantes del grupo, sabiendo que podían estar siendo engañados, por los relatores?

¿Por qué algunos participantes se dejan engañar más fácilmente que otros?

Acuérdense de situaciones en que hayan sido engañados o en

que hayan engañado a otros. ¿Qué sintieron?

V. Al finalizar el ejercicio, se pueden pedir opiniones sobre el mismo.

13

TÉCNICA DE LA PRESIÓN

OBJETIVOS:

- a) Investigar los sentimientos de poder-dependencia-competición, entre los participantes.
- b) Vivenciar las emociones interpersonales de hostilidad y competición.

TAMAÑO DEL GRUPO:

La experiencia puede realizarse con la presencia de cualquier número de participantes.

TIEMPO EXIGIDO:

Tres o cuatro minutos para cada dúo.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala bastante amplia para

acomodar a todas las personas participantes en el ejercicio.

DESARROLLO:

La presión es eficaz en el caso de dos personas cuya relación contenga elementos negativos no resueltos.

I. El animador coloca a las dos personas de pie, frente a frente, en el centro del grupo.

II. Las dos personas recibirán la siguiente instrucción:

“Uno de ustedes coloque las manos en los hombros del otro y presiónelo hacia el piso. Puede usar el método que quiera para derrumbarlo, pero él tiene que quedar de espaldas, o hacer lo que quiera. Después de eso, usted tiene que ayudarlo a ponerse de pie. Nuevamente, él lo ayudará o resistirá, de acuerdo con lo que sienta.”

Terminado el ejercicio, se invierten los papeles, repitiendo todo de la misma manera.

III. Durante el ejercicio, el resto de los participantes serán observadores.

IV. Después de unos siete u ocho minutos, los miembros en acción y los observadores harán los comentarios sobre sus observaciones y reacciones.

LAS EXPECTATIVAS DE PARTICIPANTES Y ANIMADORES

OBJETIVOS:

- a) Promover que los miembros participantes y los animadores tengan la oportunidad de examinar y de discutir las expectativas mutuas y las percepciones relativas al programa de entrenamiento.
- b) Reducir la distancia entre los miembros participantes y los coordinadores.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Subgrupos de seis a siete miembros participantes. Es posible coordinar varios subgrupos simultáneamente.

TIEMPO EXIGIDO:

Aproximadamente una hora.

MATERIAL UTILIZADO:

Hojas en blanco y lápiz o bolígrafo.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia para acomodar a todas las personas participantes.

DESARROLLO:

I. El animador solicita que todos los subgrupos intenten representar a través de un dibujo: *a)* cómo se ven ellos como participantes del grupo y *b)* cómo ven ellos a los animadores del grupo. Los animadores, por su lado, forman un subgrupo separado e intentan representar, también a través de un dibujo: *a)* cómo se ven ellos como animadores del grupo y *b)* cómo ven ellos a los miembros participantes del grupo. Cada subgrupo tendrá quince minutos para la tarea.

II. A continuación, cada subgrupo elegirá un miembro para presentar al plenario el dibujo grupal.

III. Para finalizar, el plenario discute y comenta sobre el ejercicio hecho.

15

RESTABLECIMIENTO DE LA CONFIANZA

OBJETIVOS:

- a)** Mejorar la confianza mutua.
- b)** Restablecer la confianza.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Se pueden orientar varias parejas simultáneamente.

TIEMPO EXIGIDO:

Treinta minutos, aproximadamente.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia que posibilite el desplazamiento cómodo, entre varios obstáculos previamente colocados.

DESARROLLO:

Es un ejercicio no verbal, muy útil si se hace seriamente.

I. El animador comienza explicando los objetivos del ejercicio y la técnica. Una persona conducirá a otra por entre los obstáculos.

II. A continuación, una vez formados los subgrupos de dos, se inicia el ejercicio de la confianza. La persona que es conducida por el compañero va con los ojos cerrados.

III. Quien conduce coloca sus brazos sobre el hombro del compañero, y durante ocho minutos lo conducirá, en silencio, por entre los obstáculos previamente colocados en la sala.

IV. La persona conducida estará atenta a sus propias reacciones y sensaciones.

V. Transcurridos ocho minutos, se invierten los papeles y el ejercicio prosigue por otros ocho minutos.

Terminado el tiempo, se procede al intercambio de ideas acerca de

la experiencia vivida. Cada cual expresará sus reacciones y sus sensaciones, buscando responder las siguientes preguntas: ¿Qué impresión tuvo al ser conducido? ¿Llegó a resistir a su guía? ¿Se mostró confiado o dudoso? ¿Cómo se sintió con la reacción de su compañero? ¿Cómo se sintió al ser conducido? Discuta sus sentimientos. ¿Esta experiencia sirvió para mejorar sus relaciones? Procure relacionar estos sentimientos con el proceso de comunicación con sus compañeros. Haga alguna conexión entre este proceso de comunicación y la relación que usted tenga con los demás. ¿Necesitará mejorar su confianza en los demás? ¿Qué fue lo que más apreció en este ejercicio?

ACLARACIÓN DE VALORES

OBJETIVOS:

- a) Demostrar que los valores varían de acuerdo con las personas.
- b) Concientizar a los miembros participantes sobre el problema de los valores diferentes.

TAMAÑO DEL GRUPO:

De ocho a diez personas; el ejercicio puede hacerse con varios subgrupos, simultáneamente.

TIEMPO EXIGIDO:

Veinticinco minutos, aproximadamente.

MATERIAL UTILIZADO:

- Papel en blanco, lápiz o bolígrafo.
- Hoja con tres frases.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia, con sillas, para acomodar a todos los miembros participantes.

DESARROLLO:

I. El animador explica al comienzo el ejercicio, y a continuación distribuye una hoja con frases de cada miembro, para que pueda escoger la más importante entre las tres. Las tres frases pueden ser, por ejemplo:

- Ser generoso con las demás personas.
- Ser su propio jefe.
- Tener amigos comprensivos.

II. Hecha la elección, se forman subgrupos, juntándose los miembros de acuerdo con la elección hecha. Aquellos que escogieron, por ejemplo, la primera frase como más importante, discutirán las razones que tuvieron para hacerlo. Así, se forman subgrupos semejantes, para cada frase.

III. Después de unos diez minutos de discusión, se forma el plenario, para exponer a todos los participantes las razones de la elección de tal o cual frase.

IV. Al final, habrá un tiempo para opiniones sobre la experiencia vivida en el ejercicio.

OTRAS FRASES

- Salir de mí mismo para ayudar a los demás.
- Poder indicar a los demás lo que hay que hacer.
- Librarse de las normas y de las leyes.
- Hacer lo que moralmente sea correcto.
- Preparar a los demás para ayudarme.

17

UNA TÉCNICA NO VERBAL DE CONTROL

OBJETIVOS:

- a) Experimentar especialmente diferentes relaciones de poder.
- b) Explorar los sentimientos de dominio y dependencia.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Cualquier tamaño, ya que serán elegidos uno u otro miembro para el ejercicio.

TIEMPO EXIGIDO:

De diez a quince minutos.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia, con sillas.

DESARROLLO:

I. Para una vivencia de dominio,

el animador coloca a una persona de pie encima de una silla, persona que continúa participando de las actividades en esa posición.

II. Las personas que están sentadas en las sillas tienen la impresión de ser subordinadas.

III. Una variante del ejercicio podría ser que alguien se siente en el piso mientras los demás se quedan sentados en las sillas, o se quede sentado, mientras los demás están de pie en las sillas.

IV. Es extraordinario observar cómo esas simples modificaciones espaciales hacen aflorar sensaciones de bienestar o incomodidad.

V. Se prosigue con comentarios acerca de la experiencia.

18

SOLUCIÓN CREATIVA DE UN PROBLEMA

OBJETIVOS:

- a) Observar actitudes grupales en la solución de un problema.
- b) Explorar influencias interpersonales en la solución de un problema.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Veinticinco a treinta personas; es posible la formación de subgrupos de cinco, que funcionen simultáneamente.

TIEMPO EXIGIDO:

Treinta minutos, aproximadamente.

MATERIAL UTILIZADO:

Papel y lápiz o bolígrafo.

AMBIENTE
FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia para acomodar a todos los subgrupos al mismo tiempo.

