

Guía
para el Facilitador
de Grupos Adolescentes

**Técnicas orientadas al desarrollo del
liderazgo y las habilidades sociales dirigidas
a la prevención de drogas.**

Jorge Luis Arnao Marciani

Lima - Perú

2,004



Ing. Nils Ericsson Correa

Presidente Ejecutivo del Consejo Directivo

Gustavo Ascacibar Noblecilla

Gerente General

**Gerencia de Prevención y Rehabilitación del
Consumo de Drogas**

José Luis Peña Vega

Gerente

Especialistas

Eduardo Haro Estabridis

Cesar Perea Chumbe

William Cabanillas Rojas

Lourdes Sevilla Carnero

Delia Trujillo Fraga

Carolina Rengifo Tam

Rubén Verde Céspedes

Selene Barrantes Sandoval

DEDICATORIA

Este libro está dedicado a CEDRO, constante fuente de aprendizaje sobre dinámica de grupos durante los últimos 13 años de mi vida profesional. A Alejandro Vassilaqui y Carmen Masías, por su permanente apoyo en mi quehacer profesional.

A todos los adolescentes, quienes con su vitalidad y acción creativa han sido fuente permanente de motivación, cambio y trabajo.

A Jorge Naldos, el mejor recreacionista que he conocido hasta ahora.

A Elsa y Leonardo, mi esposa e hijo que me alientan a ser cada vez mejor.

A mis compañeros de trabajo, de antes y de ahora, de los que aprendí de sus aciertos y de sus errores junto con los míos.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a DEVIDA por la difusión del presente trabajo lo cual refleja su labor institucional en la prevención y tratamiento de las drogadependencias.

A Carmen Masías, por los comentarios críticos y sugerencias.

A Sandra Canessa, por demostrar nuevamente su profesionalismo y amistad al corregir el presente documento.

A Liubinka Obrenovic y Ernesto Calderón, por su paciencia y apoyo en la bibliografía e impresiones.

A Patricia Velasco, Katia Loayza, Carmen Barco, Iván Romero, Roberto Aliaga, por sus aportes y comentarios a este documento.

A Rocío Ramírez y Manuel Heredia, por su apoyo.

INDICE

Presentación	13
Prólogo	15
CAPITULO I: “La educación participativa, aspectos teóricos” ..	17
Orígenes de la dinámica de grupos.	17
Orientaciones Teóricas.	18
Andragogía	19
Aprendizaje de los adultos.	25
Principios fundamentales según Malcolm Knowles	26
Definición de educación de adultos	27
Las experiencias en América	28
La pedagogía de Freire	29
Principios Pedagógicos	29
La educación participativa: el enfoque de Freire.	31
Definiciones muy importantes	32
Dinámica de grupo	32
Técnicas participativas	32
Técnicas grupales.	33
Importancia del trabajo grupal en el trabajo de promoción.	33
La psicología social y la dinámica de grupos.	34
CAPITULO II: “El grupo”	37
Conceptos generales.	37
Otros conceptos de grupo.	38
Clasificación de los grupos.	39
El sustento Gestáltico en la dinámica de grupos.	40
Clasificación de los grupos primarios.	41

Características generales de los grupos primarios.	42
Características psicológicas de los grupos primarios.	42
Los procesos de grupo.	44
- Atmósfera, conflicto y estructura de grupo.	44
Etapas del crecimientos de los grupos.	45
Sugerencias para el facilitador en la conducción	52
Lo que no debe hacer un moderador.	52
Perfil del grupo eficaz.	53
La sinergia en los grupos.	54
La facilitación en los procesos sinérgicos.	54
Decálogo de la Sinergia grupal.	56
Método para el análisis de los grupos.	59
Consideraciones generales del test sociométrico.	60
CAPITULO III: “El liderazgo”	63
Funciones y capacidades del líder.	64
Mitos y prejuicios del liderazgo.	66
Tipos de líderes y formas de liderazgo.	67
Las leyes del jefe.	70
Sugerencias a tomar en cuenta al ejercer liderazgo	71
La asamblea de los animales.	71
El liderazgo en las empresas.	72
Ejercicios de adiestramiento	73
- Analizando el concepto de grupo.	73
- Analizando el concepto de liderazgo.	74
- Analizando el concepto de procesos de grupo.	74
Secuencia sugerida para trabajar con las técnicas participativas	77
- Técnicas de presentación	78
- Técnicas de animación	88
- Técnicas de cohesión - integración	96
- Técnicas de reflexión	98

Modelo de las habilidades sociales	101
Los valores	105
- Tipos de valores	106
- Aprendizaje, desarrollo de los valores y moral.	107
- Etapas del proceso de valoración	107
La toma de decisiones y la resolución de problemas.	120
Autoestima	130
- Identidad y autoestima	134
- Elementos de la autoestima	134
- Componentes de la autoestima	135
- Técnicas para desarrollar la autoestima	139
- El adolescente y la autoestima	141
- Autoestima y salud mental	142
- Test de autoestima	152
La comunicación	155
- Concepto	158
- Niveles de la comunicación	160
- Componentes verbales	160
- Tipos de comunicación	161
- Programación neurolingüística y comunicación	162
- Afecto y comunicación	162
- Ejercicios	163
Presión de grupo y social	173
- Conceptos	173
La conducta asertiva	175
- Conceptos y principales teorías sobre la Asertividad.	176
Trabajo grupal	186
Creatividad en los grupos	195

- Concepto.	195
- Factores asociados al pensamiento creativo.	197
- Sugerencias para potenciar la capacidad creativa en los adolescentes.	198

Referencias	203
-------------------	-----

PRESENTACIÓN

De acuerdo con los resultados del «*Estudio Epidemiológico sobre el Consumo de Drogas en la Población Escolar de Secundaria de Menores – 2002*», no cabe duda que, en nuestro país, el uso de sustancias psicoactivas entre adolescentes es una problemática relevante. Esta aseveración nos demanda intervenir con estos grupos de población prioritarios de manera adecuada, desplegando acciones preventivas adaptadas a sus características y necesidades. No obstante, es necesario contar con herramientas metodológicas que aseguren un acercamiento empático y que cimienten en el ideario de cada facilitador y adolescente que la acción preventiva es principalmente educativa.

Esa es la convicción que enmarca el esfuerzo del Lic. Jorge Arnao, quien ha elaborado esta guía, como un aporte significativo dirigido a todos los interesados en trabajar con adolescentes y jóvenes, a quienes entrega una herramienta metodológica valiosa. Es de apreciar que esta guía tiene un valor agregado en el hecho de ser una publicación que equilibra teoría y práctica, transitando desde el análisis de propuestas pedagógicas, hasta la descripción didáctica de técnicas participativas y grupales.

Este trabajo es en sí mismo una contribución en firme a dos intereses prioritarios para DEVIDA, expresados en la *Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas 2002-2007*. El primero es la continua mejora de la calidad de las intervenciones preventivas, pues a la revisión de esta publicación nos encontraremos con un esfuerzo importante por presentar información que desborda el objetivo activista. Es por ello que los contenidos de esta publicación se articulan adecuadamente a intervenciones preventivas basadas en el desarrollo de habilidades y competencias, siendo éstas las que han mostrado resultados promisorios a partir de sólida evidencia empírica.

El segundo interés prioritario se relaciona con que esta publicación fortalecerá a todos los interesados, profesionales e instituciones que trabajan con la población adolescente y juvenil en nuestro país. La publicación de esta guía es un compromiso que asume DEVIDA, con el firme propósito de promover y diseminar información especializada para elevar las capacidades técnicas en cada una de las intervenciones preventivas con adolescentes, y asegurar, a través de una adecuada gestión del conocimiento, que los profesionales e instituciones posean altos niveles de calidad en su trabajo cotidiano.

Junto a nuestra institución, otras entidades gubernamentales y colectividad civil tienen la tarea de proveer, según cada ámbito de competencia, las acciones necesarias para propiciar un adecuado espacio de desarrollo para nuestra población adolescente. En esa ruta, esta publicación fortalecerá estas acciones, dando el rigor necesario para un trabajo trascendente. Como ente rector de la lucha contra las drogas, DEVIDA entiende que para desplegar acciones exitosas en reducción de la demanda, es necesario el fortalecimiento continuo de las capacidades técnicas de los recursos humanos e instituciones.

En DEVIDA consideramos que la aplicación de esta guía al campo preventivo es ilimitada, pues provee contenidos pertinentes y un planteamiento metodológico acorde con el objetivo de desarrollar el liderazgo entre adolescentes y jóvenes, entre quienes este tema se convierte en un distintivo que los lleva hacia mayores niveles de autodeterminación y protagonismo, trascendiendo hacia sus comunidades barriales, educativas y laborales.

Lo técnico, lo participativo, lo lúdico, se encuentran integrados en esta guía y estamos seguros que su mayor aporte no se ubicará en los estantes de biblioteca o escritorios, sino en las manos comprometidas de aquellos que trabajan en el desarrollo de nuestra juventud, pensando en su presente y apostando a su futuro saludable y productivo que necesita el Perú.

Ing. Nils Ericsson Correa
Presidente Ejecutivo del Consejo Directivo
DEVIDA

PROLOGO

Muy a menudo, los seres humanos nos colocamos en un mapa, haciendo esto también con nuestros congéneres. Y por lo general, usamos en ello “extremos o dicotomías”: introvertido – extrovertido; generoso – egoísta; líder – dependiente; etc. Muy pocas veces distinguimos las conductas en sus más amplios rangos y momentos. Sin embargo, al conformar un grupo las probabilidades de que este análisis se enriquezca y admita la pluralidad, aumentan.

Esto es lo que pretende Jorge Arnao con su valioso manual: situarnos como experimentadores en un grupo y alentarnos en nuestra capacidad para distinguir los infinitos matices de la conducta humana.

Nos hemos convertido en sociedades “grupales”. Al día, en el Perú, deben reunirse en grupos ,cientos, sino miles de personas, con diversos fines. En ellos la gente sueña, crea, recrea, refuerza, castiga o premia.

El grupo puede servir de contención, de esperanza y de vía para la humanización. Pero en el grupo también se puede conspirar, desvalorizar o difamar. Tratar de dominar y de sacar provecho personal.

Cada grupo puede quedarse en “la etapa amable” donde sus integrantes se muestran “con la mejor cara” o puede enfrascarse en una lucha por el poder interminable. O por el contrario el grupo puede pasar a una etapa constructiva y porque no de superación y transcendencia.

La reflexión sobre todas las posibilidades y escenarios que ofrecen los grupos así como sus múltiples funciones es lo que motiva este texto de Arnao que parte no sólo de la revisión teórica concienzuda, del autor, sino fundamentalmente de su práctica con grupos y de su interés genuino por entender y promover el liderazgo entre los jóvenes.

Felicitemos a Jorge y nos alegramos por su trabajo serio. En gran parte este, sistematiza su experiencia con grupos, desde CEDRO y desde su talento y ética profesional al servicio de la prevención del uso indebido de sustancias y la promoción de una mejor calidad de vida. Estamos seguros

que su esfuerzo y dedicación nos ayudarán a comprender mejor el comportamiento en grupos y nos alentarán a seguir el camino del liderazgo compartido.

Lima - Perú

Carmen Masías

Subdirectora de CEDRO

CAPÍTULO I

LA EDUCACIÓN PARTICIPATIVA ASPECTOS TEÓRICOS

«Quien aprende sin pensar es un tonto; quien piensa sin aprender es un peligro».

Confucio.

En este primer capítulo se intentará dar una visión general de los principios teóricos, sus orígenes y la posterior conformación de esta gran área de trabajo relacionada con la conducción y manejo de grupos. La intención es brindar información que permita a los diferentes profesionales y adultos interesados tener pautas para un trabajo eficaz con grupos.

ORIGENES DE LA DINÁMICA DE GRUPOS

En 1936, Sherif publicó un libro que contenía un análisis teórico sistemático del concepto norma social y una ingeniosa investigación experimental sobre los orígenes de las normas sociales en los grupos de gente. Probablemente el rasgo más importante de este libro fue reunir las ideas y observaciones de la sociología y la antropología, y técnicas de experimentación de laboratorio de la psicología experimental. Sherif empezó aceptando la existencia de costumbres, tradiciones, reglas, valores, modas y otros criterios de conducta (que resumió bajo el nombre general de norma social). Los estudios de Sherif permitieron establecer la posibilidad de sujetar los fenómenos de grupo a investigaciones experimentales.

Entre 1933 y 1939, Newcomb realizó una investigación del mismo tipo general de problemas que interesaban a Sherif, pero con métodos por completo diferentes, Newcomb seleccionó un ambiente “natural” y allí estudió el funcionamiento de las normas sociales y los procesos de influencia social y confió ante todo en técnicas de medición de actitudes, la sociometría y las entrevistas para obtener datos. El estudio de Newcomb demostró que las actitudes de los individuos están fuertemente enraizadas en los grupos a los que pertenecen, que la influencia de un grupo sobre las actitudes de un

individuo y el grupo, y que los grupos evalúan a sus miembros, al menos parcialmente, según su conformidad con las normas del grupo, y que los grupos evalúan a sus miembros (al menos parcialmente), según su conformidad con las normas de grupo.

En 1937 W. F Whyte pasó a vivir en un barrio bajo de Boston, para iniciar un estudio de tres años y medio sobre los clubes, las organizaciones políticas y el pandillerismo. Su método, era el del observador participante, que había sido sumamente desarrollado en las investigaciones antropológicas. La importancia de este estudio para el subsecuente trabajo en la dinámica de grupos fue triple: a) dramatiza y describe minuciosamente la gran significación de los grupos en la vida de los individuos y el funcionamiento de sistemas sociales más amplios. b) dio ímpetu a la interpretación de propiedades de grupo y proceso de grupo, según las interacciones entre individuos c) generó diversas hipótesis sobre las relaciones entre variables tales como iniciación de la interacción, liderazgo, status, obligaciones mutuas y cohesión de grupo. Estas hipótesis sirvieron para guiar gran parte del trabajo posterior de Whyte sobre los grupos.

La obra de Lewin, Lippitt y Whyte fue, con mucho la mayor influencia en el emergente estudio de la dinámica de grupo. Realizada en 1937 y 1940 en el Iowa Child Welfare Research Station, estas investigaciones de la atmósfera y los estilos de liderazgo lograron una síntesis creadora de las tendencias y de los desarrollos antes considerados. El objetivo de estas investigaciones fue estudiar las influencias de ciertas “atmósferas de grupo” o “estilos de liderazgo” experimentalmente inducidos sobre los grupos como un todo y sobre los miembros individuales. Se investigaron tres tipos de liderazgo el democrático, el autocrático y el laissez faire. Se abrieron nuevas perspectivas como el de crear “sistemas políticos en miniatura” en el laboratorio y demostrar su poder para influir sobre la conducta y las relaciones sociales de la gente, aclaró que los problemas prácticos del manejo de grupos podían emplear los métodos experimentales y que los científicos sociales podían emplear los métodos científicos para resolver problemas de vital importancia para la sociedad.

ORIENTACIONES TEÓRICAS:

Teoría del campo: nombre originado por Lewin, deriva su nombre de la tesis fundamental de que la conducta es producto de un campo de terminantes interdependientes (llamado espacio vital o social). Representan las propiedades estructurales de este campo conceptos topológicos y teorías de la predisposición a la actividad y las propiedades dinámicas mediante conceptos de las fuerzas psicológicas sociales.