DESARROLLO:

I. El animador aclara que se trata de la solución creativa de un problema, para lo cual debe procurarse consenso. Todos deberán prestar atención sobre el proceso de discusión, pues al final será analizado por el grupo.

II. A continuación, el animador expone el problema que debe ser solucionado por los subgrupos, durante diez minutos:

“Años atrás, un mercader londinense quedó debiendo una gran suma de dinero a una persona que le hizo un préstamo. Esta persona se enamoró de la joven y linda hija del mercader. Le propuso, entonces, un acuerdo. Dijo que cancelaría la deuda del mercader si se casaba con la hija. Tanto el

mercader como su hija quedaron despavoridos. La persona que le había prestado el dinero, le propuso entonces dejar la solución del caso a la Providencia. Para eso, sugirió colocar una piedra blanca y otra negra dentro de una bolsa de dinero vacía; la muchacha debería retirar una de las dos piedras. Si retirara la piedra negra, se tendría que casar con él y la deuda sería perdonada. Si retirara la piedra blanca, permanecería con el padre y la deuda se perdonaría. Pero si se rehusaba a retirar la piedra, el padre sería encarcelado y ella moriría de hambre. El mercader tuvo que aceptar forzado. Ellos estaban en un camino lleno de piedras, en el jardín del mercader. El acreedor se agachó para levantar dos piedras y al hacerlo escondió dos piedras negras y las colocó en la bolsa de dinero; pero fue visto por la muchacha. Le pidió entonces a la

muchacha que retirara la piedra que indicaría no sólo su suerte sino también la de su padre.” Corresponde al grupo encontrar la solución que la muchacha ideó para poder continuar en compañía de su padre y cancelar la deuda. (Solución: “La muchacha del cuento metió la mano en la bolsa y retiró una piedra. Sin embargo, antes de mirarla, descuidada, la dejó caer en el camino, perdiéndola entre las otras.”)

III. Después de diez minutos, el animador pide a los subgrupos la solución encontrada y solicita que expliquen el procedimiento usado para llegar a la conclusión.

IV. Mientras todos no hayan encontrado la solución, se puede continuar el trabajo; los subgrupos que terminaron quedan como observadores, sin interferir en los debates.

V. A continuación, se forma el plenario para comentar sobre el

comportamiento de los miembros en el grupo de discusión, enfocando las actitudes de:

- a) los que participaron poco;
- b) los que difícilmente aceptaron ideas de los demás.
- c) los que estuvieron nerviosos, inseguros, durante el debate;
- d) demostraciones de inhibición, etc.

DAR Y RECIBIR AFECTO

OBJETIVO:

Vivenciar los problemas relacionados con dar y recibir afecto.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Cualquier número, ya que serán escogidas algunas personas como miembros en acción.

TIEMPO EXIGIDO:

Depende del número de personas que participarán como miembros en acción.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia para acomodar a los participantes.

DESARROLLO:

I. El animador presenta el ejercicio, diciendo que para la mayoría de las

personas, tanto dar como recibir afecto, es asunto muy difícil. Para ayudar a las personas a experimentar la dificultad, se usa un método llamado “bombardeo intenso”.

II. Las personas del grupo dirán a la persona que es el foco de atención todos los sentimientos positivos que tienen hacia ella. Ella solamente oye.

III. La intensidad de la experiencia puede variar de diferentes modos. Probablemente, la manera más simple es hacer salir a la persona en cuestión del círculo y quedar de espaldas al grupo, escuchando lo que se dice. O puede permanecer en el grupo y le hablan directamente.

IV. El impacto es más fuerte cuando cada uno se coloca delante de la persona, la toca, la mira a los ojos y le habla directamente.

V. Al final habrá intercambio de comentarios acerca de la experiencia.

EJERCICIO “ADENTRO” Y “AFUERA”

OBJETIVOS:

- a) Darse a conocer.
- b) Poner a los demás en contacto con las dimensiones más profundas de la intimidad de cada miembro.
- c) Crear lazos de amistad y de compromiso mutuos.
- d) Construir puentes de comunicación entre el “yo” y el “tú”.

TAMAÑO DEL GRUPO:

De diez a doce personas, por subgrupos; el ejercicio puede ser hecho con dos o más subgrupos.

TIEMPO EXIGIDO:

Treinta y cinco a cuarenta minutos.

MATERIAL UTILIZADO:

Ninguno.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala con sillas, suficientemente amplia para acomodar a todos los miembros participantes.

DESARROLLO:

I. El animador comienza el ejercicio, explicando los objetivos y mostrando cómo el hombre en la sociedad actual está rodeado de personas, pero así y todo vive aislado. Se usan muchos mecanismos de defensa en las relaciones con los demás, y nos abrimos muy poco a una comunicación verdaderamente existencial.

II. A continuación, los miembros participantes reciben un número y forman dos círculos, uno que representa a los números pares y otro a los impares. Los números pares forman el círculo de “aden-

tro” y los impares el círculo de “afuera”.

III. El ejercicio se inicia dándose la palabra a los miembros pares, o sea, del círculo de “adentro”. Cada participante, uno a uno, hablará, comunicándose, abriéndose a los demás. Para eso podrá responder a las siguientes preguntas:

- a) ¿Quién soy yo?
- b) ¿Cómo me ven los demás?
- c) ¿Qué busco en mi vida?
- d) Algunas de las vivencias que más influyeron en mi vida.

IV. Durante la exposición hecha por el subgrupo de “adentro”, el subgrupo de “afuera” permanece en silencio, observando. Está permitido colaborar con los compañeros del subgrupo par, facilitándoles la comunicación por medio de preguntas esclarecedoras. No será permitida la discusión.

V. A continuación, los miembros del subgrupo par ocuparán el cír-

culo de “afuera” y los del subgrupo impar el círculo de “adentro”; corresponde a estos últimos responder a las preguntas de arriba, comunicándose con el grupo, mientras los del grupo par permanecen en silencio, como observadores.

VI. Terminada la comunicación de los dos subgrupos, se forma el plenario para el *feedback* del ejercicio hecho.

DINÁMICA DE LA EXCLUSIÓN

OBJETIVOS:

- a) Permitir a los participantes experimentar conscientemente lo que significa ser excluido del grupo.
- b) Enfrentar los sentimientos que se originan por la exclusión.
- c) Experimentar los procesos por los cuales la identidad social es concedida por el grupo excluido y aceptada por los miembros excluidos.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Un número ilimitado de grupos pequeños, compuestos de cinco o seis personas, cada uno.

TIEMPO EXIGIDO:

Aproximadamente una hora y media.

MATERIAL UTILIZADO:

Refrescos y bizcochos.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia, con sillas, donde varios grupos puedan moverse sin perjudicar a los demás.

DESARROLLO:

I. El animador forma subgrupos de cinco o seis personas, dejando una pequeña distancia entre un grupo y otro.

II. A continuación, el animador orienta cada subgrupo en el sentido de excluir a un miembro, basado en criterios fijados y aceptados por el grupo. Cada grupo tendrá veinte minutos para ejecutar la tarea. Cuando cada subgrupo haya excluido a un miembro, éstos irán juntos a un lugar prefijado de la sala.

III. Después que todos los miembros excluidos se encuentren sen-

tados en el lugar predeterminado, el animador pide que los otros subgrupos tomen sus refrescos y bizcochos, sin comunicarse con el grupo de los excluidos.

IV. Después de diez minutos, se forman nuevamente los subgrupos, sin la presencia de los miembros excluidos; el animador solicita que cada subgrupo indique un miembro para hablar en nombre del resto, en el momento oportuno, explicando los criterios usados para excluir al miembro. Invita, a continuación, al grupo excluido a ubicarse en el centro de la sala, formando en derredor a los otros subgrupos.

V. El animador pide, a continuación, que cada miembro excluido comente las razones de su exclusión, si piensa que su exclusión fue justificada, cómo se siente en relación con el grupo que lo excluyó y con los otros miembros que forman el grupo de los excluidos.

VI. Después que cada miembro excluido haya hablado, el animador solicita del miembro representante de cada subgrupo los criterios adoptados por éste para excluir al miembro y por qué él sintió que en la persona excluida el criterio fue correcto.

VII. A continuación, los miembros excluidos retornarán a sus grupos de origen, y se sigue con la tarea comentando satisfactoriamente las fases iniciales del ejercicio.

VIII. Se forma, a continuación, el grupo mayor para el plenario, y el animador presenta comentarios acerca del ejercicio realizado, enfatizando los aspectos sociales de la identidad social, las características de la interacción entre personas “estigmatizadas” y personas “normales”, y las características de interacción entre personas “estigmatizadas”.

EJERCICIO DE FEEDBACK

OBJETIVO:

Concientizar a los participantes acerca del *feedback*.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Veinticinco participantes.

TIEMPO EXIGIDO:

Treinta minutos, aproximadamente.

MATERIAL UTILIZADO:

—Una hoja en blanco, lápiz o bolígrafo.

—Lista de las funciones (de acuerdo con lo expuesto al final del ejercicio).

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia,

con sillas, para acomodar a todos los participantes.

DESARROLLO:

I. El animador explica al comenzar lo que se entiende por *feedback* (puede usar para ello el texto que se encuentra al final de este ejercicio), y luego las técnicas del *feedback*.

II. A continuación, el animador propondrá un asunto para debatir. Una vez determinado el temario, elegirá a las personas que serán miembros observadores; los restantes serán miembros de acción. Llamará a los miembros observadores aparte, dándoles una copia de las funciones que podrán observar en los miembros en acción, durante el debate.

III. A continuación, da comienzo el debate. El grupo tendrá quince minutos para discutir. Solamente el grupo en acción participará en la discusión.

IV. Terminado el tiempo, los miembros observadores presentarán sus anotaciones, o sea, el *feedback* de las discusiones hechas, valiéndose de las funciones constantes de la hoja que les fue entregada.

V. Al finalizar, los miembros del grupo podrán presentar sus opiniones acerca del ejercicio.

EL FEEDBACK

Feedback es un término anglosajón, introducido en las relaciones vivenciales para definir un proceso muy importante en la vida del grupo. La traducción no es fácil. Se traduce por “realimentación”, “reprovisión”, “observación interpretativa” o “mecanismo de revisión”. Se usa principalmente en los sistemas electrónicos, y también en los viajes espaciales para controlar el mecanismo que regula las naves en el vue-

lo espacial. La estación terrestre observa y obtiene informaciones de la nave que, a su vez, envía informaciones a la Tierra, para proseguir su viaje o para corregir desviaciones de la ruta marcada.

Nosotros también nos desviamos a veces, en las relaciones interpersonales, de nuestro modo de proceder y de interactuar. Por eso, es de mucha conveniencia usar nuestro propio mecanismo de *feedback* para ponernos nuevamente “en órbita”.

Aplicado a las relaciones interpersonales, se vuelve una forma de ayudar a otra persona o al grupo, considerando la posibilidad de cambio en la conducta. Consiste en la información verbal o no verbal, dirigida a otra persona o al grupo, volviéndolo consciente de cómo nos está afectando su conducta.

La forma más común para usar este mecanismo correctivo es decir simplemente lo que está ocu-

rriendo, como por ejemplo: “Me parece que en este momento su conducta es un tanto agresiva.”

ALGUNOS CRITERIOS PARA VOLVER EL *FEEDBACK* MÁS ÚTIL Y EFICIENTE

1. El *feedback* es más descriptivo que evaluativo. Evitando el lenguaje evaluador, se reduce la posibilidad de que la otra persona reaccione de una forma defensiva.
2. Debe ser específico y no general. En vez de decir “siempre estás procurando dominar”, sería mejor especificar el momento en que demuestra tal actitud.
3. Tomar en consideración las necesidades tanto de aquel que recibe el *feedback* como del que lo ofrece. El *feedback* puede ser destructivo cuando sólo responde a las necesidades de aquel que lo ofrece, sin tomar en cuenta las de la persona que lo recibe.
4. Se debe dirigir a los comporta-

mientos que pueden ser modificados; caso contrario, aumentamos la frustración.

5. Debe ser solicitado y no impuesto.
6. Es necesario ofrecerlo en el momento oportuno. Muchas veces, es más eficiente si es ofrecido enseguida de la ocurrencia de la conducta, dependiendo, naturalmente, de la preparación de la persona o del grupo.
7. Debe ser verificado para asegurar una buena comunicación.

TÉCNICAS DE *FEEDBACK*/1 FUNCIONES DESEMPEÑADAS EN EL GRUPO

Los miembros de un grupo pueden desempeñar las siguientes funciones:

A. FUNCIONES POSITIVAS

Ideas:

1. *Esclarecedor*: Vuelve a enunciar un problema o una solución,

a fin de aclararla mejor o sintetizarla, después de una discusión.

2. Interrogador: Formula preguntas, busca orientación, solicita informaciones o repeticiones para sí o para el grupo. Es un crítico constructivo.

3. Opinador: Presenta su opinión sobre algún problema o cuestión y trae su propia experiencia para ilustrar el tema.

4. Informador: Trata de ayudar al grupo con informaciones oportunas.

Emociones:

1. Alentador: Fortalece y anima al grupo, es amistoso, cordial y diplomático.

2. Armonizador: Está de acuerdo con el grupo, concilia opiniones opuestas, comprende, cumple, acepta y no es agresivo.

3. Reduce tensiones: Ayuda al grupo con ocurrencias graciosas, reduciendo tensiones.

Decisiones:

1. Incentivador: Lleva el grupo a tomar decisiones, insiste en el cumplimiento del programa e induce a la acción.

2. Con iniciativas: Sugiere procedimientos, problemas y temas de discusión; propone alternativas; es un hombre de ideas.

B. FUNCIONES NEGATIVAS

Ideas:

Oscuro y complicado: Quiere cooperar, pero expone todo de manera complicada.

Emociones:

1. Agresor: Lucha por su posición, se exhibe, critica y censura a los demás, buscando llamar la atención sobre sí mismo. Demuestra hostilidad hacia el grupo, disminuye a los demás.

2. Dominador: Interrumpe, monologa, es superafirmativo y dogmá-

tico, trata de dirigir al grupo, afirma la autoridad y es autocrítico.

3. Negativista (bloqueador): Rechaza ideas, adopta una actitud negativa en relación con las preguntas, discute en momentos inoportunos, es pesimista y se niega a cooperar.

4. Desertor: Se retrae de alguna manera, es indiferente y se mantiene apartado. Es excesivamente formal. Sueña con los ojos abiertos.

5. Tímido y callado: No habla y es inhibido.

6. Burlón: Se burla de los demás; usa chistes para abandonar la tarea.

TÉCNICAS DE FEEDBACK/2

CONTROL EMOCIONAL:

¿Quién se exaltó más?

¿Quién procuró moderar más?

PLANEAMIENTO:

¿Cuál fue el participante que buscó planear el asunto?

¿El asunto cayó en el vacío?

¿Cuándo?

PARTICIPACIÓN:

¿Cuál fue el participante que más habló? ¿Y el que menos habló?

DESCENTRALIZACIÓN:

¿Quién buscó comprender la idea de los demás?

¿Quién agredió al compañero con palabras?

¿Quién hizo más preguntas?

¿Quién demostró mayor interés?

CAPACIDAD DE SÍNTESIS:

¿Quién expuso su idea con menos palabras?

PROFUNDIDAD:

¿Quién demostró conocer el asunto?

¿Cuándo? ¿Cómo?

PRUEBAS Y EJEMPLOS:

¿Quién presentó hechos para ilustrar las ideas?

¿Quién dio más ejemplos?

RELACIÓN:

¿Quién fue el “dueño” del grupo?

¿Quién impidió a los demás hablar, o interrumpió asuntos de los compañeros?

¿Quién valorizó más la opinión del compañero?

¿Cuál fue el miembro que mejor se relacionó con los compañeros?

CAPACIDAD DE EXPRESIÓN:

¿Quién procuró analizar todos los aspectos de los asuntos propuestos?

¿Quién habló con más claridad?

23

EJERCICIO DE SALIDA

OBJETIVOS:

a) Aliviar el excesivo control interno de un grupo.

b) Liberar a las personas tímidas, de sus inhibiciones.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Cualquier número, ya que serán elegidas algunas personas como miembros en acción.

TIEMPO EXIGIDO:

Unos diez a quince minutos.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia para acomodar a todas las personas participantes del ejercicio.