Teoría de la interacción: desarrollada por Bales, Homans y Whyte, ésta teoría concibe los grupos como un sistema de individuos que interactúan. Los conceptos fundamentales de este enfoque son la actividad, la interacción y el sentimiento.

Teoría de sistemas: el grupo es un sistema. Hacen hincapié en varios tipos de ingresos y egresos del sistema, y comparten con la teoría del campo un interés por los procesos equilibradores.

Orientación Sociométrica: originada por Moreno y elaborada por Jennings, se preocupa ante todo por las elecciones interpersonales que mantiene unidos los grupos de gente. Es notable el volumen de investigaciones realizadas en esta orientación.

Teoría Psicoanalítica: se centra en los procesos motivacionales y defensivos que ocurren en el individuo y Freud fue el primero en aplicarla a la vida de grupo. En años más recientes, especialmente como resultado del creciente interés por la psicoterapia de grupo, escritores como Bach, Bion, Scheidlinger y Stock han tenido aportado significativos.

Orientación empírico - estadística: sostiene que deberían descubrirse los conceptos de la dinámica de grupos de conformidad con procesos estadísticos, como el análisis factorial, representantes de esta tendencia son Cattell y Hemphill quienes se han concentrado en determinar las dimensiones ortogonales que sirven para caracterizar a los grupos.

Orientación de los modelos formales: en contraste con la orientación anterior está la obra de French, Norman y Cartwright que han intentado con ayuda de las matemáticas construir modelos formales, para así manejar rigurosamente ciertos aspectos más bien limitados de los grupos. Aunque por lo general estos modelos contienen algunas suposiciones tomadas de las ciencias sociales, se hace más hincapié en el rigor formal que en una teoría sustantiva comprensiva.

(*) ANDRAGOGÍA

El propósito fundamental al plantear este tema es diseñar un esquema conceptual y analítico de la ANDRAGOGÍA como ciencia de la educación de los adultos, a la vez que despertar inquietudes en el espíritu de los instructores, capacitadores, administradores, investigadores y otros técnicos educativos, a fin de profundizar la teoría y el contenido de esta ciencia, frente a la impostergable necesidad de encontrar caminos adecuados que faciliten el conocimiento y tratamiento científico de la educación de adultos.

Comprendemos, sin pretensión pero con espíritu crítico, que contribuir a la creación de una ciencia es difícil, pues se trata de ordenar, clasificar e interpretar hechos que conduzcan al establecimiento de un cuerpo de principios básicos que orienten su aplicación racional en el campo que es objeto de su estudio. Ahora bien, si crear una ciencia es tarea ardua, más complejo aún es estructurarla cuando ya existe una, a la cual se le atribuye el estudio y explicación de un fenómeno específico. Es el caso de la PEDAGOGIA, definida concretamente como la «ciencia de la educación».

Mientras la educación ha sido interpretada como la formación de hábitos, costumbres, destrezas, habilidades y adquisición de conocimientos durante los primeros años de la vida del hombre, era natural que se definiera como «un proceso por el cual la sociedad forma a sus miembros a su imagen y en función de sus intereses», o sea, que la educación como instrumento del que se vale la sociedad adulta servía para transmitir los bienes culturales y modelar la conducta de las nuevas generaciones «a su imagen y semejanza»; sólo la niñez, la adolescencia y la juventud eran beneficiarias de su acción con miras a su preparación plena e idónea para enfrentar la complejidad de la vida adulta.

Bajo esta concepción limitada y restringida, el proceso educativo propiamente dicho finalizaba al concluir este período lógico, y la educación se circunscribía dentro de estos límites, por cuanto desde tiempos remotos se sostenía que la capacidad de aprender era posible durante los primeros años de la vida del hombre.

Ahora bien la educación como proceso concebido para la infancia, la niñez y la adolescencia, se ha venido practicando empíricamente desde que el hombre existe. En una u otra forma, la especie humana ha sido la única en transmitir de generación en generación sus experiencias, sus ideales de vida y sus valores espirituales, precisamente más que la inteligencia y otras manifestaciones psicológicas. Esta capacidad, su educabilidad, es la distinción fundamental entre el hombre y las demás especies animales.

La pedagogía surge recientemente como ciencia, sienta sus bases y reafirma sus conceptos en función de esa concepción educativa. Etimológicamente significa «educación del niño». De ahí que hayan fracasado todos los intentos por constituir el nombre de esta ciencia sobre el supuesto de que no comprende en toda su extensión el proceso completo del hecho educativo.

Lo anterior, obedece a juicio nuestro, a que los teóricos trataron la educación en un marco restringido, sin profundizar sus alcances ni interpretar sus perspectivas, metas y objetivos en toda su amplitud: la educación como una actividad circunscrita a una sola etapa de la vida y no como un proceso permanente a través de todas las edades y fases de la vida humana.

Así Planchard, nos dice:

«...nada parece más simple que definir la Pedagogía. El diccionario lo hace en pocas palabras: es el arte de instruir y educar a los niños. Tal definición, resulta, sin embargo, muy vaga, y su extensión no parece abarcar la totalidad del objeto que se atribuye hoy a la pedagogía. En todo caso, esa definición necesita ser completada y precisada». (2)

Consideramos erróneo pensar, como cree Emile Planchard, que la definición de la Pedagogía pueda ser complementada y más aún precisada, pensando que ella abarca la totalidad del objeto de su estudio. Al contrario, afirmamos que es imposible extender su acción más allá de los límites a que da lugar su origen. La Pedagogía nace como una ciencia que estudia los procedimientos más adecuados para formar al ser humano en un momento dado de su existencia. Todo lo que de ella deriva su contenido, sus principios, métodos, etc., se formulan en función de conducir un ser en desarrollo, un ser en evolución: El niño. Por lo tanto es imposible, sino utópico, querer reformar una definición pretendiendo extender la acción de la Pedagogía más allá de la realidad que ella interpreta y estudia como ciencia.

Otros autores sugieren términos como «Agología» o «Agotecnia» los que conceptualmente le otorgan una mejor connotación al hecho educativo. A este respecto plantean:

«... el análisis del hecho Pedagógica; su relación con otros semejantes; su estudio, ordenación y clasificación; la indagación sistemática de sus causas y la exacta formulación de sus leyes es el objeto preciso y concreto de la ciencia de la Educación, de la Pedagogía. Este término, derivado del griego «paidawyía», que significa dirección y conducción del niño, no es el más adecuado para la idea que expresa; lo conservamos, no obstante porque es el consagrado por el uso y porque otros términos propuestos, más precisos (Agogía, Antropagogía, Agología de ago, conducir y logos, tratado, no han tenido aceptación general). Preferimos los términos: Agología, ciencia de la educación en general, y Agotecnia, técnica o arte de la educación». (3)

Tal empeño también es inaceptable mientras exista como realidad completa el objeto de una ciencia. El niño y el adolescente son realidades psicobiológicas y objetivas que actúan en un medio social reformado por los adultos, y son objetos de educación sistematizada y acomodada a modelos establecidos el logro de fines o propósitos predeterminados. Por lo tanto, la Pedagogía como ciencia, estudia esa realidad y emplea los medios más adecuados para hacer posible que el acto educativo imponga patrones de la vida adulta de una generación madura a una generación en formación. Por tanto, carece de sentido práctico y hasta resulta ociosa la intención de sustituir el nombre de una ciencia que estudia los hechos

señalados con otra denominación. Mientras haya niños y adolescentes, existirá la Pedagogía como ciencia que se ocupa de fijar las normas de su educación.

Asimismo, cuando Krieck nos habla de su «Filosofía de la Educación» de que «el objeto de la educación es el hombre» y él remite a la Pedagogía al estudio de las técnicas y métodos para educarlo en función de la «... esencia y devenir del hombre», incurre en un error conceptual. La Pedagogía interpreta y estudia científicamente la educación de un período de la vida del hombre, pero no la totalidad de la vida del mismo, por lo cuanto ésta presenta notorias diferencias en cada uno de sus períodos vitales, los cuales están claramente definidos por el ser humano como características propias de índole psicobiológica y social.

Y en la misma forma otros pedagogos incurren en el error conceptual de aspirar a un cambio etimológico al querer extender el campo de acción de la Pedagogía, por considerarlo reducido y limitante. Vivimos bajo el signo del cambio. Somos testigos y agentes de una profunda transformación en el campo de la ciencia, de la técnica y de todos los aspectos que conforman el saber. Las leyes cambian, las verdades se relativizan, y, por lo tanto, los conceptos se renuevan. La educación está inmersa en el amplio juego de la dinámica del cambio; no puede aislarse del acontecer que domina la vida humana. Esta situación repercute, y muy hondamente, en el concepto sobre educación.

Esta variación conceptual no implica un exclusivo carácter cronológico, sino que también se refleja en los contenidos y las proyecciones tecnológicas de la educación.

A la educación ya no se les considera como «mediación» entre generación y generación o como transmisión de bienes de cualquier naturaleza, o imposición de valores de diferentes órdenes, o de simple preparación del niño para la vida. La educación es la suma de eso y de algo más. «Todo hombre por su misma condición humana, tiene como carácter inherente a su naturaleza, la educabilidad» (4) COMO PROCESO INTEGRAL DINÁMICO, QUE NO TERMINA NUNCA. Aunque es difícil señalar un límite final a la educabilidad del individuo, «sin embargo es razonable aceptar que ella acaba con la decrepitud, cuando ni las funciones mentales ni físicas permiten bastarse a sí... cuando hay real incapacidad para la vida individual y social» (5). El hombre jamás se detiene en su aspiración de mejorar; su interés por perfeccionarse aumenta cada día. Existe en él, y quizá esta sea la esencia misma de su progreso, el afán de acumular conocimientos y experiencias Tal es lo que caracteriza la condición humana del hombre: la inherente búsqueda de conocimientos que conduzcan a su mejoramiento integral.

Hasta hoy la humanidad, como especie, ha logrado este fin. Con esta afirmación no desconocemos que grandes sectores de población aún sufren esclavitud, servidumbre y explotación; pero la admitimos como una realidad histórica que surge de la actividad ascendente de una especie animal liberada de la instintividad y el automatismo rutinario.

En nuestros días se entiende la educación como un proceso global que abarca la vida del ser humano en su extensión. El hombre empieza a educarse en el vientre materno y termina su educación con la muerte, y, aún después que fallece, puede seguir influyendo en la formación de sus semejantes. Este proceso exige una formulación científica de la educación, la estructuración de sistemas renovados y la adopción de técnicas adecuadas en función de un rendimiento eficaz en la realización del hombre para satisfacer sus múltiples y variadas aspiraciones.

Dentro de este concepto de educación permanente del hombre, la Pedagogía limita su campo al estudio de la acción de educar al individuo en los primeros años de su vida y, en consecuencia, le es imposible extender su operatividad a la etapa en que él alcanza su plenitud vital o adultez.

Esta nueva concepción de la educación ha llevado a muchos pensadores a formular ideas o criterios, de si existe o si se realiza una verdadera educación durante los primeros años de la vida. Muchos creen que lo que ayer se llamó educación no es más que adiestramiento, porque hay quien opina que la verdadera educación comienza después «del proceso de domesticación y desarrollo de las capacidades intelectuales que lo hace apto para vivir gregaria o independientemente como ser humano».

A este respecto Parker nos dice:

«... solamente el hombre puede ser educado, pero es preciso adiestrarlo primero. El hombre debe adquirir primero aquellas habilidades requeridas para generar conocimientos. La obtención de habilidades constituye el adiestramiento. No es educación. Enseguida, el hombre debe aprender la manera de usar estas habilidades para generar conocimientos y poner en práctica para satisfacer sus necesidades. El uso de las habilidades es educación».

Para Parker aprender a leer es adiestramiento, pero decidir qué leer o por qué leer es educación. Esto nos lleva a meditar sobre el proceso educativo referido en particular a la educación de adultos, debido a que la obra antes citada está referida a la educación de los niños y éstos están imposibilitados para explicar por qué deciden o por qué leen una versión determinada a menos que sea aquello que satisfaga su curiosidad infantil.

Solamente el adulto está en capacidad de decidir qué leer y por qué lo hace. Algo más: la adopción de decisiones gracias a las capacidades lógicas, es atributo de la adultez humana, aplicable a situaciones variadas que conforman su vida de relación, como son la vida familiar, del trabajo, de la política, sindical, recreativa, etc. Cuando John Dewey, dentro del concepto tradicional, sostenía que la educación es la vida, planteaba una verdad a medias; pero situada en el marco del concepto de la educación permanece en una verdad incontrovertible.

No vamos a discutir si el proceso formativo del hombre en sus primeros años de vida, es adiestramiento o educación, posiblemente pensemos que es adiestramiento en el sentido de condicionarle determinadas formas de conducta o imponerle esquemas mentales a la medida de nuestro pensamiento y reactividad emocional; indiscutiblemente los adultos aspiramos imponer a las jóvenes generaciones, modelos de pensamiento y acción nuestros, porque sentimos la necesidad de que sean iguales o mejores que nosotros.

Esta actitud paternalista, sin embargo, entraña una forma tácita de coartar la educación dentro del más amplio sentido de libertad, cuyas consecuencias negativas se presentan en el mundo actual bajo el drama de un enfrentamiento de generaciones en el que las juventudes rechazan abiertamente los patrones y valores que se les impuso en el hogar, en la escuela y en el seno de la sociedad entera. Lo que ocurre parece normal y hasta lógico en el devenir del hombre. Es quizá un proceso fatalista que se cumple a medias precisamente cuando la nueva generación adquiere una madurez suficiente para opinar, analizar y decidir sobre este proceso de adiestramiento que le impusieron sus padres y los responsables de su formación.

Nuestro planteamiento trata no ya de una educación a imagen de una sociedad, sino de otra que responda a los intereses del educando; de una educación del hombre en función de su racionalidad humana.

No postulamos imponer patrones preestablecidos, ni de transmitir conocimientos, ni de forjar ideales de vida que pertenecen a alguien, llámese familia, sociedad de estado, sino enriquecer la conciencia del hombre en términos de su propio destino. Es el adulto, sujeto de la educación, quien acepta o rechaza; es decir, decide, sobre la base de sus propias experiencias e intereses como individuo, la educación que se le imparte. Por eso, creer que la educación regular, la que se le imparte al niño y al adolescente, prepara para la vida o representa su vida es falso, porque es imposible darle todo el contenido y significación que implica el transcurrir y complejo del proceso vital del ser humano.

El niño, y por extensión el adolescente, es una realidad concreta y dinámica diferente al adulto. Esta realidad ase diferencia en el tiempo y el espacio. Ambos son biológica, psicológica, ergológica y socialmente distintos en estructura y comportamiento.

Lógicamente, al referirnos al proceso educativo como a cualquier otro, llámese médico, asistencial, jurídico, etc., admitimos que aquel requiere un tratamiento específico, ajustado a las características inherentes al sujeto. Por lo tanto, y con énfasis, señalamos la obligación de estudiar la realidad del adulto en sus diferentes fases y características, para establecer principios válidos en la acción de orientar la formación del adulto.

Por cuanto los principios pedagógicos son inaplicables en la educación del adulto, atribuimos a la ANDRAGOGIA la obligación de estudiar su realidad y determinar las normas adecuadas para dirigir su proceso educativo.