DESARROLLO:

I. El animador elige unas seis a siete personas como miembros en

LA HISTORIA DE LA MÁQUINA REGISTRADORA

acción, que se quedan de pie, en el centro del grupo, formando un círculo apretado, entrelazando los brazos.

II. A continuación, el animador destaca una persona, entre las más inhibidas, que queda de pie dentro del círculo y procura salir de la manera que se pueda, por encima, por abajo o rompiendo la cadena de brazos.

III. Los componentes del círculo intentan al máximo contenerla y no dejarla salir.

IV. El ejercicio se repite, con otros miembros.

V. Al final habrá opiniones y comentarios acerca de la experiencia, entre los miembros en acción y los observadores.

EJERCICIO DE DECISIÓN GRUPAL

OBJETIVOS:

- a) Demostrar cómo la búsqueda del consenso mejora la decisión.
- b) Explorar el impacto que las suposiciones tienen sobre la decisión.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Subgrupos formados con cinco o siete miembros; es posible orientar varios subgrupos, simultáneamente.

TIEMPO EXIGIDO:

Cuarenta minutos, aproximadamente.

**MATERIAL
UTILIZADO:**

- Una copia de la historia de la *Máquina registradora*, para cada miembro participante y para cada subgrupo.
- Lápiz o bolígrafo.

**AMBIENTE
FÍSICO:**

Una sala suficientemente amplia, con sillas, para acomodar a todos los subgrupos.

DESARROLLO:

- I.** El animador distribuye una copia de la historia de la *Máquina registradora* para cada miembro participante; de siete a diez minutos empleará en leerla y señalar las declaraciones consideradas *verdaderas, falsas o desconocidas*.
- II.** A continuación, serán formados subgrupos de cinco a siete miembros; cada subgrupo recibe una copia de la historia de la *Máquina registradora*, para un traba-

jo de consenso de grupo, durante doce a quince minutos, registrando nuevamente las declaraciones consideradas verdaderas, falsas o desconocidas.

III. El animador, a continuación, anuncia las respuestas correctas. (La declaración número 3 es falsa, la número 6 es verdadera, y todas las demás son desconocidas.)

IV. Al final, habrá un breve comentario acerca de la experiencia vivida, enfocando sobre todo el impacto que las suposiciones causan sobre la decisión y los valores del grupo.

MÁQUINA REGISTRADORA

LA HISTORIA: Un comerciante acaba de encender las luces de una zapatería, cuando surge un hombre pidiendo dinero. El propietario abre una máquina registradora. El contenido de la máquina registradora es retirado y el hombre corre. Un miembro de la policía es inmediatamente avisado.

Declaraciones acerca de la historia:

1. Un hombre aparece apenas el propietario enciende las luces de su zapatería V F ?

2. El ladrón era un hombre V F ?

3. El hombre no pidió dinero V F ?

4. El hombre que abrió la máquina registradora era el propietario V F ?

5. El propietario de la zapatería retiró el contenido de la máquina registradora y huyó V F ?

6. Alguien abrió una máquina registradora V F ?

7. Después que el hombre que pidió el dinero tomó el contenido de la máquina registradora, huyó V F ?

8. Aun cuando había dinero en la máquina registradora, la historia no dice cuánto V F ?

9. El ladrón pidió dinero al propietario V F ?

CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

10. La historia registra una serie de acontecimientos que involucran a tres personas: el propietario, un hombre que pidió dinero y un miembro de la policía..... V F ?

11. Los siguientes acontecimientos de la historia son verdaderos: alguien pidió dinero —una máquina registradora fue abierta—su dinero fue retirado y un hombre huyó de la tienda..... V F ?

OBJETIVOS:

- a) Comparar los resultados de una decisión individual con una decisión grupal.
- b) Explorar los valores que caracterizan a un líder.

TAMAÑO DEL GRUPO:

De seis a doce participantes en cada subgrupo, es posible orientar varios subgrupos, simultáneamente.

TIEMPO EXIGIDO:

Aproximadamente una hora.

MATERIAL UTILIZADO:

- a) Una copia de las características de un líder, conforme a la que se adjunta al final de este

ejercicio, para cada participante.

b) Un lápiz o bolígrafo para cada participante.

AMBIENTE

FÍSICO:

Una sala, con sillas, suficientemente amplia para acomodar a todos los participantes.

DESARROLLO:

I. El animador, en caso de que el número de participantes fuera mayor de doce personas, formará subgrupos para facilitar el trabajo; distribuirá a cada miembro una copia de las características de un líder.

II. A continuación, todos procurarán tomar una decisión individual, siguiendo las instrucciones que se encuentran en la hoja que todos recibieron.

III. Durante aproximadamente diez minutos todos procurarán hacer la selección de las caracte-

rísticas, colocándolas en orden de prioridad.

IV. Una vez terminado el trabajo individual, el animador determina que se haga una decisión grupal. En cada subgrupo se elegirá un relator, a quien corresponderá anotar la decisión del grupo, para luego exponerla en el plenario. Durante aproximadamente treinta minutos se procesa entonces la discusión grupal, en torno de la clasificación de las características de un líder.

V. En una decisión final, todos los relatores de los subgrupos presentan al plenario el resultado de la decisión grupal.

Lista de las características de un líder

1. Instrucciones: Abajo hay una lista de doce características de un líder. Su trabajo será el de enumerar esas características, colocan-

do el n.º 1, en aquella que a su entender es más importante, el n.º 2, en la segunda característica más importante hasta el n.º 12, en aquella que a su entender es la menos importante para un líder.

DECISIÓN

2. Individual

- Grupal
- A. Mantiene el tiempo de la reunión.
 - B. Es amistoso y sociable.
 - C. Tiene ideas nuevas e interesantes; es creativo.
 - D. Sabe escuchar y procura comprender a las demás personas.
 - E. Es firme y decidido, no duda.
 - F. Admite abiertamente sus errores.
 - G. Procura hacer entender a todos.

H. Promueve oportunidades para que todos los miembros ayuden en la solución de los problemas.

I. Sabe elogiar con frecuencia y raras veces hace críticas negativas.

J. Le gusta conciliar.

K. Sigue rigurosamente las reglas y los procedimientos.

L. Nunca manifiesta rencor ni insatisfacción.

NECESIDADES INDIVIDUALES EN EL EMPLEO

OBJETIVOS:

- a) Concientizar a los individuos acerca de sus necesidades personales de trabajo y cómo éstas varían en intensidad.
- b) Permitir que los participantes del grupo descubran la relación existente entre sus necesidades y sus oportunidades de satisfacerlas.
- c) Valorizar la teoría que relaciona las necesidades individuales con las de la empresa.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Veinticinco a treinta personas, aproximadamente.

TIEMPO EXIGIDO:

Una hora, aproximadamente.

MATERIAL UTILIZADO:

Una hoja de papel en blanco y un lápiz, para cada participante. Un pizarrón u hojas de cartulina.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala, con sillas, suficientemente amplia para acomodar a todas las personas participantes.

DESARROLLO:

- I. El animador solicita a todos los participantes que hagan un informe, respondiendo con frases cortas la siguiente pregunta: “¿Qué es lo que espera de su trabajo?”
- II. Después de unos siete u ocho minutos, se organiza, en el pizarrón o en una cartulina, una lista que contiene las respuestas individuales de los participantes, donde posiblemente tendremos respuestas como: buen salario, promoción personal, éxito personal, buenas condiciones de trabajo, seguridad, libertad, “sentimiento

de pertenencia”, estar con los demás, desafíos, apoyo, etc.

III. Una vez terminada esta lista, se pide que sea copiada por todos los presentes, colocando en primer lugar aquella frase que, al entender de cada uno, es más importante en su empleo actual, y de ahí en adelante, hasta la última de la lista, aquella que a su juicio es la menos importante en este momento.

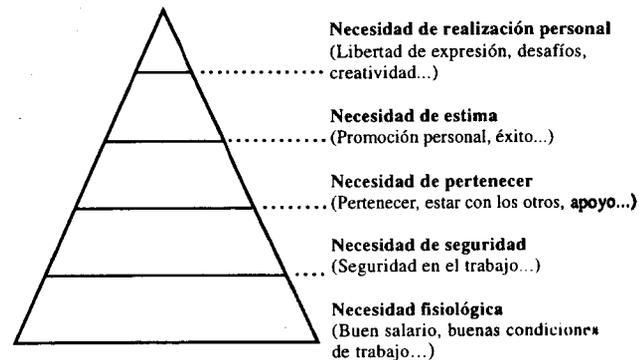
IV. A continuación, se forman subgrupos para que los participantes puedan cambiar ideas acerca de las necesidades básicas en su empleo actual.