Todo intento de negar la existencia de diferencias entre el niño y el adulto es tal inútil como querer negar la existencia del plano y del espacio, de la lógica y la dialéctica, de la tierra y la luna. Pretender aplicar los principios que sustenten la Geometría plana a la problemática espacial es tan absurdo como aplicar los conceptos, metodología y organización de la Pedagogía a la realidad de los adultos.

Razón tiene Malcom Knoles cuando afirma que «toda educación ha sido igualada con la Pedagogía: el arte y ciencia de la enseñanza de los niños», o cuando agrega que aún en la literatura educativa se habla sobre «la Pedagogía de la educación de adultos». Esta última frase que supone una contradicción semántica, desafortunadamente traduce la evidencia de que «la enseñanza de los adultos ha consistido en enseñarlos como si fueran niños».

APRENDIZAJE DE LOS ADULTOS

Hay tres fuentes de información básica para el logro del aprendizaje en adultos:

- a) **EXPERTOS:** Estos pueden ser un libro, un conferencista, el facilitador, experiencias anteriores sean exitosas o no.
- b) **NO FORMAL:** Amigos, compañeros u otras personas, de quienes también obtenemos información.
- c) **UNO MISMO:** El más grande porcentaje de información que logramos proviene de nosotros mismos. Básicamente, se trata de todos aquellos conocimientos almacenados en nuestra memoria, más el resultado de la experiencia acumulada a través de los años. Si

queremos ser educadores de adultos, la primera necesidad a considerar es la motivación para realizar un proceso de aprendizaje aceptable, que satisfaga las necesidades e intereses de nuestros “alumnos”.

El Dr. **Malcolm Knowles** plantea que la ANDRAGOGIA está basada en cinco principios fundamentales:

- a) **AUTO-DIRECCIÓN:** Siendo ésta una característica básica de la Andragogía, la educación de adultos debe basarse en tal precepto. En el estilo pedagógico formal se asume que el niño es un aprendiz dependiente; en la educación de adultos, la persona que aprende sé autodirige. Durante nuestra vida cotidiana, los adultos realizamos diferentes actividades autodirigidas: trabajar, comer, leer, asistir a un curso, etc. El reto que tiene el educador de adultos es orientarse hacia el desarrollo de procesos de aprendizaje autodirigidos e independientes, que permitan a los participantes tomar sus propias decisiones.
- b) **FUENTE INAGOTABLE DE EXPERIENCIAS ACUMULADAS:** toda persona es una fuente de experiencias inagotables, las cuales deben ser aprovechadas. Así, el facilitador debe explorar tales experiencias y utilizarlas en su labor educativa. El proceso de aprendizaje no ocurre en el vacío, sino que se da dentro de un contexto o realidad donde se utiliza la experiencia acumulada para interactuar.
- c) **MOMENTO APROPIADO PARA EL APRENDIZAJE:** A medida que maduramos, vamos alcanzando etapas específicas en el proceso de desarrollo que determinan y producen estímulos que nos impulsan a aprender. Havighurst sostiene que conforme maduramos, se manifiestan algunos momentos en que este aprendizaje satisface nuestras necesidades vitales. Por ejemplo, una de las etapas del desarrollo del adulto es la del retiro o jubilación. Personas que se encuentran en tales etapas son más sensibles a programas educativos, cuyos contenidos estén vinculados a esta etapa de la vida. De la misma forma que para un adolescente será de sumo interés participar en temas que tengan que ver con el desarrollo psicológico, físico, social y sexual propios de esta etapa de la vida.
- d) **SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:** Una persona se involucra en un proceso de aprendizaje para resolver problemas que le son apremiantes en su quehacer diario. La primera norma de un educador de adultos debe ser atender y conocer los problemas que el adulto trae consigo, de forma que en un proceso participativo, sea capaz de definir las estrategias apropiadas para resolver tales situaciones.
- e) **APLICACIÓN DIRECTA E INMEDIATA DEL CONOCIMIENTO:** Los aprendizajes o destrezas adquiridas han de ser puestos en práctica

«mañana», y por lo tanto los procesos de aprendizaje para adultos deben cubrir esta necesidad.

DEFINICIÓN DE «EDUCACIÓN DE ADULTOS» *

Esbozando un concepto para el término educación de adultos, podemos señalar que incluye cualquier actividad que consista en impartir instrucción a personas adultas, (excluida la educación terciaria como las universidades, institutos, etc.). Pueden señalarse ejemplos, como la atención de la salud primaria, la alfabetización, la capacitación del sector informal de la economía, la educación política, el desarrollo psicosocial, y cultural, procurando siempre que varones y mujeres participen en forma activa dentro de la sociedad. En nuestra realidad, estaría dado por organizaciones comunales, vecinales, políticas y laborales. El concepto educación de adultos, muchas veces, es reemplazado por el de educación permanente.

Todos somos testigos del desarrollo del interés por la comprensión de la conducta del ser humano en pequeños y grandes grupos. El cambio, en la conducta de una persona, se ve facilitado o dificultado por las normas del grupo. La educación y el aprendizaje se consiguen, de manera más eficiente, en grupo que por medio de individuos aislados. Incluso en el área clínica la terapia grupal ha demostrado mayor eficiencia que el trabajo personalizado. La dinámica de grupos debería ser una materia obligatoria en facultades de psicología, educación, servicio social, ciencias políticas, deporte, desarrollo infantil, administración, medicina y en general todas las áreas donde se trabaja con personas y sus conductas y actividades.

La realidad educativa nos dice que el adulto, como educando, presenta características peculiares y diferentes a la de los niños en el ejercicio de la misma actividad, entonces se precisa no sólo una metodología sino todo un sistema educativo que, fundamentado en principios filosóficos, psicológicos y ergológicos, responda al carácter andragógico del proceso enseñanza – aprendizaje y de la formación de los adultos.

La Pedagogía y la Andragogía son excluyentes en cuanto a la aplicación de sus técnicas de trabajo, pero ambas se complementan en el logro del fin último, que es la educación del hombre. Si la educación del hombre se iniciara en la adultez, la Pedagogía perdería su vigencia y su cuerpo de doctrina, caería en desuso. Así como existe una Pedagogía al servicio de la primera, segunda y tercera infancias y aún en la adolescencia, con igual valor debe existir una Andragogía destinada al adulto joven, al adulto medio y al senil. Pero jamás existirá una Andragogía para niños, como tampoco una Pedagogía para adultos, porque tanto la una como la otra dirigen su acción a realidades heterogéneas.

(*) Tomado de la Página producida por CyberMerida. Diciembre 17, 1998

Hasta aquí, se ha presentado un resumen del proceso por el que recorrieron las técnicas participativas hasta lograr la gran difusión y aplicación de la que gozan hoy. Si bien estos fundamentos están relacionados con la población adulta, la información y planteamientos son igualmente aplicables para el trabajo con adolescentes, objetivo que este documento persigue. Es sumamente importante, para toda persona que pretenda ser conductora de grupos, no olvidar los inicios por las que atravesaron las técnicas participativas. Tal vez, el perder de vista dichos principios, pueda ser una de las características que diferencia a un recreacionista, un aplicador de técnicas o un eficaz conductor de grupos.

Todo lo anterior, justifica el tratamiento científico de los problemas de la educación de los adultos como realidad diferenciada que exige interpretación y orientación propias.

LAS EXPERIENCIAS EN AMERICA LATINA

Las técnicas participativas de grupo han tenido diversos usos, desde simples instrumentos de integración, hasta específicos fines educativos. Surgieron en la década del sesenta, con una finalidad muy distinta a la de hoy. Generadas en el contexto de un creciente interés por las ideas socialistas, las técnicas de grupo sirvieron para consolidar en los individuos la noción de comunidad, como parte de un cambio que involucraba a todo el sistema educativo y, desde allí, a todo el ordenamiento social. Sin embargo también el uso de técnicas grupales logra importancia en el mundo de las organizaciones empresariales, como forma de aumentar la eficacia y la productividad, así como lograr atmósferas laborales deseables.

En América Latina, el abanderado de la educación participativa, como se llamó a esta nueva noción pedagógica, fue el brasileño Paulo Freire. A continuación, revisaremos algunos de los postulados teóricos de Freire, esbozados principalmente en su obra «Pedagogía del Oprimido», que tanta influencia ejerció en su momento en países como el nuestro. Cabe anotar que, como el propio autor reconoce, hoy es necesario juzgar estas ideas dentro del contexto histórico en el que se inscribieron. Veamos algunos de los principales postulados que este pedagogo planteó:

LA PEDAGOGÍA DE PAULO FREIRE

«La actividad humana consiste en acción y reflexión: es praxis y es transformación del mundo. Y como praxis, requiere teoría para iluminarla. No puede ser reducida ni al mero verbalismo ni al activismo».

Paulo Freire

Para Freire la educación no debe ser neutral. Cualquier acto educativo está guiado por nuestra manera de ver el mundo. La sociedad está compuesta por dos grupos: por un lado, los que toman las decisiones, poseen la cultura, el dinero y el poder; y, por el otro, los que aceptan las decisiones y sólo se limitan a ser observadores del dinero y el poder de los primeros.

A partir de ello, el hombre puede tomar diversas posturas según el grado de conciencia que tenga:

- a) Conciencia Mágica: Acepta la realidad como dominada totalmente por un poder superior, al que hay que someterse. La ausencia de libertad es total.
- b) Conciencia Ingenua: Tiende a olvidarse de la realidad, a prescindir de ella. Su libertad se halla seriamente limitada.
- c) Conciencia Fanática: Adopta una actitud masificada ante la realidad. Implica una renuncia a la propia realidad, refugiándose en la masa.
- d) Conciencia Crítica: Es profunda en la interpretación de los problemas. Implica seriedad en los razonamientos, busca encontrar la relación entre las hechos y sus causas.

PRINCIPIOS PEDAGÓGICOS

Freire señala cinco principios en los que se debe basar la pedagogía:

IMPORTANCIA DE PARTIR DE LA REALIDAD

La toma de conciencia crítica se hace a partir de la realidad; para ello:

- * Hay que distanciarse de la realidad para ser objetivos.
- * Analizar, interpretar y proyectar una nueva realidad.
- * Partir del aquí y del ahora.
- * Mantener una actitud crítica y cuestionadora.

IMPORTANCIA DE LA ACCIÓN

La toma de conciencia debe desembocar en la acción, una acción entendida como transformación de la realidad. Sostenía él que:

“La práctica sin teoría es activismo y la teoría sin práctica es sólo retórica”.

Así, el camino más recomendable es el de la praxis: acción - reflexión.

IMPORTANCIA DEL GRUPO

Nadie concientiza ni educa a nadie. Todos se concientizan en la comunidad. El grupo es la célula educativa básica. Es el grupo el que educa. Este punto de vista planteado hace más de tres décadas conjuga perfectamente y toma mayor relevancia ya que concuerda con las nuevas corrientes que otorgan a la sinergia y al trabajo en equipo un peso trascendental que dista mucho, lamentablemente, de las metodologías (aún muy comunes en nuestra educación formal y nuestra sociedad en general) donde los individuos son meros espectadores de su entorno, carentes de capacidad de trasformarlo.

NUEVA RELACIÓN ENTRE MÉTODO Y CONTENIDO

En este contexto no se trata de transmitir contenidos tradicionales con un método nuevo, sino que el mismo método sea educativo en sí. Se educa vitalmente. Los cambios no se centran en la transmisión de información sino en el cambio de actitudes fundamentalmente. Esta metodología promueve realmente este tipo de cambios perdurables en el tiempo ya que son incorporados en la persona misma.

NUEVA RELACIÓN ENTRE MAESTRO Y ALUMNO

En la “Educación Liberadora”, el profesor se coloca en el nivel de los alumnos y parte con ellos a realizar una experiencia creadora: develar la realidad de una manera crítica:

* Ambos se educan, ambos son educados. Obviamente para ello se debe entablar una relación horizontal. La pregunta sería ¿cuántos facilitadores estarían dispuestos a entablar este tipo de relaciones donde permitan exponer sus limitaciones y errores propios de todo ser humano perfectible?, Con el fin de canalizar, de mejor manera el aprendizaje, tal vez sean pocos pero sólo aquellos que asuman este reto obtendrán resultados más prometedores y tal vez insospechados para ellos mismos.

LA EDUCACIÓN PARTICIPATIVA: EL ENFOQUE DE FREIRE

La educación posee siempre una dimensión política, pues trata con relaciones de poder a través de relaciones de saber. Sin embargo, es necesario colocar el trabajo del educador al servicio del educando. Este ya no será el sujeto individual que aprende ni la comunidad que se organiza; si no, la clase popular que construye su propia cultura, en la medida en que aprende cómo crear su propio saber. Vale la pena señalar en este punto, que todo pueblo que pretenda ser considerado “desarrollado” impulsará una educación transformadora donde sus habitantes sean partícipes de su historia y no sólo lectores de ella. La historia es la mejor comprobación de este postulado.

TRAYECTORIA DE LA EDUCACIÓN PARTICIPATIVA

- a) Avanzó desde una oferta de educación de masas a la de una educación más funcional; y desde ésta a un programa más amplio de educación de adultos.
- b) De una educación radiofónica, pasó a una presencia más directa en la comunidad: animación popular.
- c) Amplió el contenido de sus mensajes, buscando incentivar la organización de grupos y comunidades campesinas, para el mejoramiento de sus condiciones de vida.

No se trata sólo de un conocimiento crítico de la realidad social, en términos sociológicos y operativos, sino de la construcción colectiva de las ideas base que dan sentido, tanto a la crítica del orden vigente, como a la disposición del pueblo para transformar.

CARACTERÍSTICAS DE LA EDUCACIÓN PARTICIPATIVA

- a) Se basa exclusivamente en eventos educativos. No privilegia un modelo educativo determinado. Es algo que se da a lo largo de un proceso, de manera intencional, pero a menudo de manera informal y asistemática. Un reto pendiente es insertar la sistematización como fuente de apoyo a cualquier proceso educativo que se realice. Es cierto que incrementa los costos inmediatos de cualquier institución debido a que los procesos en sí son más lentos y requieren una debida preparación y un permanente monitoreo, pero a la larga brinda información y conocimientos que abaratan los costos de futuros trabajos y experiencias.
- b) Convierte la realidad y el proceso de transformación en hechos educativos en sí mismos.

- c) Se realiza a través de la interpretación de la realidad y de los procesos.

DEFINICIONES MUY IMPORTANTES

Laura Vargas, nos dice: ...”tenemos cuidado cuando hablamos de metodologías participativas, frecuentemente se utiliza este término haciendo referencia al uso de técnicas participativas, pero con una concepción metodológica tradicional. En esta última sólo interesa el aprendizaje de conceptos y no el hacer un proceso educativo basado en la permanente recreación del conocimiento”.

Analicemos ahora algunos conceptos relacionados a la educación participativa:

DINAMICA DE GRUPO

La dinámica de grupos ha sido definida como un movimiento surgido de la psicología de la Gestalt o de la forma, que se destaca las fuerzas sociopsicológicas existentes dentro del grupo.

El término “dinámica” se ha desarrollado como la única palabra que connota todas las cosas que comprende su empleo, es decir, las energías y las fuerzas que se derivan tanto de los individuos como de su interacción recíproca y la suma y conversión de estas fuerzas en actividad, en contraposición con la conducta estática.

Dinámica también puede definirse como el Estadio en el que los individuos interactúan en pequeños grupos. Es una característica aplicable a todo grupo y se usa para describir algo que está sucediendo en todos los grupos y en todo momento, sea visible ó no para determinada persona.

Cabe mencionar que la dinámica de grupos estudia los tipos y el funcionamiento de los grupos con sus variantes estáticas (estructura del grupo) y dinámica (forma en que el grupo cambia o se desarrolla en la historia).

También es importante mencionar que existe un campo teórico muy desarrollado en lo que refiere a la investigación científico - social. Estudios que son desarrollados por la psicología (social, clínica, y educativa, principalmente) así como la sociología y la educación.

TÉCNICAS PARTICIPATIVAS

Son herramientas sustentadas en la dinámica de grupos que ayudan dentro de un proceso a fortalecer la organización, participación y concienciación de

un grupo. No deben ser consideradas como elementos aislados, sino como una respuesta pedagógica y de trabajo a los retos surgidos de un proceso organizador.

TÉCNICAS GRUPALES

Son los medios o métodos empleados en situaciones de grupo para lograr la acción del colectivo hacia un objetivo previamente determinado.

En ocasiones, los individuos y grupos enteros caen en el error de conducirse como si sus métodos fueran fines en sí mismos. También es común la falacia de aficionarse a una técnica, al punto de utilizarla en cualquier situación. Otro error que se observa con frecuencia, es el empleo de técnicas sin entender su verdadero carácter o propósito.

Las técnicas grupales tienen múltiples aplicaciones. Una de ellas es el aspecto afectivo; el conocimiento no sólo debe ser intelectual sino también estar acompañado de experiencias. Se debe enseñar no sólo conocimientos, sino también procurar modificar actitudes. Entendiendo como actitud a toda disposición interna de tono emocional, sea de aceptación, rechazo o indiferencia.

Generalmente, la educación tiende, en la actualidad, al logro de conocimientos. Precisamente, los aprendizajes afectivos están referidos al mundo de las apreciaciones, de los intereses, de las actitudes y sólo se logran a través de vivencias y experiencias, realmente significativas que son finalmente las que marcan nuestras existencias y nos preparan para una vida no sólo compuesta de hechos, sino también de sentimientos. (1).

IMPORTANCIA DEL TRABAJO GRUPAL EN EL TRABAJO DE PROMOCIÓN SOCIAL

«... en mi casa he reunido juguetes pequeños y grandes, sin los cuales no podría vivir. El niño que no juega no es un niño, pero el hombre que no juega perdió para siempre al niño que vivía

¹ Goldstein y Glick en los Estados Unidos de Norteamérica así como Anicama y Varona en Perú, coinciden en el sentido de un programa de Aprendizaje Estructurado Sustituto de la Agresión es eficaz en su componente de «Habilitación» tanto con adolescentes de países desarrollados como de países en desarrollo.

Estos hallazgos parecen también validar los enfoques metodológicos de CEDRO en cuanto a programas como el de «Habilidades para la Vida» dado que este tipo de aprendizaje con técnicas participativas es eficaz en la implementación de habilidades sociales.

en él y que le hará mucha falta. He edificado mi casa también como un juguete y juego en ella de la mañana a la noche...»

Confieso que he vivido».
Pablo Neruda

LA PSICOLOGÍA SOCIAL Y LA DINÁMICA DE GRUPOS.

La psicología social se dedica a identificar y definir las posturas o posiciones que adoptan los individuos, ante un entorno social dado. Estudiando sistemáticamente las variaciones, en estas reacciones, de acuerdo a la variación del entorno social.

Por sus intrínsecas relaciones de vecindad con otras ciencias, la psicología social se ha convertido en una ciencia interdisciplinaria. Así que para abarcarla, en su totalidad, se hace necesario el trabajo en grupo, donde cada elemento domina una parte del todo, sin perder de vista su lugar en el conjunto.

Al realizar un estudio de las distintas ramas que integran a la psicología social, se podría decir que el conjunto de las materias que la conforman, obedece a un doble plan. Por un lado se aborda el tema en el sentido de las aportaciones psicopsicológicas para la comprensión de las funciones del individuo, y por otra parte elaboran el tema de las situaciones de problema para cuya solución se espera la ayuda del psicólogo social. Y buscando una teoría unificada se dice que la psicología social procede en esencia de tres fuentes.

1. Del reconocimiento de que buena parte de lo que consideramos sencillamente humano, respecto al hombre que vemos a nuestro alrededor, procede precisamente, del hecho de la misma convivencia.
2. De nuestro empeño en comprender con los medios de la psicología la gama de la variación de lo humano, tal como se presenta en muchas situaciones de convivencia.
3. De la necesidad de orientar determinadas situaciones críticas de convivencia, así como las posiciones que, de acuerdo con ellas, va tomando el individuo, de modo que pueda llegar mejor a un sistema de relaciones de convivencia (Es decir a un grupo más o menos grande) que alcance, en una forma mejor, la meta que se fije o que se haya fijado.

Los profesionales en “Promoción Comunitaria” sabemos que dentro de los múltiples objetivos de los juegos, está el de ayudar a que la gente se conozca, favoreciendo a los menos sociables o a los que recién se incorporan al

grupo, así como a promover el surgimiento de un sinnúmero de habilidades que sólo a través de un grupo pueden expresarse. Los juegos pueden ayudar a romper las argollas, y los subgrupos, y a quebrar el hielo y la tensión, o simplemente pueden divertir.

El juego fue desvalorizado, en la práctica, por diferentes profesionales, a pesar de que la teoría aseveraba su utilidad y eficacia (incluso hoy, existen muchos que continúan haciéndolo). Esto sucedió, básicamente, por el desconocimiento y los prejuicios en su aplicación por parte de los promotores sociales. Así como se debió también a la escasa bibliografía disponible en el país. Otro objetivo de este documento es otorgarle a la conducción de grupos la importancia que realmente tiene en si misma, pero para ello, es indispensable incorporar fundamentos teóricos y lineamientos que evidencien su dimensión.

Hoy sabemos que la dinámica de grupos promueve y ayuda a la participación general, creando situaciones que rompen los convencionalismos sociales. Los juegos promueven dos nuevos roles: el de coordinador y el de participante. La situación psicodramática del «como sí...» permite imaginar una manera inofensiva para la dinámica grupal y adelantar el tiempo, creando respuestas, mucho antes que el momento difícil realmente suceda.

Debe utilizarse mucha creatividad y optimismo para que el grupo crezca y se renueve. El grupo, de esta manera, será el objeto - sujeto del juego y permitirá crear juegos que, a su vez, darán origen a otros de la misma forma que una piedra origina una sucesión de círculos concéntricos al ser arrojada en el agua.

Los juegos provocan una participación físico - motora. La comunicación se dimensiona en todos sus aspectos, se relajan las tensiones grupales o extra grupales y se contribuye a la solidaridad. Compartir una misma experiencia lúdica genera, durante y luego de ella, solidaridad y unión que demorarían más tiempo en aparecer de otra manera. Los roles vividos, en el contexto del juego, parecerían superar, por lo menos temporalmente, los acondicionamientos que emergen de las situaciones, los prejuicios y barreras sociales.

Si el trabajo de promoción social tiene como objetivos el desarrollo de la persona humana, dentro del marco social, es el grupo y su dinámica que establece el nexo entre individuo y sociedad. El juego estimula la comunicación, la cooperación solidaria y la participación, de una manera real, en el seno de una dramatización ficticia que, sin embargo, está construida, esencialmente, con elementos rescatados de la realidad. No se debe olvidar lo que afirman los antropólogos respecto a que cada persona

es la unidad y expresión sucinta de su entorno; por ello, cada persona, posee una riqueza para nada despreciable.

El juego posibilita, en gran escala, la humanización de las relaciones sociales dentro de los pequeños grupos. Sin embargo, en la práctica, la experiencia se enfrenta a múltiples dificultades; entre ellas, podemos señalar:

- * Los adolescentes y jóvenes no siempre saben distinguir la diferencia entre tiempo formal y tiempo libre o lúdico, arrastrando las conductas del primero al segundo. Así, si se encuentran conductas inseguras, demanda de sanciones y ansiedad provocadas por un desconocimiento de cómo actuar en una atmósfera más permisiva, donde se espera del individuo que aporte algo personal sin objetivo «palpable» o «demostrable». Esto limita a muchos profesionales a emplearlas por temor a no saber manejar el ambiente que se genera al emplearlas.
- * La comunicación se desarrolla en una atmósfera democrática, en la cual desaparecen las diferencias jerárquicas entre el que dirige y el que es dirigido, situación que no siempre es comprendida, dado que implica actuar con mayor responsabilidad y creatividad.
- * Los juegos promueven la revisión de valores en el ámbito práctico, lo que se traduce, a veces, en el replanteo de algunas preguntas y la eliminación de respuestas preconcebidas. Es decir, se convierte en una cuota de inseguridad, producto típico del crecimiento. En esta experiencia habría que tener en cuenta cómo aumenta la inseguridad de los jóvenes que, por su edad, se están cuestionando los grandes lineamientos de sus vidas.
- * Aparece una marcada dificultad para expresar sentimientos, como si existiese la resistencia no sólo a cerrar los ojos y experimentar lo que se siente hacia adentro, sino también a abrirlos compartiendo, con quienes uno juega, la aventura de crecer juntos. No obstante, la actividad lúdica, es uno de los caminos necesarios a ser sistematizados en el trabajo grupal. Debe evaluarse de acuerdo con cada medio, lugar, sector económico, edad, sexo, nivel socio cultural y situaciones en que se aplique.

Esperamos que continúe esta inquietud en el ámbito profesional y que este libro contribuya a ello.

CAPÍTULO II

EL GRUPO

Como inicio de este capítulo es prudente recordar algunos conceptos básicos referentes al constructo referido a los grupos y sus características.

CONCEPTOS GENERALES

SOCIEDAD HUMANA: Organización y conjunto de seres humanos que viven según pautas colectivas y organizadas.

MEDIO SOCIAL: Es el ambiente en el que transcurre la vida de los seres humanos, el cual es necesario para que el individuo se constituya como persona.

CULTURA : Es el conjunto de conocimientos, creencias, leyes, moral, valores que la propia persona de una sociedad, produce.

APRENDIZAJE: Cambio en los conocimientos y en las percepciones.

INSTRUCCIÓN: actividades orientadas a reconocer, comprender, aplicar, sintetizar y evaluar básicamente contenidos. En nuestro país muchas veces se asumen como sinónimos, pero nada más lejos de la realidad.

Un individuo bien instruido y mal educado, tendrá excelente nivel de información pero actitudes negativas. Un individuo bien educado y mal instruido, tendrá muy buenas actitudes pero muy poca información por su carencia de la misma.

Combinar ambos procesos es la única manera de formar personas y ciudadanos que se adapten de forma saludable a la sociedad y que a la vez sean sujetos críticos.

EDUCACIÓN: significa transmitir: normas, patrones de conducta, valores, afecto, actitudes frente a la vida, para que la persona pueda integrarse a la sociedad, cumplir un rol activo y trasformarla si lo consideran necesario.

ESTILOS DE APRENDIZAJE: los procesos utilizados para aprender. Cada

persona tiene su propio estilo de aprendizaje. Investigadores han identificado numerosas taxonomías que clasifican los estilos de aprendizaje que van desde dos horas hasta 24 categorías. Es lógico suponer que existen tantos estilos de aprendizaje como seres humanos y que cada uno es la combinación dinámica de: factores fisiológicos, experiencias educativas anteriores, desarrollo sensorial, patrones culturales, subculturales y familiares, estilos preferidos de comunicación y grado de dominio de uno de los dos hemisferios cerebrales.

INTERACCIÓN: Es el establecimiento de límites entre las acciones de las fuerzas individuales como colectivas, fuerzas que tienen las características de retraer o impulsar la acción del conjunto de miembros del grupo.

Existen muchas maneras de definir y conceptualizar a un grupo; por dicha razón es conveniente analizar las definiciones que diversos autores plantean:

Otros conceptos de grupo:

- a) **Battagay:** Grupo Terapéutico: es una sociedad en pequeño. En ella se dan leyes, fenómenos sociales y psicológicos que hacen recordar a la gran sociedad. Todo aquel que ingresa a un grupo terapéutico se ve obligado a aceptar las leyes que lo rigen. El grupo sobrevive sólo cuando los participantes empiezan a renunciar a sus formas de comportamientos equivocadas. (Por ejemplo el abuso de drogas)
- b) **Berne:** define al grupo como una agregación social, con un límite externo (distinción constitucional, psicológica o espacial entre el ambiente externo «o no miembros» y los miembros del grupo) y un límite interno (distinción constitucional, psicológica o espacial entre los miembros y líderes y entre “líderes y líderes”). El funcionamiento del grupo incluye el aparato externo e interno, el liderazgo, la cultura del grupo, las normas, los objetivos y el trabajo del grupo.
- c) **Bales:** Conjunto de personas en interacción “cara a cara”. Cada miembro se percibe como persona individual dentro del grupo.
- d) **Newcomb:** Grupo es cuando entre sus miembros se comparten normas y respeto frente a intereses comunes.
- e) **Homans:** Personas que se comunican con frecuencia durante cierto tiempo directamente, “cara a cara”. Es una unidad social donde ocurren las primeras experiencias sociales e individuales.
- f) **Bass:** Conjunto de individuos cuya existencia, como conjunto, recompensa a los individuos.
- g) **Brodbeck:** Es la suma de individuos situados en ciertas relaciones descriptivas, (es decir observables) entre sí. Desde luego, los tipos de relaciones ejemplificadas dependerán del tipo de grupo o lo determinarán, sea una familia, un auditorio, un comité o una multitud.

- h) **Cartwright:** Es un conjunto de individuos que interactúan entre sí, produciéndose una interdependencia entre sus miembros; se encuentran orientados hacia el logro de metas comunes.
- i) **Omsted:** Según el grado de integración de sus miembros:
Grupo primario: personas involucradas entre sí, número reducido, relación cara a cara, ligado por sentimientos y percepciones mutuas. Solidaridad inconsciente, presencia de identidad grupal.
Grupo secundario: relaciones interpersonales frías. Su origen radica en necesidades y motivaciones comunes. Los individuos acuden al grupo para satisfacer sus necesidades.
- j) **Deutsch:** grupo sociológico (existe unidad) hasta donde los individuos que lo componen persigan metas interdependientes. Grupo psicológico existe (tiene unidad) hasta donde los individuos que lo componen se perciban a sí mismos como buscadores de metas interdependientes.
- k) **Freud:** dos o más personas constituyen un grupo psicológico si han escogido el mismo objeto - modelo (líder) o los mismos ideales o ambos, en sus superegos y por consiguiente, se han identificado entre sí.
- l) **UNA DEFINICIÓN PARTICULAR DE GRUPO:** Grupo es el conjunto de personas que se reúnen con un propósito determinado y favorable para todos: trazan metas e ideales comunes, se comparten sentimientos y acciones. Es un todo dinámico basado más en la interdependencia que en la similitud.

Veamos a continuación algunas de las clasificaciones más conocidas en relación a los grupos:

CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS

POR SUS FRONTERAS

- a) Abiertos: Número ilimitado de miembros.
- b) Cerrados: Número limitado de miembros.