V. Después de este debate, el animador pide que la lista sea guardada, y que cada uno, en una nueva hoja, haga otra lista, colocando en primer lugar la necesidad que él sienta que puede tener la mejor oportunidad de satisfacer en su empleo actual, y de ahí en adelante hasta la última, la que sienta con menos oportunidad de satisfacer.

VI. Terminada esta lista, a pedido del animador, todos pueden compararla con la primera, y formar subgrupos de dos, para el cambio de ideas acerca del paralelo establecido.

VII. Se sigue, en plenario, con un debate acerca del ejercicio hecho; cada participante podrá enfocar los puntos altos de la experiencia.

VIII. Por último, el animador, conjuntamente con el grupo, aplicará las necesidades individuales de trabajo a la jerarquía de las necesidades básicas, imaginada por Abraão Maslow; tendremos el siguiente resultado.



NECESIDADES DE LA EMPRESA

OBJETIVOS:

- a) Buscar que los participantes sean capaces de identificar las expectativas que las empresas tienen respecto de los empleados.
- b) Contrastar las necesidades de las personas con las de las empresas.
- c) Introducir la noción de contrato psicológico.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Veinte a veinticinco personas, aproximadamente.

TIEMPO EXIGIDO:

Treinta minutos.

MATERIAL UTILIZADO:

- Hojas en blanco y lápiz para cada participante.
- Un pizarrón o cartulinas.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia, con sillas, para acomodar a todas las personas participantes.

DESARROLLO:

I. El animador organiza con el grupo una lista de expectativas específicas que la empresa tiene respecto de sus empleados. La lista es hecha en el pizarrón o en una cartulina, y en ella posiblemente podamos encontrar: un trabajo altamente calificado, lealtad hacia la empresa, el crecimiento de sus empleados, la satisfacción de los empleados, corresponsabilidad con la empresa, conformidad, ideas creativas, un *statu quo*, cooperación, etc.

II. A continuación, el animador sugiere que sea establecido un paralelo entre las necesidades individuales del ejercicio anterior, y la lista de expectativas de la empresa hacia sus empleados. Las

dos listas pueden presentarse como:

Necesidades individuales	Necesidades de la empresa
Buen salario	Un trabajo calificado
Promoción personal	Lealtad hacia la empresa
Buenas condiciones de trabajo	Satisfacción de los empleados
etc.	etc.

III. Hecha esta confrontación, sigue en el plenario un cambio de ideas acerca del contrato psicológico entre el individuo y la empresa.

28

EJERCICIO DE EXAMEN PERSONAL

OBJETIVOS:

- a) Concientizarse acerca de las estrategias usadas en las situaciones de conflicto.
- b) Examinar los métodos usados para resolver los conflictos.
- c) Introducir estrategias para negociar y mostrar capacidad de negociación.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Veinte a veinticinco personas.

TIEMPO EXIGIDO:

Aproximadamente treinta minutos.

MATERIAL UTILIZADO:

Lápiz y papel para todos los participantes.

AMBIENTE
FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia, con sillas para acomodar a todos los participantes. Un ambiente silencioso.

DESARROLLO:

I. Los participantes son invitados, por el animador, a hacer un ejercicio de fantasía, con el objetivo de examinar su estrategia en la solución de conflictos individuales. Durante aproximadamente cinco minutos, el animador conducirá el grupo a través de la fantasía siguiente.

II. El animador invita a los participantes a que tomen una postura confortable, cierren los ojos, procurando ensimismarse, desligándose del resto, relajándose completamente.

III. A continuación, el animador comienza diciendo: "Todos están ahora caminando por la calle, y de pronto observan, a cierta distan-

cia, que se aproxima una persona que les resulta familiar. La reconocen.

IV. Es una persona con la cual están en conflicto. Todos sienten que deben decidir rápidamente cómo enfrentar a esa persona. A medida que se aproxima, una infinidad de alternativas se establece en la mente de todos. Decidan ahora mismo lo que harán y lo que pasará." El animador detiene la fantasía. Espera un poco. A continuación dirá: "La persona pasó. ¿Cómo se sienten? ¿Cuál es el nivel de satisfacción que sienten ahora?"

V. Continuando, el animador pide a las personas del grupo que vuelvan a la posición normal y abran los ojos.

VI. Apenas el grupo retorna de la fantasía, durante cinco minutos, todos los miembros deberán responder por escrito las siguientes preguntas: a) ¿En qué alternativas

pensó? b) ¿Cuál es la alternativa que eligió?) c) ¿Qué nivel de satisfacción sintió al final?

VII. Cada participante deberá comentar con los compañeros las respuestas y las preguntas anteriores; se designará un encargado para hacer una síntesis escrita.

VIII. Continuando, el animador conducirá los debates en el plenario, donde serán expuestas las síntesis de los subgrupos. Se observa que, en general, las estrategias más empleadas se resumen en *evitar, postergar y enfrentar* los conflictos.

IX. Por último, a través de la verbalización, cada participante expone sus reacciones al ejercicio realizado, y el animador hará un comentario sobre el problema de los conflictos, pudiendo valerse del contenido siguiente.

ESTRATEGIA PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

EL CONFLICTO es una realidad de todos los días para una persona. En casa o en el trabajo, las necesidades y los valores de la persona entran constantemente en choque con los de las otras personas. Hay conflictos relativamente pequeños y fáciles de solucionar. Otros son mayores, y requieren de una estrategia para una solución satisfactoria; de lo contrario, se crean tensiones constantes y enemistades en el hogar o en el trabajo.

La habilidad de solucionar satisfactoriamente los conflictos es probablemente una de las más importantes que una persona pueda poseer desde el punto de vista social. Además de eso, hay pocas oportunidades formales para aprenderla en nuestra sociedad. Así como cualquier otra habilidad

humana, la solución de conflicto puede ser enseñada. Como cualquier otra habilidad, ella consiste en una infinidad de sub-habilidades, cada una separada pero a la vez interdependiente. Estas habilidades deben ser asimiladas, tanto a nivel cognoscitivo como a nivel del comportamiento.

Los niños solucionan sus conflictos a través de sus propias estrategias. Aunque esas estrategias no siempre solucionen satisfactoriamente los conflictos, ellos continúan usándolas, a falta de más información acerca de otras alternativas.

La solución de los conflictos se puede dar a través de tres estrategias: *evitándolos*, *postergándolos* y *enfrentándolos*.

Evitar y *enfrentar* son estrategias diametralmente opuestas.

Hay personas que procuran evitar situaciones conflictivas y otras que procuran huir de ciertos tipos

de conflictos. Tales personas intentan reprimir reacciones emocionales, procurando otros caminos, o incluso abandonando enteramente la situación. Eso ocurre porque las personas no saben enfrentar satisfactoriamente tales situaciones, o porque no poseen habilidades para negociarlas satisfactoriamente.

Aunque estas estrategias de evitar tengan cierto valor en las ocasiones en que la fuga es posible, generalmente no proporcionan al individuo un alto nivel de satisfacción. Ellas tienden a dejar dudas y miedo acerca del encuentro del mismo tipo de situaciones en el futuro, y respecto de valores como la valentía y la persistencia. La otra táctica consiste esencialmente en una acción de demora, en que la situación se enfría, al menos temporalmente, o el asunto permanece no muy claro, y una tentativa de enfrentamiento es

improbable. Así como en el caso anterior, la estrategia de la postergación genera sentimientos de insatisfacción e inseguridad respecto del futuro, lo que preocupa a la persona misma.

La tercera estrategia implica un enfrentamiento con las situaciones y personas en conflicto. Este enfrentamiento puede, a su vez, subdividirse en estrategias de poder y de negociación. Las estrategias de poder incluyen el uso de la fuerza física y otros castigos. Tales tácticas son muchas veces eficientes. Generalmente hay un vencedor y un vencido. Infelizmente, el conflicto muchas veces recomienza. Hostilidad, angustia y heridas físicas son muchas veces consecuencias de las tácticas de los protagonistas de la estrategia del poder.