POR SU UNIDAD

- a) Primarios: Identificación afectiva, relación “cara a cara”, pocos miembros.
- b) Secundario: Mayor número de miembros, no todos se conocen ni se identifican con lo mismo.

POR SU ESTRUCTURA

- a) Informal: No hay estructuras, ni reglas.
- b) Formal: Tienen jerarquías, reglas, “status”.

POR SU VINCULACIÓN

- a) Referencia: Se identifican psicológicamente.
- b) Pertenencia: No necesariamente se identifican.

POR SU LIDERAZGO

- a) Grupos autoritarios: Miembros sumisos, agresividad mutua, creación de «chivos emisarios», ausencia de compromiso, comunicación vertical.
- b) Grupos «Laissez-Faire» o permisivos: Decisiones al arbitrio individual, menos productivos, menos perseverantes (Dejar hacer, dejar pasar), ausencia definida de normas y reglas.
- c) Grupos democráticos: Decisiones tomadas por el grupo, mayor sentido de respeto y de responsabilidad, producción más uniforme. comunicación horizontal.

POR SU PATOLOGÍA

MESIANICOS: Cohesión del grupo por admiración exagerada al líder. Si el líder duda de su autoridad, el grupo entra en crisis ante la amenaza de romper la dependencia emotiva, mostrándose hostil ante el líder.

APAREAMIENTO: Se forman parejas al interior del grupo, creyendo que con ello solucionarán sus problemas individuales.

PERSECUTORIA O DE AGRESIVIDAD: Agresiones de temor, idea de defenderse de un enemigo común (burlas, silencios, agresiones).

POR SU FUNCIÓN

De trabajo: formados para una tarea específica.

De apoyo: generalmente alrededor de un problema específico y con carácter terapéutico. (por ejemplo: alcohólicos anónimos)

Religiosos: que agrupa con fines religiosos y de servicio alrededor de una iglesia

Existen dentro de la psicología aportes a la “Teoría de los Grupos” importantes entre los cuales sobresalen:

SUSTENTO GESTÁLTICO

Fritz Frederic Perls creó la psicoterapia gestáltica, la que fue influenciada por el psicoanálisis (especialmente los conceptos de Wilhelm Reich), la filosofía existencial, la Teoría Psicológica de la Gestalt y algunas religiones orientales, principalmente el Budismo Zen.

La terapia grupal Gestáltica, toma en cuenta lo que surge en el aquí y en el ahora en el grupo, y no en lo que fue o debería ser. La experiencia actual no necesita ser explicada o interpretada. Al contrario, ha de ser contactada, sentida y descrita en el aquí y ahora, basándose en la conciencia de lo obvio. En el encuentro grupal, el interés está centrado en el cuerpo, mediante su percepción total y sobre todo externa: sentidos, sentimientos, sensaciones, sin existir elementos cognitivos ni imágenes. Perls dijo: “Deje su mente, use sus sentidos”.

La Terapia Gestáltica centra su mensaje en algunos valores propios de la persona: Espontaneidad, expresividad emocional, goce, desenvoltura, flexibilidad de las relaciones humanas, contacto directo, cercanía afectiva con otros, inmediatez y presencia, autonomía y creatividad.

Reglas básicas para el funcionamiento de un grupo según la Gestal:

- * Estar alertas para cuando se abandona el «ahora», y volver siempre a él.
- * Prohibir al grupo hablar de terceras personas o situaciones neutrales.
- * Estimular a todos para convertir los sustantivos en verbos.
- * No comentar ni hacer chismes de un ausente.
- * No forzar nunca una confesión, ni presionar a nadie a decir algo que no quiere. Limitarse a las objeciones, y hacer que sean expresadas en el grupo.
- * Dar ayuda para que las otras personas se expresen por sus propios medios, preguntando siempre ¿cómo?, ¿de qué manera?

Tal vez el aporte más importante de la Gestal, reside en incorporar una dimensión afectiva y por ende de cambio de actitudes, al trabajo grupal. Viene del tema **POR SU UNIDAD**.

CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS PRIMARIOS

Centraremos nuestro interés en este tipo de grupo, ya que son los que mejores resultados de trabajo y cohesión presentan. Se diferencian según dos ejes:

- * El eje «naturales - artificiales».
 - Los grupos primarios naturales (familia, hermandades, grupo de amigos, etc), caracterizados por relaciones afectivas espontáneas, arraigadas en la existencia natural del hecho.
 - Los grupos primarios artificiales y/o ocasionales: deben su

formación a eventos específicos: campamento de vacaciones, paseos, grupos de trabajo o estudio. Entran también en esta categoría, los llamados grupos «de laboratorio» o grupos experimentales, grupos de formación. Se caracterizan por el hecho de que la razón de su formación hay que buscarla, al menos en su origen, en forma externa a la voluntad directa de los miembros.

- * El eje de duración: «momentáneos - persistentes»
 - Los grupos primarios duraderos o persistentes (argolla, clan) mantienen un ansia de existencia colectiva durante un período de tiempo largo.
 - Los grupos primarios momentáneos (grupos de discusión, comités) se caracterizan por su limitación en el tiempo y, consecuentemente, por dejar un débil impacto en sus miembros.

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS GRUPOS PRIMARIOS

- a) Participación en interacciones frecuentes.
- b) Se definen entre sí como miembros.
- c) Otros los definen como pertenecientes al grupo.
- d) Comparten normas de respeto a temas comunes.
- e) Participan en un sistema de roles entrelazados.
- f) Encuentran recompensas en su actividad de grupo.
- g) Tienen una percepción colectiva de su unidad.
- h) Tienen a actuar de modo unitario respecto a su ambiente.
- i) Tienen una motivación en común.
- j) La relación es “cara a cara” y sin temores.

CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS DE LOS GRUPOS PRIMARIOS

- a) **INTERACCIONES:** Se denomina así a los intercambios, pero no solamente a los verbales. La interacción define el hecho de que cada miembro del grupo actúa y reacciona en relación con tal miembro o con el grupo entero, en forma directa, sin intermediarios. La interacción postula y supone la posibilidad de prever y comprender las conductas de los demás.
- b) **SURGIMIENTO DE NORMAS:** Se llama «normas» a las reglas de conducta. Las normas que nacen dentro del grupo primario se convierten en un estandarte a seguir. Todo lo que guarda conformidad

- con estas normas, es lo que está considerado como «bueno» por los miembros del grupo, lo que constituye el código de valores del grupo. Este código varía de un grupo primario a otro.
- c) EXISTENCIA DE OBJETIVOS COLECTIVOS COMUNES: Resolver un problema, sobrevivir, efectuar un trabajo, organizar una actividad, divertirse, etc. Son otros tantos objetivos del grupo como tal. La comunión de objetivos constituye el cimiento del grupo.
 - d) EXISTENCIA DE EMOCIONES Y DE SENTIMIENTOS COLECTIVOS: La unidad llega a ser tal, que da lugar a acciones y reacciones colectivas. Los miembros muestran similares emociones y reacciones. Se sienten afectados por las mismas situaciones (aunque muchas veces sólo sea exteriormente).
 - e) EMERGENCIA DE UNA ESTRUCTURA INFORMAL: Que nace dentro de una orden de afectividad y es como la organización y la distribución de la simpatía - antipatía. Las vías por las que circula la influencia, la posición de los miembros «populares» y de los «menos populares», el nacimiento de las bandas o subgrupos dentro del grupo con sus polos de conflicto o de atracción. Es informal, porque no es oficial e incluso muy a menudo no consciente. Esta estructura puede entrar en oposición con una estructura oficial, impuesta desde el exterior.
 - f) EXISTENCIA DE UN INCONSCIENTE COLECTIVO: Es la historia común vivida por el grupo, por su existencia colectiva, su pasado. Es fuente de problemas latentes o de «puntos sensibles» que, sin estar presentes en la memoria actual, forman parte de la vida del grupo y de sus reacciones.
Por otra parte, el grupo no es consciente de los fenómenos psicológicos determinantes de la conducta de sus miembros, y éstos a su vez no son conscientes de los fenómenos psicológicos que determinan su conducta dentro del grupo. Sólo a través de la orientación psicológica o especializada los grupos primarios pueden revertir este “inconsciente colectivo” volcándolo en mejora del grupo y sus integrantes.
 - g) ESTABLECIMIENTO DE UN EQUILIBRIO INTERNO: A través de las vicisitudes de su existencia, el grupo engendra un doble sistema de equilibrio: interno y externo, es decir, en su seno y en relación a su contexto. Cuando este equilibrio es roto por los acontecimientos, si el grupo resiste y vive, tiende a reconstruir un nuevo equilibrio.

Son pocos los facilitadores, conductores, y en general todos aquellos promotores que trabajan con grupos, que tienen definida la importancia que un ambiente físico ejerce en la dinámica de un grupo. Por ello, abordar este aspecto se hace más que necesario

LOS PROCESOS DE GRUPO

La interrelación continua de los diferentes elementos que se presentan en el grupo es un fenómeno subyacente al grupo, a esto se le conoce como Procesos de Grupo, los cuales se subdividen en atmósfera, conflicto y estructura de grupo.

ATMOSFERA DE GRUPO: Disposición hacia el trabajo grupal. Actitud unificada de los participantes frente a las preocupaciones del grupo. Valor emocional que cada miembro impone a su relación con los otros.

La disposición colectiva lleva a los miembros a un fuerte sentido de cohesión y pertenencia. Una atmósfera facilitadora permitirá la expresión espontánea y un esfuerzo por alcanzar tolerancia en el curso de las tareas. Tolerancia es la capacidad de admitir diferencias con respecto a uno mismo.

CONFLICTO DE GRUPO: Existencia de sentimientos compartidos y opuestos en una misma situación. Es esencial el conflicto en el grupo, para la realización o la creatividad de las tareas.

Existen cinco medios por los que el grupo puede resolver sus conflictos:

- * Eliminando la oposición.
- * Subyugando la oposición.
- * Formando alianza para dominar a los opositores.
- * Llegando al compromiso con la oposición.
- * Integrandó las ideas con el fin de hallar nuevas soluciones. (Haciendo de las diferencias "creatividad")

Si tenemos claro que cada individuo asume un rol dentro del grupo, entendiendo como rol al tipo de comportamiento que determina el lugar del individuo en el grupo y un juego de roles es el método que permite estudiar actitudes y sentimientos de los individuos, a través de simulaciones.

ESTRUCTURA DEL GRUPO: Se define la estructura como la organización interna del grupo. La estructura implica también las decisiones sobre reglas, límites y procedimientos.

INDEPENDENCIA: Cuando los miembros del grupo se dejan guiar por sus propios sentimientos, impresiones y juicios, se habla de independencia, caso contrario estamos frente a una dependencia.

INTERDEPENDENCIA: Es un proceso significativo entre ambos comportamientos. Estos grupos son más propensos a evitar dependencias

de una sola persona, lo cual les permite mantener la independencia en el pensamiento.

ETAPAS DEL CRECIMIENTO DE LOS GRUPOS

La teoría de las etapas del crecimiento del grupo fue desarrollada por William Schultz. Los términos que utiliza son; **Inclusión, Control y Afecto.**

Los grupos comienzan preocupados por la inclusión, pasando luego al control y posteriormente al afecto. El ciclo, sin embargo, comienza en diferente profundidad y nivel. Cuando las preocupaciones de una fase son suficientemente resueltas, el grupo pasará a la otra fase. Cuando el grupo termina el proceso, la secuencia final será: Afecto – Control - Inclusión.

A continuación, se hará una breve descripción de las etapas. Cada una se calificará de adecuada, cuando el nivel de preocupación del grupo es tal que éste logra funcionar de una manera satisfactoria para los miembros; e inadecuada, cuando el funcionamiento del grupo no satisface a los miembros.

INCLUSIÓN:

ADECUADA.- La asistencia que se da al grupo es grande. Los miembros ausentes son informados. Las necesidades de los miembros son reconocidas y aceptadas; la participación es general. El grupo tiene una idea clara sobre sus objetivos. Sus miembros están comprometidos con esos objetivos y trabajan cooperativamente para lograrlos. Existe lealtad y sentido de grupo. Todos los miembros son aceptados.

INADECUADA.- La asistencia dada al grupo es pequeña. Las personas raras veces llegan a tiempo. Las personas ausentes no son informadas del lugar de la próxima reunión ni de los temas tratados. Hay miembros que se sienten excluidos del grupo.

La interacción es escasa, al igual que la participación. Faltan objetivos claros; ser miembro tiene poco sentido y por consecuencia no hay identidad de grupo y abunda la falta de confianza.

CONTROL:

ADECUADO.- Es claro el proceso de toma de decisiones, los conflictos son aceptados y tratados abiertamente. Se comparten las funciones de liderazgo, el poder está distribuido y no hay necesidad de estructuras de control rígidas.

El grupo camina basado en decisiones, hay muchos contactos. El grupo es productivo y asume la responsabilidad de sus actos. Es grande la cooperación y los miembros se respetan mutuamente.

INADECUADO.- Es pobre el proceso de toma de decisiones. La lucha por el poder es constante y debilitante; se hace evidente la ausencia de liderazgo. Hay pugnas constantes. Los individuos son irresponsables y dependientes. Las decisiones son impuestas, hay una oposición indiscriminada. Algunos miembros procuran dominar. La tendencia del grupo es volverse altamente estructurado y por ende burócrata en el tiempo.

AFECTO:

ADECUADO.- La comunicación es válida, es decir abierta, sincera y honesta. Los sentimientos son expresados libremente. Los miembros confían los unos en los otros. Las personas se aprecian mutuamente, con libertad para ser diferentes. Hay receptividad para las nuevas ideas y para el cambio, los miembros tienen el sentido de cercanía, comparten, participan y existe reciprocidad y apoyo. Se siente satisfacción de pertenecer al grupo, tanto dentro como fuera de las reuniones.

INADECUADO.- La comunicación es limitada, casi no existe apertura. No existe confianza mutua de los miembros. Las infracciones de las normas son censurables. Las personas son hostiles a las nuevas ideas, muchas se sienten rechazadas. Reina abiertamente el egoísmo, el chisme y hay mucha insatisfacción en el grupo.

Culminando los aspectos teóricos respecto al grupo y las etapas por las que atraviesa, veamos algunas consideraciones generales para la facilitación y los métodos para su medición.

EL AMBIENTE

Cuando se trata de establecer un ambiente físico efectivo, para el grupo, es importante tener en consideración la finalidad del mismo. Si está orientado al mero entretenimiento, el ambiente deberá conducir, en todo lo posible, al esparcimiento y diversión. Si la finalidad es resolver problemas el ambiente deberá contribuir a la efectividad de la solución.

Posición: Si los integrantes están sentados en sillas dispuestas en filas delante de una plataforma o de los líderes, la situación probablemente evocará, en los mismos, otras situaciones donde estuvieron enfrentados a personas con las cuales se sentían en situación de inferioridad. Ellos sentirán que la distribución física contribuye y señala diferencias entre ellos y quienes

los encabezan. Por lo tanto estas diferencias determinarán una real intimidación que se verá reflejada en todos los procesos en los que el grupo participe. Esto puede evitarse colocando las sillas en un mismo nivel, ubicándose el líder entre los miembros del grupo. Mejor aún, resulta si los miembros no tienen que levantar la mano para participar ni que sean reconocidos por diferencias en sus sillas.

Hay muchas maneras de contribuir a dar la sensación de igualdad; por ejemplo empleando los nombres en vez de los apellidos, y dejando de lado los títulos o cargos de los integrantes.

La informalidad y el clima: las buenas relaciones interpersonales crean informalidad, lo cual es positivo para el trabajo. Para evitar que el grupo se desvíe hacia trivialidades o derive en un ambiente festivo, se debe tener ese tacto fino característico de todo buen conductor que le permite mantener un balance de informalidad y seriedad. El ofrecer un refrigerio, suele generar desorden y pérdida de tiempo excesivo sin embargo, con el tiempo y un buen manejo de normas, el grupo se autoregulará en relación al tiempo. No es necesario precisar que los grupos eficientes no tardan en deshacerse de la lectura de órdenes del día, informes de secretario, informes de la comisión, reglas formales de debate, etc. Un orden flexible pero dirigido es un buen sustituto para aquellos ritos tan formales.

CARACTERISTICAS FISICAS DEL LUGAR: lo más conveniente es un lugar cuyas dimensiones concuerden con las dimensiones del grupo. Un local demasiado amplio, genera la sensación de “arena en un desierto” y uno muy pequeño la de una “lata de sardinas”; ambos dificultan las interacciones. Otro elemento a tomar en cuenta es la iluminación del local, sobre todo si los miembros deben escribir. La luz que entra por las ventanas no debe dar directamente a los ojos ya que el reflejo fatiga y genera irritaciones oculares innecesarias. Por otro lado, la ventilación también debe tomarse en consideración; la oxigenación es sumamente beneficiosa en todos los casos.

TAMAÑO DEL GRUPO: el número de integrantes de un grupo es un factor que contribuye a la intimidación y al carácter ceremonioso del grupo. Es muy difícil lograr un buen debate con más de doce o quince miembros. La distribución en subgrupos de trabajo es una opción sugerida. Pero también, es necesario señalar que el tamaño del grupo no debe ser muy pequeño ya que limitaría las habilidades necesarias para trabajar, así como la posibilidad de encontrar un bagaje de experiencias mínima. Según aumentan de tamaño los grupos, una proporción cada vez menor de personas queda en el centro de la organización, toma decisiones y se comunica con el total de la membresía. Según crece el grupo, un porcentaje menor de los presentes puede hablar. El que dirige el debate tiende a ejercer mayor control y tiende a dirigir las observaciones más a menudo al grupo como un todo, que a los

miembros por separado. Asimismo si hay demasiadas personas para que pueda existir comunicación entre ellas y muchos miembros no se conocen entre sí, hay más probabilidades de que el grupo se divida y tienda a existir menos satisfacción con las decisiones.

En las realidades sudamericanas resultaría muy costoso dirigir programas a poblaciones tan reducidas (sobretudo cuando los indicadores de evaluación muchas veces priorizan más la cantidad de beneficiarios que la calidad del trabajo en sí mismo); por ello, dividir un grupo mayor en pequeñas unidades y trabajar con cada una, de manera independiente, para luego pasar nuevamente al grupo mayor, suele ser la mejor opción.

DETERMINACIÓN Y CRITERIOS DE USO DE LA AYUDA AUDIOVISUAL: la decisión en cuanto a como vamos a trabajar determinado el tema, es muy importante para garantizar mejores posibilidades de llegada a nuestro grupo objetivo. Debemos preguntarnos si es suficiente una exposición simple, o si ésta necesita un apoyo de otro tipo. Saber si realmente es necesario presentar el tema con la ayuda de imágenes, o si que éstas estén acompañadas de sonidos es fundamental. O si más bien echaremos mano de otra técnicas participativas como la dramatización. Recordemos que la forma como desarrollamos, en forma, un tema con un grupo, no necesariamente dará los mismos resultados en otro grupo.

Por más que se tenga el apoyo de los más sofisticados medios audiovisuales al alcance, debe tenerse muy claro que nunca éstos deberán sustituir al expositor o facilitador, se debe mantener la premisa que la persona siempre es el centro de la atención.

Por lo tanto, los audiovisuales son materiales de apoyo que deben adecuarse al entorno, apoyar el mensaje, despertar la atención del auditorio y usarse con moderación.

Recursos audiovisuales más utilizados en nuestro medio

El pizarrón o tablero, probablemente el método visual más económico y empleado desde hace varias décadas, pero también destinado a ser dejado de lado, debido a que no incorpora el sonido en su estructura.

Su uso esta relacionado con las siguientes tareas:

- * Presentar contenidos importantes tales como términos o palabras nuevas, palabras clave, esbozos, resúmenes, cuadro sinópticos.
- * Ilustrar hechos, ideas, procesos, mediante dibujos, bosquejos, diagramas y otros símbolos visuales.

- * Combinar los símbolos visuales con otros auxiliares tales como: rotafolio, láminas etc.

¿Cómo optimizar el uso del pizarrón?

- * Cerciórese de que la superficie esté completamente limpia.
- * Inicie ordenadamente su texto en la parte superior izquierda.
- * Para un orden lógico, prepare un esquema de la presentación.
- * Escriba o hable, no haga las dos cosas a la vez.
- * Escriba con claridad , con letra suficientemente legible. Un tamaño de cinco centímetros es adecuado.
- * Para mantener la dirección horizontal de la escritura, camine a medida que escribe o divida la pizarra en secciones.
- * Use el puntero para señalar, así guiará mejor a los participantes.
- * Escriba lo necesario, no recargue el pizarrón.
- * Borre el pizarrón al finalizar cada sesión.
- * Cuide la iluminación al colocar el pizarrón.

El rotafolio, es un conjunto de pliegues de papel, tela u otro material que permita plasmar ideas y/o gráficos. Se aseguran por su extremo superior a una base rígida, para que puedan ser volteadas con facilidad, se enrolla y suele guardarse en recipientes tubulares resistentes al maltrato, ideal para trabajo en comunidades urbano marginales o rurales. Es un recurso de ayuda a la presentación de un tema a través de una secuencia de leyendas, esquemas, dibujos, diagramas, gráficos, etc. contenidos

¿Cómo optimizar el uso del rotafolio?

- * Los dibujos deben ser grandes, sencillos y claros.
- * No debe colocarse mas de un dibujo en cada hoja.
- * Los textos deben ser breves y simples.
- * Se debe preferir la letra script o la cursiva con rasgos redondeados. El tamaño de las letras debe se de 5 cm. aproximadamente.
- * El vocabulario e ilustraciones deben estar adaptados al nivel de la audiencia.
- * Las hojas colocadas en orden de acuerdo a la secuencia del tema.
- * Utilice marcadores de varios colores con armonía para resaltar.
- * Pierde su utilidad ante grandes grupos (Mas de 40-50 personas)

El retroproyector y el proyector de diapositivas:

El retroproyector es un equipo eléctrico de proyección “diascópica”, de gran utilidad en exposiciones de grupos grandes. Se utiliza para proyectar transparencias realizadas en láminas de acetato, con información a color o

blanco y negro. Actualmente se pueden imprimir directo de la computadora con una excelente calidad.

El proyector de diapositivas, consiste en un equipo electrónico que proyecta imágenes, fotografías y textos previamente procesados en un laboratorio fotográfico, obteniéndose las DIAPOSITIVAS. Pueden utilizarse simultáneamente y acompañarlo con audio grabado. Imparten una imagen de alta calidad y profesionalismo. Fáciles de transportar y conservar por su pequeño tamaño, aunque es costosa su elaboración.

Ambas son apropiadas para auditorios grandes, medios y pequeños. Requiere de disminuir la iluminación de la sala de proyección. Las presentaciones con múltiples pantallas no son materiales de apoyo de un expositor, son la presentación misma. Es un excelente recurso para ventas, sala de exposiciones comerciales o convenciones.

¿Cómo optimizar el uso del retroproyector y el proyector de diapositivas?

- * Asegurarnos previamente de que están en buen estado, su lámpara y pantalla, así como el lugar a proyectar, ya sea una pantalla o sobre una superficie lisa y de color claro.
- * Verificar también enchufes, adaptadores de corriente, cables anexos de extensión y luminosidad de la sala de proyección. Ubicar dónde están switches, ventanas, cerraduras y si requiere aumentar o disminuir la luz.
- * Las transparencias son láminas de acetato que pueden representar gráficos, imágenes, esquemas, conceptos e ideas en general.
- * Las ideas deben organizarse en secuencia con una presentación atractiva y el menor número posible, sin que por ello se pierda el contenido. El tamaño de las letras debe ser aproximadamente de 6 milímetros, como mínimo. Luego de rotuladas las transparencias coloque una hoja de protección al guardarlas y para la revisión mas fácil de la información.
- * Recomendamos antes de hacer las transparencias, realizar un borrador de toda la secuencia y tener todos los instrumentos a la mano, hojas, marcadores, etc.
- * No trate de abarcar demasiados puntos en cada lámina.
- * Utilice colores fuertes y con contrastes.
- * Coloque la transparencia antes de encender el proyector.
- * Al terminar con cada lámina, apague la lámpara mientras explica, para mantener la atención del público sobre Ud. y preservar la vida del equipo.
- * Nunca mueva el retroproyector cuando la lámpara esté encendida o todavía caliente.
- * Procure utilizar un protector de corriente para evitar que cambios en

el voltaje dañen la lámpara. No olvide de verificar el tipo de voltaje para el que está diseñado el aparato.

Las proyecciones no son útiles cuando hay dificultades de proyección por la iluminación o la electricidad, por lo que deberá otros recursos substitutivos.

Filmes y vídeo cintas, o CD's la proyección filmica viene en varias presentaciones, Super 8, Betamax, VHS, VHS hi fi stereo, requiere de una pantalla, equipo de proyección o televisor. Actualmente se ha popularizado el VHS y existen en el mercado numerosas ofertas de material audio visual. También puede ser elaborado y editado con equipos tan sencillos como una videogradora o una filmadora portátil Handy Cam (cámara de mano), hasta equipos de vídeo profesionales. La pantalla de proyección debe estar ajustada al número de asistentes, una proyección en VHS no debe exceder de un auditorio mediano. Siempre requiere un guión previo.

Como sugerencias generales en relación a la ayuda audiovisual podemos decir.

- * Nunca usar material de apoyo audiovisual sin un ensayo previo: se debe revisar la secuencia y hacer las correcciones del caso. Se debe tener un manejo del material a emplear (particularmente en el caso de las proyecciones)
- * Asegurarse que el material represente un apoyo y no un obstáculo: Presentar el material de manera simple y comprensible (máximo 10 líneas). Usar colores (no más de tres a la vez), usar diferentes tamaños y formas de letras, subrayando la información que deseamos destacar.
- * Usar los materiales visuales solamente por el tiempo en el cual se hace referencia a ellos (por ejemplo dar vuelta a las hojas del papelógrafo o apagar el retroproyector).
- * Integrar los materiales visuales en forma correcta y enfocada: no debe emplearse el material antes del tiempo oportuno, puesto que pueden distraer a los participantes (tapar carteles o transparencias, apagar el retroproyector). Combinar diferentes métodos audiovisuales: transparencias / rotafolio/ pizarrón/ diapositivas, videos, etc.).
- * Mantener el libre acceso visual a los materiales para todos los participantes: colocarse al lado para permitir que todos puedan ver lo que estamos señalando. Usar un puntero para indicar detalles (en el caso de transparencias aplicarlo en el proyector y no en la pantalla).
- * Facilitar el impacto de la ayuda audiovisual: dar suficiente tiempo a los participantes para familiarizarse con lo mostrado. Hacer pequeñas pausas entre los materiales si se usan en forma secuencial.

- * Tener siempre presente que los materiales audiovisuales son un apoyo para el trabajo grupal no un sustituto del mismo.
- * Hablar más fuerte de lo usual: el participante experimenta una situación de competencia en su percepción y necesita una priorización externa.

SUGERENCIAS PARA EL FACILITADOR EN LA CONDUCCIÓN

1. Todo facilitador debe estar atento al tiempo para hablar que hace uso cada miembro del grupo.
2. Enseñe con el ejemplo no interrumpa a los demás y evite que se produzcan situaciones semejantes entre los miembros del grupo. Una media de 3 a 5 segundos entre un interlocutor y otro es razonable.
3. Fomente que los integrantes se escuchen entre sí. Escuchar de tal forma que puedan deducir hacia donde quiere llegar nuestro interlocutor, con sus ideas.
4. Promueva las críticas, pero positivas. Las negativas sólo sirven para enervar ánimos; todos tenemos derecho a discrepar y plantear ideas diferentes, pero siempre respetando al otro y planteando sugerencias y no centrándose en lo que es negativo.

LO QUE NO DEBE HACER UN MODERADOR

(Adaptado de 3M Meeting News)

- 1) Ignorar o descalificar preguntas: todas las preguntas son útiles en toda reunión, además, no resulta conveniente desmerecer ninguna porque es un precedente a seguir que no llevará a ningún buen puerto.
- 2) Monopolizar la reunión: La función del moderador es facilitar los procesos participativos, no dominarlos.
- 3) Ser el / la payaso/a: Un poco de humor (no burla) alivia la tensión; pasarse del límite generalmente descalifica la importancia del tema.
- 4) Regañar públicamente: Si hay un reclamo con alguien del grupo, es mejor hablarlo en privado. Además, esta conducta tiene el efecto de intimidar a todos los demás participantes.
- 5) No permitir interrupciones externas: Concertar con el grupo desde un principio sobre las interrupciones “asesinas de la productividad” es fundamental ponerse de acuerdo sobre: celulares, beepers, mensajes telefónicos, consultas de personas de afuera, etc.
- 6) Perder el enfoque: la meta es mantener al grupo dentro de su agenda o en todo caso renegociar ésta.
- 7) No estar preparado/a: La moderación no se improvisa. La preparación del moderador o de la moderadora es la clave a las

reuniones enfocada y efectivas. El entrenamiento es la clave para este punto.

PERFIL DE UN GRUPO EFICAZ

1. Tener un liderazgo apropiado y confianza en él.
2. Prestar atención al proceso grupal, procurando apoyar a sus miembros.
3. Tener una idea clara respecto de sus objetivos.
4. Procurar que los objetivos del grupo sean compatibles con los individuales.
5. Poseer altas metas de producción posibles de ejecutar.
6. Saber usar el recurso de todos los miembros del grupo.
7. Tener miembros capaces de ejecutar su tarea.
8. Tener un proceso adecuado para la toma de decisiones y ejercer la autoridad.
9. Tener técnicas apropiadas para la solución de problemas.
10. Tratar abiertamente los conflictos.
11. Tener una comunicación franca, honesta, abierta.
12. Evaluar periódicamente los resultados y los procesos.
13. Fomentar una permanente sinergia.

Un grupo llega a su madurez cuando sus integrantes dejan de experimentar la necesidad de autoafirmarse. Su lugar en el grupo les queda claro. Cada uno cumple un rol y tiene su propio sistema de relaciones a su alrededor. Un elemento que no podemos dejar de señalar corresponde al de las “agendas ocultas”. Las agendas ocultas son intereses u objetivos que no pueden ponerse encima de la mesa porque en el fondo son inconfesables. Responden a rencillas, rencores, ambiciones, venganzas, conflictos previos. Pueden dirigirse contra el responsable del grupo o contra otros compañeros de grupo. Algunas de las estrategias que podemos emplear para combatir estas agendas ocultas son:

Ignorarlas; si sus efectos son limitados o afectan a una pequeña parte del grupo, y en todo caso cuando prevemos que van a tener una vida breve.