Usando la estrategia de negociación, ambas partes del conflicto pueden ganar. Un objetivo de la

negociación consiste en resolver el conflicto con un compromiso o una solución que satisfaga a los involucrados. Todo indica que el uso de la estrategia de negociación proporciona generalmente una cantidad mayor de consecuencias positivas, o al menos pocas consecuencias negativas. Sin embargo, las buenas negociaciones exigen otras habilidades que deben ser aprendidas y practicadas. Tales habilidades incluyen la de determinar la naturaleza del conflicto, eficiencia en señalar las negociaciones, capacidad de ver el punto de vista del otro, y el uso del procedimiento de solución del problema a través de una decisión de consenso.

LAS PRIMERAS IMPRESIONES

OBJETIVO:

Explorar la riqueza de comunicación que puede hallarse en un cuerpo humano silencioso.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Veinticinco a treinta personas, aproximadamente.

TIEMPO EXIGIDO:

Unos treinta minutos; depende en parte del número de personas que participan en el ejercicio.

MATERIAL UTILIZADO:

Bolígrafo o lápiz y hojas en blanco.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia

para acomodar a todas las personas participantes.

DESARROLLO:

I. Las personas se sientan en círculo y el animador explica que somos fácilmente llevados a formarnos una imagen muchas veces equivocada de una persona, principalmente cuando la vemos por primera vez. Mientras está hablando, entra una persona desconocida en la sala. La persona abre la puerta, entra de prisa, mira y sale. (Conviene observar que el animador conoce a la persona y arregló con ella cómo debía proceder.)

II. Apenas la persona se retira, el animador pide al grupo que responda, por escrito, las siguientes preguntas: “¿Cuál es el mensaje que esa persona les dejó?” Y también: “¿Cuáles son las impresiones que esta persona desconocida les dejó?”

III. Luego de unos tres o cuatro minutos, se procede con la lectura de las respuestas.

IV. Aproximadamente media hora después, entra otra persona desconocida en la sala, juntándose al grupo. Se quedará por espacio de unos treinta minutos, como si estuviese interesado en aprender, como las otras personas del grupo. Todos podrán observarla consciente o inconscientemente. El animador no hará ninguna referencia acerca de la presencia de esta persona.

V. Agotados los treinta minutos, la persona se retira y el animador pide al grupo que responda por escrito las siguientes preguntas: "A partir del momento en que vi a esa persona, ¿qué me pregunté a mí mismo respecto de ella, por el simple hecho de su presencia física? ¿Qué observé de esa persona?"

VI. Después de seis u ocho mi-

nutos, se continúa con la lectura de las respuestas, observándose cómo la simple presencia física de una persona provoca tantos sentimientos y juicios en las otras personas. Por la simple presencia física, el cuerpo de la persona nos habla y nos hace hablar.

VII. Al fin, se busca verbalizar la riqueza de comunicaciones que un cuerpo humano, aun en silencio, nos ofrece.

MIRAR, SER MIRADO, MIRAR EL CUERPO DE LOS OTROS

OBJETIVOS:

- a) Concientizar a las personas respecto de las posiciones diferentes que toma el cuerpo humano.
- b) Analizar la interpretación dada a las diversas posiciones tomadas por el cuerpo humano.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Veinte a veinticinco personas, aproximadamente.

TIEMPO EXIGIDO:

Treinta minutos, depende del tamaño del grupo.

MATERIAL UTILIZADO:

Lápiz o bolígrafo, y hojas en blanco.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia para acomodar a todas las personas participantes.

DESARROLLO:

I. El animador comienza haciendo una exposición sobre cómo, generalmente, por el simple hecho de mirar el cuerpo de otra persona, buscamos interpretarlo. ¿Seremos capaces de mirarlo, tal cual él es ahora, sin interpretarlo? ¿Todos nosotros damos la misma posición al cuerpo, a las piernas, al pecho, a la cabeza, a los brazos, a las manos? ¿O habrá alguna diferencia en las posiciones que damos a nuestro cuerpo?

II. A continuación se forman dos subgrupos, que se colocarán frente a frente en la sala. Una mitad quedará de pie y la otra, sentada. La orientación del animador irá en el sentido de que las personas sentadas elijan un compañero del

grupo que está de pie. El compañero sentado observa, describe e interpreta la posición del cuerpo y los miembros de su compañero de pie, procurando ser lo más objetivo posible, y anotando todo lo que observa “aquí y ahora”.

III. Se cambian los papeles: quien fue “observador” será “observado” y viceversa.

IV. A continuación, se procede a la lectura de las observaciones y a la verbalización del trabajo, enfocando principalmente:

- a) la diferencia de posiciones del cuerpo de cada persona;
- b) la tendencia a interpretar las señales del cuerpo;
- c) la conciencia de la interpretación permanente de las señales del cuerpo en lo cotidiano;
- d) el placer o el disgusto, que todos sienten al ser observados;
- e) la semejanza que existe entre los temores propios y los de los otros.

31

PONERSE EN LA PIEL DEL OTRO: EL ESPEJO

OBJETIVOS:

- a) Concientizar a las personas acerca de la dificultad que existe para comprender a los otros.
- b) Mostrar que la falta de comunicación es muchas veces un problema de falta de comprensión.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Veinte a veinticinco personas, aproximadamente.

TIEMPO EXIGIDO:

Unos cuarenta minutos.

MATERIAL UTILIZADO:

Lápiz o bolígrafo y papel blanco.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia

para acomodar a todos los participantes.

DESARROLLO:

I. El animador explica inicialmente lo que se entiende por la expresión “ponerse en la piel del otro”. ¿Cómo es el otro, en su propia piel? ¿Cómo comprenderlo para comunicarse mejor? Etcétera.

II. A continuación, el animador pide que se formen subgrupos de a dos, para poder vivenciar la situación de “espejo” con el compañero. Este ejercicio tiene tres fases:

1.º fase: El compañero “A” procura ejecutar una acción (tomar un café, trabajar en el escritorio, escribir una carta, etc.) y el compañero “B” lo imitará en todos sus gestos, su ritmo, sus emociones, con toda precisión.

2.º fase: Se invierten los papeles. El compañero “B” comienza la acción y “A” lo imita en todo.

3.º fase: Después de algún tiempo de concentración de uno sobre otro, cada uno procurará ser, al mismo tiempo aquel que inicia el gesto, y hará a la vez de espejo, imitando los gestos del otro. Ninguno sabrá lo que pasará. Se observa que las dos personas harán al mismo tiempo las dos cosas.

III. Finalmente, las dos personas comentarán la experiencia vivida, poniendo en común las siguientes observaciones:

a) La dificultad de estar atento durante todo el tiempo.

b) La concentración sobre el otro.

c) El gesto externo, que revela el movimiento interno.

d) ¿Quién toma la iniciativa de un gesto? ¿Quién lo imitará?

OBJETIVO:

Concientizar a las personas acerca del cambio de lugar, dentro de un grupo, y la adopción de una posición agradable para el cuerpo.

TAMAÑO
DEL GRUPO:

Veinticinco personas, aproximadamente.

TIEMPO
EXIGIDO:

De veinticinco a treinta minutos.

AMBIENTE
FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia para acomodar a todos los participantes.

DESARROLLO:

I. El animador propone que cada participante elija un lugar y adop-

te una posición confortable. Quien no estuviera bien acomodado, podrá hacerlo todavía.

II. Lo que se debe observar es lo siguiente: a partir del momento en que todos recibieron la orden para elegir una posición de bienestar, ¿quién cambió de posición y quién cambió de lugar? ¿Qué cambio hicieron?

III. Hay quien cambia de lugar y hay quien modifica la posición del cuerpo. Cada cuál dirá al grupo el cambio que hizo.

IV. Como sucede al recibir la orden de tomar una posición agradable, están los que cambian de lugar y los que cambian de posición de apoyo del cuerpo.

V. En la verbalización que sigue al ejercicio, conviene concientizar a las personas de lo que hacen cuando buscan tomar una posición confortable para el cuerpo.

MIRARSE: LA IMAGEN DEL CUERPO HUMANO

OBJETIVO:

Enfocar la diferencia que existe entre la imagen que todos tienen de su cuerpo y la realidad física del mismo cuerpo.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Veinticinco personas, aproximadamente.