Combatirlas silenciosamente: basando el contraataque en relaciones interpersonales que aíslan al componente del equipo protagonista de la agenda.

Racionalizar la situación: apelando al sentido de madurez del grupo para no dejarse influir por sus emociones negativas de una parte de sus miembros, pero siempre con alusiones impersonales a las agendas ocultas.

Poner las cartas boca arriba: eso es, develar públicamente las operaciones de acoso. Esta estrategia debe reservarse para momentos extremos y se debe ser consciente que habrá un integrante del grupo que se sentirá herido. Asimismo se debe emplear con grupos que tengan ya un tiempo de trabajo lo que permite una cohesión definida.

Una señal inequívoca que la sinergia esta presente en un grupo, es cuando cualquiera de sus miembros es capaz de un gesto de generosidad hacia otro compañero sin esperar nada a cambio. La cohesión se basa en el aprecio y alguien del equipo tiene que empezar a hacer gestos de generosidad y aprecio que se difundan en todos los demás, como una mancha de color sobre un papel blanco.

LA SINERGIA EN LOS GRUPOS

Muchas organizaciones invierten enormes cantidades de tiempo, energía y dinero para aumentar la productividad de sus grupos disfunciones o subfuncionales. Estudios (Willard, 1996, y otros) han mostrado que estos grupos generalmente manifiestan los siguientes síntomas, los cuales señalan una baja generación de sinergia:

- * Existen visiones del futuro incompatibles entre sí.
- * Algunos miembros no pueden describir la misión del equipo.
- * Las reuniones son improductivas.
- * Una pequeña minoría tiene una participación mayoritaria.
- * Los desacuerdos se discuten en privado.
- * Las decisiones son tomadas por unos pocos.
- * Hay falta de transparencia y de confianza.
- * Existe confusión en cuanto a las funciones y tareas.
- * Existe un exceso de personas con los mismos recursos y/o carencias.
- * No hay autoevaluación periódica de funcionamiento.
- * Existe patología en varios de los miembros

LA FACILITACIÓN DE PROCESOS SINÉRGICOS:

(*) Tomado de Gilbert Brenson Lazán Fundación (Neo-Humanista)
La facilitación tiene connotaciones diferentes en distintas culturas, países y contextos. Nosotros la conceptualizamos según las tres definiciones a continuación:

- * Facilitar: *«hacer posible o más fácil determinada acción, logro o proceso»;* *«evocar, catalizar, agilizar, fortalecer, potencializar o acelerar los recursos y procesos sinérgicos y evolutivos inherentes*

en cada sistema, para su aprendizaje y auto - desarrollo integral».

- * Proceso: *«el conjunto de fases sucesivas de un fenómeno dinámico».*
- * Sinergia: *«armonía, cocreación; actuaciones conjuntas con resultados cualitativamente superiores a la simple suma de las actuaciones individuales».*

Otras definiciones captan otros matices de la facilitación:

- * «El facilitador es un experto en procesos y dinámicas grupales con idoneidad en el diseño y coordinación de talleres y sesiones de trabajo. Generalmente tiene una o más áreas de idoneidad adicionales: metodología, tecnologías grupales, diseño de estructuras organizacionales y comunitarias, asesoría, etc.» (Ruete, 1998)
- * «Un facilitador es una persona experta en procesos grupales, con idoneidad en comunicación, dinámica grupal, efectividad grupal, toma de decisiones, diseño de talleres e intervención en crisis. La especialización del facilitador, como significa la palabra en Latín, es: 'hacer que las cosas funcionen.' «(Colectiva de Facilitadores ZHABA - República Checa)
- * «Apoyar al cambio auto - organizado.»(Rough, 1999)
- * «El papel del facilitador en el proceso de liderazgo colectivo es el de iniciar o acelerar la capacidad auto - organizadora de la sociedad civil. (Mirja Hanson)
- * «Facilitar es utilizar algún nivel de conocimiento de procesos grupales, sea intuitivo o explícito, para formular y realizar algún tipo de intervención procesal, sea formal o informal, con el fin de un grupo haga lo que quiere o necesita hacer para lograr lo que quiere o necesita lograr.» (Ned Reute 1999)

El Facilitador de Procesos Sinérgicos es, en nuestro concepto, un agente catalizador que hace posible o más fácil una secuencia de acciones conjuntas, para que el ser humano y sus sistemas sociales desarrollen su propia capacidad de lograr un mayor empoderamiento (potenciación), armonía, coevolución y realización.

De igual manera que un ser humano tiene una serie de ciclos vitales, iniciando con la dependencia y pasando por la antidependencia (rebeldía) y la independencia para finalmente lograr la interdependencia sinérgica, opinamos que así mismo nuestras familias, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades, también pasan por etapas parecidas:

1. ETAPA REACTIVA: requiere una estructura de tipo autocrático, con su autoridad centralizada en una persona o grupo; la facilitación exitosa en un sistema que se encuentra en esta etapa generalmente es directiva y protagónica respecto a los procesos.

2. ETAPA RECEPTIVA: requiere una estructura de tipo burocrático, con su autoridad centrada en la estructura organizacional; la facilitación de procesos a este nivel tiende a ser coordinadora, consultiva y menos protagónica.
3. ETAPA PROACTIVA: requiere una estructura de tipo democrático (comunal, social, capitalista, etc.), con una autoridad centrada en la voluntad de la mayoría; en esta etapa la facilitación más efectiva es más monitorea y animadora.
4. ETAPA INTERACTIVA: requiere una estructura de tipo «sinérgico (generador de sinergia)», como en la Grecia de Pericles, la primera iglesia Cristiana, las Mingas indígenas, una orquesta sinfónica, algunos equipos de trabajo, etc., con una autoridad co-creada y compartida. La facilitación en esta etapa tiende a ser netamente asesora.

DECÁLOGO DE SINERGIA GRUPAL:

Compartir una visión: El potencial sinérgico nace con una visión del futuro grupal e individual. Cuando un grupo desarrolla su propia visión del futuro, o sea como va a ser (pensar, sentir y actuar) cuando cumpla su misión, tiene una valiosísima herramienta para orientarse y para enmarcar sus percepciones individuales y colectivas. Por supuesto, esta visión presupone que los integrantes del grupo han aceptado y han internalizado su misión y han acordado unos valores centrales compartidos por todos.

Crear expectativas de participación: No es suficiente la mera tolerancia de la participación, ni la sola invitación a participar ni el ocasional refuerzo de ella. La sinergia requiere la creación de una cultura organizacional en la cual la no-participación sea vista como una característica inaceptable. Con la creación de este espacio, cada integrante se concientiza de que su participación no es un permiso ni un privilegio sino una obligación para facilitar la optimización de los procesos sinérgicos.

Compartir la información: A pesar de ser tan obvio y casi axiomático, uno de los impedimentos más comunes a la optimización de la sinergia es no tener conocimiento de todas las opciones, lo cual sucede o por no tener toda la información externa e interna del sistema, o por las políticas o hábitos organizacionales de monopolio de información. Todos los integrantes de un equipo necesitan tener acceso a toda la información, los conocimientos y las destrezas necesarios para cumplir oportuna y efectivamente su misión.

Aclarar significados: Una vez conseguida y compartida la información, hay que acordar el significado de ella para contextualizarla y convertirla en conocimientos, en sabiduría y en sintonía de mentes. El grupo, y cada integrante de él, debe examinar sus propios prejuicios (juicios a priori) y

presuposiciones (suponer a priori). Luego, es la responsabilidad de todos, seguir aclarando los significados, especialmente de palabras y conceptos abstractos, en la medida en que progresen las conversaciones y deliberaciones.

Enfocar las reuniones: Estudios (3M, 1998) han mostrado que un equipo puede perder hasta el 40% de su capacidad sinérgica cuando no se conciertan unos procesos y normas básicos para enfocar la conducción de las reuniones. Algunas de las medidas más utilizadas son:

Asistir puntualmente a la hora acordada.

Usar agendas, previamente acordadas y distribuidas, para las reuniones.

Prepararse, cada uno, para la reunión, según temas agendados.

Evitar divagaciones que impiden terminar lo agendado.

Evitar interrupciones por personas ajenas de la reunión, celulares, ó cualquier otro elemento que distraiga.

Atender al interlocutor sin interrumpir y sin conversaciones privadas.

Utilizar un(a) moderador(a) (función rotativa) para monitorear el proceso.

Anotar los principales aportes y decisiones en un acta de la reunión.

Aprovechar la diversidad: Es una cruel paradoja de la sinergia que entre mayor diversidad entre los integrantes, mayor potencial sinérgico pero mayor dificultad para lograrla. En lugar de percibir las diferencias perceptuales y conductuales individuales como un obstáculo a la productividad, podemos reconocer que estas diferencias son precisamente las que pueden generar mayor sinergia...siempre y cuando existan procesos adecuados para lograrlo. Esto requiere las destrezas necesarias para confrontar, constructivamente, los desacuerdos, los temas «prohibidos», las agendas ocultas y el manejo de los sentimientos negativos.

Diseñar procesos de concertación: Las nuevas ciencias han validado y retomado de la sabiduría antigua de muchas culturas y civilizaciones, la importancia de la coevolución. Muchos equipos invierten considerable energía y tiempo en crear una polarización de posiciones y opiniones encontradas, una situación de «ganar-perder», en lugar de encontrar y desarrollar los propósitos y objetivos que los unen, en los cuales todos ganan. Esta dicotomización, que finalmente se resuelve por una votación, generalmente es la peor forma de generar opciones y tomar decisiones. Existen muchas tecnologías de concertación que permiten que un equipo libere toda su creatividad y capacidad innovadora para crear opciones viables y productivas de ganar-ganar.

Operacionalizar lo decidido: No es suficiente concertar y acordar opciones; también un grupo productivo utiliza diferentes formas de pensamiento estratégico para operacionalizar e instrumentar sus decisiones. El uso de

herramientas tan sencillas como los análisis FODA, los cronogramas, los flujogramas Gantt y otros elementos que exigen y monitorean compromisos específicos, y no sólo buenas intenciones, es imprescindible para la productividad de un equipo y para «coronar» los procesos sinérgicos.

Establecer procesos de auto-monitoreo: El monitoreo no debe limitarse solamente a las tareas y procesos; cada equipo de alto rendimiento necesita establecer procesos de automonitoreo de su propia dinámica grupal e interpersonal. Las reuniones de metacomunicación y/o el uso periódico de un facilitador externo idóneo en estos procesos, pueden ayudar al equipo a optimizar la sinergia de sus procesos grupales.

Montar el caballo: Muchas personas y equipos gastan tanto tiempo y energía limpiando el terreno se olvidan de saborear el placer de montar el caballo. Todo equipo debe celebrar sus triunfos, gozar sus logros y agradecer la parte vital aportada por cada uno.

SUGERENCIAS FINALES PARA LA FACILITACION DE GRUPOS

RECESOS.

Tener disponible agua, refrescos, café o en el mejor de los bocaditos es recomendable, para los recesos. También cumple la función de reanimar a los participantes, debe cuidarse la cantidad, ya que muy poco sería escaso para todos los participantes ni en exceso que genere modorra o pérdida de tiempo en la reunión.

Otro recurso muy económico es servir o repartir durante las reuniones caramelos, los cuáles inyectan una dosis de glucosa al SNC, que suele tener un efecto reactivador.

APOYO VISUAL

En una reunión larga, el empleo de videos, diapositivas, Power Point, transparencias suele ser estratégico para aumentar la atención en los participantes. (ver apoyo de la ayuda audiovisual).

AMBIENTACIÓN

Dependiendo del carácter de la reunión, puede ser muy útil la colocación de afiches o cuadros informativos, fotografías, planos, maquetas, etc. Elementos que en general permiten captar la atención de los participantes y revertirla nuevamente al tema de trabajo.

REUNIONES ITINERANTES

La realización de reuniones en distintos lugares, centros, dependencias de nuestra u otras organizaciones suele inyectarle una cuota de variedad que abona en provecho de la reuniones programadas.

REUNIONES CON SORPRESA

En reuniones informativas, introducir elementos sorpresivos suelen ser muy útiles en el desarrollo de reuniones que constan de varios días de trabajo. Entre las sorpresas más efectivas podemos señalar: una pequeña representación artística (danzas, música, teatro, mimo, números circenses), sorteos de libros, publicaciones, polos o simplemente un número preparado protagonizado por los organizadores. Puede presentarse al final de cada día o al final de los días programadas.

AVISOS

En reuniones masivas, la colocación a la salida de la reunión de paneles o papeles grafos, con rotuladores en los que los participantes pueden expresar sus opiniones sobre la reunión, sugerencias sobre próximas reuniones. Todo lo que se haga (incluidos cuestionarios de evaluación anónimos o buzones de opinión) para que los participantes perciban nuestro interés por mejorar nuestras reuniones será bien recibido por los ellos.

GLOBALIZACIÓN

Hoy es posible reuniones con representantes de otros países, el Internet es una vía muy económica para realizar foros de debate que permiten sin movernos de casa el intercambio de experiencias a bajo costo y con resultados sumamente beneficioso si es planeado adecuadamente.

PUNTUALIDAD

Los peruanos y en general los sudamericanos somos muy impuntuales, sin embargo a todos nos gusta saber a que hora empieza y a que hora termina una reunión. Esto permite la planificación, ya que debemos partir de la premisa que los participantes son personas que planifican su tiempo y que desean que se respete su tiempo de acuerdo al programa planteado.

LUGAR Y HORA

Elegir el lugar y hora más adecuados son sumamente importantes ya que hay coyunturas sociales, políticas, cívicas, deportivas, escolares que podrían interferir negativamente en el desarrollo del trabajo.

MÉTODO PARA EL ANÁLISIS DE LOS GRUPOS

El origen de la Sociometría la encontraremos allá por el año 1916, cuando el rumano Jacob Lévy Moreno, nacido en Bucarest, psiquiatra y discípulo de Freud, envió una carta al Ministerio del Interior del gobierno Austro - Húngaro donde mencionaba la palabra «Sociometría».

Si analizamos el origen del término encontraremos que deriva del Latín *socius* - social, compañero y del griego *metrón* - medida. En un sentido

amplio significa una medida de las relaciones sociales, pero con más precisión es la medida de las relaciones entre compañeros.

La Sociometría, es un conjunto de procedimientos para la estimación de los patrones de relaciones entre los miembros de un grupo. Es la ciencia que trata de medir las relaciones preferenciales en una situación de elección. Medios para determinar el grado en que los individuos son aceptados en un grupo, para descubrir las relaciones que existen entre estos individuos y para poner al descubierto la estructura del grupo mismo. Chapin por otro lado, define la Sociometría como el estudio y utilización de mediciones sociales, clasificando estas mediciones en tres categorías:

- * Demográficas, o mediciones de grandes núcleos de poblaciones.
- * Sociométricas, que incluyen las escalas de medida de la interacción entre grupos y las escalas de medida de los grupos familiares y ambientales.
- * Psicométricas o mediciones psicológicas

Test Sociométrico: es un instrumento que mide la organización de los grupos sociales. El procedimiento es muy sencillo: se pide a los integrantes de un grupo que expresen el nombre de los compañeros(as) que prefieren y aquellos que les disgustan. A la luz de estas atracciones y rechazos, el sociómetro estudiará las relaciones y estructuras sociales en conjunto y la situación individual en que cada integrante se encuentra. Esta red de interacciones se estudia en el test Sociométrico desde dos puntos de vista: uno centrífugo, correspondiente a los sentimientos de atracción o de rechazo que el sujeto siente hacia otros miembros de su grupo, y otro centrípeto, correspondiente a estos mismos sentimientos en cuanto son dirigidos por los otros miembros del grupo hacia él.