TIEMPO EXIGIDO:

Unos cuarenta minutos, aproximadamente.

MATERIAL UTILIZADO:

Bolígrafo o lápiz y hojas en blanco.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia,

para acomodar a todas las personas.

DESARROLLO:

I. El animador comienza formulando algunas preguntas al grupo: ¿Qué imagen tienen todos acerca de su propio cuerpo? ¿Cómo se ve cada uno? ¿Es interesante conocer el propio cuerpo? ¿Qué conocemos acerca de él? ¿Conocemos la realidad física de nuestro cuerpo, o conocemos imágenes que se forman en nuestra cabeza y que coloreamos con juicios positivos o negativos?

II. A continuación, el animador sugiere lo siguiente: “Para sentir mejor cuál es la imagen que tenemos del propio cuerpo, cierren los ojos y procuren mirarse como un cuadro ubicado en el interior de la cabeza. Procuren fijarse, por algunos momentos, en esa imagen.”

III. Después de dos o tres minu-

tos de concentración, el animador puede preguntar a los participantes si esta imagen representa una de las imágenes que todos tienen de su propio cuerpo. ¿Corresponderá a lo que cada uno es físicamente?

IV. El animador procura concientizar al grupo de que la imagen que tenemos de nuestro cuerpo jamás es idéntica a la realidad física de nuestro cuerpo. Para eso podrá ejemplificar con particularidades más precisas (el tamaño, el color, la forma exacta, etc.). Nosotros solamente tenemos una imagen deformada de la realidad física de nuestro cuerpo.

V. Se puede aún prolongar esa visión de sí, y hacer lo mismo, situando a la persona en un grupo, con otras personas. Es curioso observar que la imagen que tenemos de nosotros en el momento en que estamos en grupo, varía, y que hay personas que observan al

grupo y no se ven a sí mismas.

VI. En seguida, el animador propone al grupo que responda la siguiente pregunta: “Cuando veo mi cuerpo y la imagen que doy a los demás (aquella que ellos ven, cuando me observan), ¿ésa será la que me gusta o la que no me gusta?”

VII. Si ninguna de las dos preguntas lo satisface, podrá formular una tercera, de propia elección.

VIII. A continuación se harán la lectura y la verbalización del trabajo hecho, enriqueciendo la reflexión con uno u otro de los siguientes aspectos:

- a) La diferencia entre el cuerpo humano y la imagen del cuerpo.
- b) La imagen del cuerpo, como un “cuadro” en la comunicación.
- c) Las fuentes exteriores de la imagen del cuerpo humano.

LOS CUERPOS REVELAN UNA POSICIÓN SOCIAL

OBJETIVOS:

- a) Sentir que detrás de nuestro cuerpo hay una institución (los organismos, los ritos, los derechos y los temores).
- b) Sentir que tras de la institución hay otras instituciones.
- c) Sentir que tras las instituciones hay personas, hay decisiones tomadas por ellas, hay relaciones que se establecen entre ellas, y situaciones de la primera infancia que se reproducen.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Veinte a veinticinco personas, aproximadamente.

TIEMPO EXIGIDO:

Una hora, depende del grupo.

MATERIAL UTILIZADO:

Lápiz o bolígrafo y hojas en blanco.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala con sillas, suficientemente amplia para acomodar a todas las personas participantes.

DESARROLLO:

I. El animador comienza proponiendo al grupo que cada cual se imagine en “situaciones anteriores de la vida, en que no se sintieron a gusto en las comunicaciones con otras personas”. O, incluso, situaciones en que las palabras no surgieron con facilidad, por timidez, miedo u otras dificultades. Casi todas las personas pasaron por tales situaciones, en la vida.

II. Después de unos seis o siete minutos, todos, uno por uno, leen sus anotaciones.

III. Generalmente se observa que

las situaciones más opresivas y presentadas por la mayoría del grupo se refieren a la comunicación con los “superiores”, y no con los iguales o con los “inferiores”.

IV. Ante esa situación, el animador escoge para el ejercicio una secretaria y dos protagonistas, y propone la dramatización del siguiente hecho: Una determinada persona fue a buscar al jefe de personal de una empresa para informarse acerca de un empleo, antes de ofrecerse para el mismo. El pretendiente golpea la puerta. La secretaria atiende, invitándolo a entrar. Al atenderlo, lo saluda, y le pide que aguarde sentado. Entra en la sala del jefe para anunciarlo. Mientras espera, apurado y nervioso, busca en el bolsillo un billete en el cual había anotado su demanda. En eso aparece la secretaria, lo que no le permite leer la anotación antes de

ser atendido por el jefe. “El jefe le dice que pase”, le anuncia la secretaria. Inmediatamente él se levanta y, con una sonrisa en los labios, entra. Mira al jefe, que continúa sentado en su mesa, le parece neutro, preocupado con el trabajo, de escritorio. “Buen día”, dice él y espera un poco más. Después de algunos minutos, el jefe lo manda a sentar. Él se sienta en el borde de la silla, ocupando sólo un tercio de la misma. Vergonzoso, medio encorvado, la cabeza inclinada levemente hacia el frente, comienza a hablar, y dice que leyó un anuncio de que la empresa necesitaba contratar más funcionarios, y que antes de ofrecerse deseaba obtener algunas informaciones respecto del trabajo. Su habla es débil, tímida, se preocupa de no hablar de más. Su cabeza está apoyada en las manos, mirando siempre al jefe por debajo de las cejas.

En ese momento el jefe, que hasta ahora permanecía callado, dice al candidato: "Hábleme primero respecto de su formación y su experiencia".

A esta altura, el candidato ya no insiste en obtener informaciones, procurando responder inmediatamente a la pregunta del jefe, continuando siempre sentado en el borde de la silla.

V. En eso, el animador aplica una técnica usada en psicodrama. Los detiene e invierte los papeles. El candidato se vuelve jefe de personal, sentándose en el escritorio, en el lugar ocupado por el jefe, y éste ocupa la posición del candidato, haciendo su papel.

VI. Es importante observar cómo el comportamiento de las personas cambia radicalmente. El candidato toma una posición recta, firme, sentándose correctamente. Mientras tanto, el jefe deja su aire de autoridad y se muestra humil-

de, vergonzoso, hablando en voz baja. Y el ejercicio continúa.

VII. El animador pide a los observadores del grupo que hagan una lista de todo lo que constataron y del mensaje que los dos protagonistas dejaron con su dramatización.

VIII. A continuación, cada observador leerá sus anotaciones, y sigue la verbalización acerca de la experiencia vivida.

EJERCICIOS DE VISION

OBJETIVOS:

- a) Sensibilizar el órgano de la visión.
- b) Obligar a los participantes a caracterizar la diferencia entre “mirar” y “ver”.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Cualquier número.

TIEMPO EXIGIDO:

Treinta minutos, aproximadamente.

AMBIENTE FÍSICO:

Una sala suficientemente amplia para acomodar a todas las personas participantes.

DESARROLLO:

I. El animador comienza por ex-

plicar la gran importancia de que aprendamos a ver. A diario sucede que muchas veces *miramos* pero no *vemos*.

II. A continuación invita a los participantes del grupo a deambular por la sala, buscando ver con atención y descubriendo cosas nuevas.

III. Transcurridos cinco minutos, el animador coloca un reloj de pulsera sobre la mesa, con la esfera hacia arriba, y pide a los participantes que miren con atención el reloj.

IV. Una vez observado el reloj, el animador formulará las siguientes preguntas:

- 1) “¿De qué marca es el reloj?”
- 2) “¿Cómo son los números: romanos o árabigos?”
- 3) “¿Otras características?”

V. Una vez recogidas las respuestas, se verificará que muchos sólo miraron el reloj sin haberlo *visto* realmente.

EL “GANADOR” Y EL “PERDEDOR”

El ganador dice: “Vamos a ver.”

El perdedor dice: “Nadie sabe.”

Cuando el ganador comete un error, dice: “Estoy errado, me equivoqué.”

Cuando el perdedor comete un error, dice: “No fue por mi culpa.”

El ganador cree en la buena suerte, incluso cuando no fue buena.

Es optimista.

El perdedor lamenta su “mala suerte”, aun cuando no siempre haya sido tan mala.

El ganador sabe cómo y cuándo decir “sí” y “no”.

El perdedor dice “sí, pero” y “tal vez no”, en mal momento y con malas razones.

El ganador trabaja más que el perdedor, y tiene más tiempo.

El perdedor está siempre “muy ocupado” para hacer aquello que es necesario.

El ganador enfrenta el problema.

El perdedor rodea el problema.

El ganador asume compromisos.

El perdedor hace promesas.

El ganador se queda triste cuando no puede hacer más.

El perdedor pide “disculpas”, pero hace lo mismo en la próxima ocasión.

El ganador sabe para qué está luchando, y cuándo asumir compromisos.

El perdedor se compromete cuando no debe, y lucha por aquello que no conviene.

El ganador dice: “Estoy bien, pero no tanto como debería estar.”

El perdedor dice: “Hay mucha gente que es peor que yo.”

El ganador escucha.

El perdedor casi no espera su turno para hablar.

El ganador prefiere ser admirado a ser amado (y logra ambas cosas).

El perdedor prefiere ser amado a ser admirado.

El ganador se siente lo bastante fuerte como para ser gentil.

El perdedor jamás se muestra gentil, pero igual es débil.

El ganador respeta a sus superiores, y procura aprender algo de ellos.

El perdedor guarda rencor contra los superiores y hasta busca armar trampas contra ellos.

El ganador explica.

El perdedor busca justificarse.

El ganador se siente responsable de llegar siempre a más.

El perdedor dice: "Solamente trabajo aquí."

El ganador dice: "Debe haber una manera mejor de hacer eso."

El perdedor dice: "Siempre se hizo así."

El ganador sabe controlarse.

El perdedor sólo tiene dos velocidades: una histérica y la otra letárgica.

Dr. Whitt N. Schultz

Bibliografía

1. ALCÂNTARA, Alcides de, *Dinâmica de Grupo e sua importância no Ensino*, Rio de Janeiro, SENAI - Departamento Nacional, 1972.
2. ALICE, "Negotiating for Group and Trainers", *Social Change, Ideas & Applications*, NTL Institute, volumen 4, N.º 2, 1974.
3. ALMEIDA, Paulo Nunes de, *O Ensino Globalizante en Dinâmica de Grupo*, San Pablo, Saraiva S.A., 1973.
4. ANTUNES, Celso, *Técnicas Pedagógicas de Dinâmica de Grupo*, San Pablo, Editora Brasil S.A., 1970.
5. BERNE, Eric, *Juegos en que participamos*, México, Diana, 1964.

6. BERSCHED, Ellen y Walster, Elaine Hatfield, *Atração Interpessoal*, San Pablo, Editora Edgard Blucher Ltda., 1973.
7. CARTWRIGHT, Dorwin y Zander, Alvin, *Group Dynamics*, Harper & Row. Publishers, Nueva York, 1968.
8. HARRIS, Thomas A., *Eu estou OK - Você está OK; as relações do bem-estar pessoal*, Río de Janeiro, 2.ª edición, Artenova, 1973.
9. KLEIN, Josephine, *O Trabalho de Grupo*, Río de Janeiro, Zahar Editores, 1974.
10. LASSEY, William R., *Leadership and Social Change*, Iowa, University Associate Press, 1971.
11. LIMA, Lauro de Oliveira, *Dinâmica de Grupo*, Petrópolis, Editora Vozes Limitada, 1969.
12. MAILHOT, Gérard Bernard, *Dinâmica e Gênese dos Grupos*, San Pablo, Livraria Duas Cidades, 1970.
13. MAISONNEUVE, Jean, *La dinámica de los grupos*, Buenos Aires, Proteo.
14. MILL, Cyril R., "Working with Hostile Groups", *Social Change, Ideas & Applications*, NTL Institute, volumen 4, N.º 1, 1974.
15. MILL, Theodore M., *Sociologia dos Pequenos Grupos*, San Pablo, Livraria Pioneira Editora, 1970.
16. MINICUCCI, Agostinho, *Dinâmica de Grupo na Escola*, San Pablo, Edições Melhoramentos, 1970.
17. PEREIRA, Gilberto da Silva, *Análise Transaccional*, Documento da Divisão de Documentação e intercâmbio do Departamento Nacional do SESC, Río de Janeiro (abril y junio), 1974.
18. RIOS, José Arthur, *A educação dos Grupos*, Río de Janeiro, Serviço Nacional de Educação Sanitária, 1962.
19. SCHMUCK, Richard A. y Schmuck, Patricia A., *Group Processes in the Classroom*, Iowa, WM., C. Brown Company Publishers, 1972.
20. SHEPHERD, Clóvis R., *Pequenos Grupos*, San Pablo, Editora Atlas S.A., 1963.

21. STANFORD, Gene, *Learning Discussion Skills Through Games*, Nueva York, Citation Press, 1969.
22. VELA, Jesús Andrés, *Técnicas y prácticas de las relaciones humanas*, Bogotá, Indo American Press Service.
23. WEIL, Pierre, *Dinâmica de Grupo e Desenvolvimento em Relações Humanas*, Belo Horizonte, Editora Itatiaia Limitada, 1967.
24. WEIL, Pierre, *Relações Humanas na Família e no Trabalho*, Petrópolis, Editora Vozes Limitada, 1971.

ÍNDICE

Volumen 1

Prefacio	5
Relaciones humanas	10
Los diez mandamientos de las relaciones humanas	11
1. Presentación	13
2. Temores y esperanzas	16
3. El encuentro entre dos grupos	19
4. Círculos concéntricos	22
5. Juego de la verdad	25
6. Explosión del animador	28
7. Comunicación	31
8. Ejercicio de confianza	43
9. "Clasecita"	47
10. Ejercicio de la cualidad	50
11. Dramatización	53
12. Diagrama de integración	55
13. Formar filas de acuerdo con la influencia	58
14. Las dimensiones del liderazgo	62
15. Cualidad del líder democrático	65
16. ¡Alto!	71
17. Un trabajo de equipo	74

18. Test de resistencia a la presión social	80
19. El regalo de la alegría	82
20. El trueque de un secreto	86
21. La tempestad mental	90
22. La dificultad del consenso	93
23. Ejercicio de consenso	97
24. La técnica del encuentro	104
25. Técnica de la salida	106
26. Pulsar	109
27. Situación en el espacio	111
28. Técnica no verbal de control	114
29. Ejercicio de bombardeo intenso	116
30. Ejercicio de confrontación	119
31. Ejercicio de analogía	122
32. Bloqueo de la creatividad	125
33. Reunión no verbal	127
34. El juego de los voluntarios	130
Bibliografía	133

Volumen 2

Prefacio	139
Yo tengo valor	143
1. Nuevos nombres	144
2. Conocimiento personal:	
El gráfico de mi vida/1	147
3. El gráfico de mi vida/2	150
4. Cosme y Damián se conocen	153
5. Conocimiento personal	156
6. Técnica de penetración	159
7. Técnica del empujón	162
8. Conocimiento personal	
en relación con otro	164
9. Integración de un grupo hostil	167
10. Eficiencia de un trabajo de equipo	172

11. La construcción de equipos	176
12. Engañando al grupo	179
13. Técnica de la presión	183
14. Las expectativas de participantes	
y animadores	186
15. Restablecimiento de la confianza	189
16. Aclaración de valores	192
17. Una técnica no verbal de control	195
18. Solución creativa de un problema	197
19. Dar y recibir afecto	202
20. Ejercicio “adentro” y “afuera”	204
21. Dinámica de la exclusión	208
22. Ejercicio de <i>feedback</i>	212
23. Ejercicio de salida	223
24. La historia de la Máquina registradora	225
25. Características de un líder	231
26. Necesidades individuales en el empleo	236
27. Necesidades de la empresa	240
28. Ejercicio de examen personal	243
29. Las primeras impresiones	252
30. Mirar, ser mirado, mirar	
el cuerpo de los otros	256
31. Ponerse en la piel del otro: el espejo	259
32. Ubicándose	262
33. Mirarse: la imagen del cuerpo humano	264
34. Los cuerpos revelan una posición social	268
35. Ejercicios de visión	274
36. El “ganador y el “perdedor”	276
Bibliografía	281