Para fines del trabajo con grupos, el test Sociométrico nos proporciona:

- * Status Sociométrico de un conjunto de individuos
- * Compañeros preferidos o no aceptados por cada uno.
- * Estructura del grupo en su conjunto.
- * Posibilidad de disgregación del grupo en pandillas.
- * Medios para ayudar a algunos miembros del grupo a conseguir una mejor integración.
- * Dinamismo y transformación progresiva de los grupos.

CONSIDERACIONES GENERALES DEL TEST SOCIOMÉTRICO:

- * Se debe considerar el tamaño del grupo: si el grupo es pequeño tiende a no sustituir líderes. Si el grupo es numeroso, hay una fácil sustitución de sus líderes.

- * El tiempo de existencia o formación y el tiempo transcurrido desde la última incorporación de un miembro al grupo.
- * Un previo conocimiento del grupo.
- * El número de elecciones o rechazos.
- * Debe evitarse que estén presentes personas ajenas a la confianza del grupo.
- * Es importante recomendar que tengan en cuenta a los miembros de grupos que están ausentes.
- * Evitar que los miembros del grupo se comuniquen entre sí. Ni verbalmente ni con gestos ni miradas.
- * Garantizar el silencio profesional de las respuestas y los resultados individuales que se obtengan. Salvo que el grupo decida lo contrario.
- * Considerar un tiempo suficiente para que todos completen sus respuestas. Recordemos que no es una prueba de habilidad.

Existe un cuestionario sencillo para preparar y aplicar; éste es el test Sociométrico, cualquier persona que haya tenido un mínimo de conocimientos sobre él, se atreverá, a realizar un modelo de cuestionario. La intención de este libro no es profundizar más de lo necesario respecto a este tema, por lo que no entraremos de lleno al aspecto de evaluación y calificación de un test Sociométrico, ya que ello requiere mayor espacio del que disponemos. Pero sí podemos analizar un ejemplo de preguntas posibles para adolescentes escolares, dentro de un test Sociométrico:

«Escribe el nombre y apellidos (de 3 ó 5 compañeros a los que quieras) por orden de preferencia comenzando por el que te resulta más agradable; debes también justificar el porque, de cada una de tus elecciones.

Para el criterio de Liderazgo formal (ver liderazgo), se pueden utilizar las siguientes preguntas:

- * Si tuvieras que organizar excursiones, campeonatos deportivos, o una actividad pro - fondos del aula, ¿a quién elegirías como jefe?
- * Si forman equipos de trabajo en tu clase ¿a quién elegirías como responsable de grupo?

Para el criterio de Liderazgo afectivo:

- * Si tuvieras que invitar a la fiesta de tu cumpleaños a algunos compañeros de clase ¿a quienes elegirías?
- * ¿Qué compañeros de clase te son más simpáticos? ¿te generan más confianza?
- * ¿A quienes de tus compañeros de clase desearías volver a encontrar en tu próximo curso?.

Para el criterio de Liderazgo Intelectual:

- * ¿Con que compañeros te gustaría estudiar?
- * Si formaran en clase equipos de trabajo, ¿con quiénes te gustaría trabajar?

Tipos Sociométricos: en relación con la significación de valores hallados, los componentes de un grupo pueden clasificarse en populares, rechazados y olvidados.

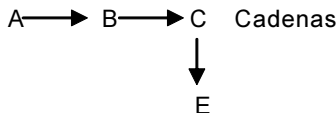
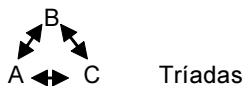
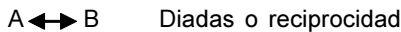
Populares: aquellos que poseen un nivel de elecciones positivas significativamente alto.

Rechazados: aquellos que poseen un nivel de elecciones negativas muy alto. (resultan de preguntar en cada caso, a quien no elegirían).

Olvidados: los no rechazados, ni populares. (muchas veces son a los que debemos prestar más atención).

En los inicios de esta técnica, el sociometrista con un lápiz y una goma intenta efectuar la constelación relacional de los miembros del grupo. Queda así, luego de varios intentos, conformado el sociograma. Ahora podrán trabajarse técnicas muchos más rápidas teniendo como ayuda la informática.

Algunos de los símbolos más comúnmente empleados en los sociogramas son:



- * Triángulo representación de un sujeto masculino
 - * Círculo representación de un sujeto femenino.
- Elección o rechazo
Reciprocidad de elección o rechazo.

CAPÍTULO III

LIDERAZGO

«Cuando un liderazgo funciona la gente dice: lo hicimos nosotros mismos».

*Lao Tzo,
Filósofo Chino*

Un aspecto determinante de los grupos, reside en la manera de ejercer el poder y como el mismo está distribuido. Así también, cómo está dado el proceso de toma de decisiones. Es allí cuando el LIDERAZGO cobra verdadera importancia así como sus postulados. Veamos, a continuación, información respecto a éste importante aspecto de la dinámica de los grupos.

Para Cartwright, la definición de liderazgo es la realización de funciones necesarias y la adaptación a situaciones cotidianas cambiantes, es decir, que los grupos sean flexibles en la atribución de funciones de liderazgo a diferentes miembros, de acuerdo a los cambios y circunstancias.

El liderazgo es una función que desempeñamos y que surge ante la exigencia de respuestas. No existe líder nato; si bien pueden existir aptitudes todos somos capaces de potenciarnos y convertirnos en líderes. La educación, como elemento para formar líderes, es tema muy discutido, hay quienes afirman que, el líder nace con las cualidades para serlo, así como hay quienes afirman que, a través de la educación se pueden conseguir los líderes que la sociedad necesita. La educación, en sí misma, como elemento de desarrollo de potencialidades, no se puede negar. Hegel afirma que: «El hombre es lo que debe ser, mediante la educación, mediante la disciplina. El hombre es sólo la posibilidad de serlo, esto es, un ser racional, libre; es sólo la determinación, el deber... El hombre... tiene que hacerse a sí mismo lo que debe ser; tiene que adquirirlo todo por sí sólo, justamente porque es espíritu; tiene que sacudir lo natural. El espíritu es por tanto su propio resultado» (*Lecciones sobre la filosofía de la historia universal*, 1985).

Tampoco hay liderazgo sin seguidores. Todas las personas pueden desarrollar cualidades de líder dependiendo de lo que los seguidores juzguen útil y de su propio interés. Así se cumple el principio «El líder necesita

al grupo, así como el grupo necesita al líder. El líder influye sobre sus seguidores pero también es influido por ellos (Bennis y Nanus, 1985). Los seguidores no son tan pasivos ni tan sumisos como parece; ni el líder tiene tanto poder como aparenta (Gardner, 1990). El líder es sustentado por el poder que los seguidores le confieren y éstos, proporcionan lealtad mientras el líder sea capaz de responder a sus necesidades y reclamos. Los seguidores no entregan la confianza a sus directivos, sólo se la prestan (Casares, 1994). «, estos conceptos permiten analizar con mayor amplitud al liderazgo y concluir que el liderazgo es un fenómeno social de interrelaciones y de intercambios que se basa en las necesidades de un grupo, y en la cultura en la que este inmerso éste liderazgo.

Respecto a la dimensión cultural, ésta, nos permite comprender porque en muchas comunidades primitivas los líderes eran considerados como dioses. Situación que en el siglo XXI encontramos irrisoria, ya que hay más exigencias para quienes cumplen ese rol y estas no vienen precisamente de la metafísica.

FUNCIONES Y CAPACIDADES DEL LÍDER

DESARROLLO DE APTITUDES, HABILIDADES PERSONALES. CONSTANTE Y CONTINUA CAPACIDAD DE ADAPTACION

Daniel Goleman, el autor que ha aportado conceptos importantes sobre “la Inteligencia emocional”, propone que hay un conjunto de habilidades personales a desarrollar y entrenar para desarrollar un liderazgo:

- a. Conocimiento de sí mismo: reconocer las propias emociones y temperamento.
- b. Autorregulación: restringir los impulsos inapropiados.
- c. Motivación: entusiasmo por el trabajo mas allá de la recompensa.
- d. Empatía: habilidad para entender y responder apropiadamente a las necesidades emocionales de otros.
- e. Habilidades sociales: talento en el manejo de las relaciones con los demás. (más información en el capítulo IV).

AYUDAR A LA ORGANIZACIÓN DEL GRUPO

Capacidades :

- * Comprender por qué se juntan los miembros y por qué continúan perteneciendo al grupo.
- * Comprender las fuerzas que afectan a los individuos y al grupo, principalmente al comienzo de la vida de éstos.
- * Habilidad para ayudar al grupo a organizarse en busca de los objetivos.

- * Habilidad para ayudar al grupo a desarrollar los objetivos propios de la organización.
- * Propiciar la sinergia del grupo.
- * Habilidad para hacerse, cada vez, menos imprescindible dentro del grupo.

AYUDAR A LOS INTEGRANTES A DESARROLLARSE COMO MIEMBROS DEL GRUPO

Capacidades :

- * Habilidad en la comunicación y para fomentarla en los miembros.
- * Habilidad para desarrollar una mayor apertura entre los miembros del grupo.
- * Habilidad para aclarar las expectativas de los miembros y el uso del conflicto para un aprendizaje constructivo.
- * Conocimiento de los conceptos de liderazgo y habilidad para ponerlos en práctica.
- * Habilidad para desarrollar un clima de crecimiento, tanto para los miembros del grupo como para el mismo líder.

AYUDAR AL GRUPO A DESARROLLARSE DENTRO DE SU COMUNIDAD

Capacidades :

- * Conocimiento de la comunidad de la cual forma parte el grupo.
- * Comprensión de las necesidades, problemas, preocupaciones, intereses, estilo de vida y tareas básicas de crecimiento de sus miembros. Mantener un nivel de información de la actualidad nacional, regional y local según sea el caso.
- * Ayudar al grupo a relacionarse para que se haga más inventivo y creativo.
- * Habilidad para ayudar al grupo a relacionarse con su comunidad.

AYUDAR AL GRUPO PARA QUE SEA MAS EFICIENTE COMO GRUPO

Capacidades:

- * Conocimiento de las etapas de desarrollo del grupo y de sus soluciones de cambio.
- * Habilidades para ayudar a los miembros a identificar, desarrollar y conservar el patrón del grupo.
- * Habilidades para ayudar al grupo a la solución de sus problemas.
- * Comprender los efectos de la cooperación y de la competencia en los grupos.
- * Conocimiento de la manera como el grupo obtiene información respecto a su propio desempeño.
- * Comprensión de la función del grupo en el proceso de cambio social.

- * Habilidades para servir como consejero y soporte para el grupo y sus miembros.

MITOS Y PREJUICIOS DE LIDERAZGO

La creencia de la mayoría de personas ha sido, por mucho tiempo que el liderazgo es una habilidad heredada más que aprendida; aún ahora se considera que las habilidades y destrezas de los padres son trasladadas a los hijos de forma lineal y casi genética. Las teorías y la propia realidad demuestran que no es así. El liderazgo más se basa en las oportunidades, modelos educativos y entrenamientos diferenciados que reciben nuestros niños y adolescentes que de otros elementos. Por tanto, conocer estos mitos no sólo resulta útil para el conocimiento del facilitador, sino también para las poblaciones con quienes trabaja.

Mito: El de la Exclusividad, «sólo puede existir un líder en cada grupo».

Pueden haber distintas maneras de ejercer liderazgo, las cuales pueden ser ejercidas simultánea o sucesivamente por diferentes personas. Es un liderazgo diversificado o múltiple basado en características individuales apropiadas para cada momento del grupo. El grupo se organiza de manera diferente, según las diversas necesidades, los objetivos propuestos y los liderazgos en torno a los cuales se reagrupa. Mal llevado, puede dar origen a situaciones de dinámica autocrítica, de dominación - dependencia con la presencia y promoción de «caciques» supremos, únicos que impiden el crecimiento de los demás.

Mito: el líder «nace», no se hace: La capacidad de liderazgo sería algo innato o heredado. Unos nacen líderes y otros no. De nada vale tratar de desarrollar la capacidad de liderazgo.

El liderazgo es una habilidad y por lo tanto se puede desarrollar y entrenar en cada ser humano. Debemos analizar este mito desde el punto de vista histórico, donde se asumía que el hijo de un victorioso general, de un político destacado o de un brillante orador debía tener las mismas características de liderazgo que su padre. Ahora sabemos que la mejor escuela de líderes es el adiestramiento.

Al facilitador le compete descubrir las capacidades de las personas y propiciar aquellas situaciones en las que dichas capacidades pueden revelarse y desarrollarse; de ésta forma se estará promoviendo nuevos liderazgos al servicio del grupo.

Mito : El de las «argollas» Toda argolla al interior de un grupo madre es negativa y se debe dismantelar.

Llamamos “argollas” a aquellos subgrupos formados a partir de lazos afectivos, rasgos e intereses comunes que segmentan al grupo total en diversas partes interdependientes. En nuestro medio reciben diferentes apelativos tales como manchas o manchitas, “argollas”, clan, collera, patota, pandilla, etc. Realizar trabajo de grupos con “argollas” puede generar muchas dificultades.

Pero lo cierto es que se debe evitar los extremos siguientes:

- * Organizar actividades grupales únicamente a partir de la formación natural y espontánea de los grupos, reforzando así a “las argollas”.
- * Lo otro consiste en «desmantelar las argollas», por considerar a los subgrupos como elementos negativos. Si se hace se estaría destruyendo una fuente valiosa de energía y comunicación.

En un grupo se debe trabajar valorando, por una parte, el dinamismo de los subgrupos existentes y por otra promoviendo la integración de los subgrupos. Por ejemplo, hay actividades en las que conviene respetar la formación natural de los grupos. La integración puede promoverse perfectamente en aquellas que se realizan en clase, utilizando técnicas como los grupos de observación, el panel integrado, o simplemente el rotar a los integrantes de los subgrupos a través de dinámicas de formación de grupos.

TIPOS DE LIDERES Y FORMAS DE LIDERAZGO

Existen muchas clasificaciones en torno al tema del liderazgo, la más conocida consiste en dividirlos en líderes autoritarios, democráticos, permisivos y paternalistas.

Líder Autoritario: es elegido por el grupo por alguna autoridad superior. Actúa como “jefe”. Concentra todo el poder de decisión. Dicta el solo las normas y actividades del grupo, es autosuficiente, no distribuye el poder de decisión, no promueve nuevos líderes. No estimula la iniciativa de sus miembros, se limita a mandar, prohibir, amenazar, exigir y castigar.

El ambiente autocrático, es aquél en el cual un líder elegido por el grupo, o designado por alguna autoridad exterior, actúa como jefe. Hay muchas personas que tienen «necesidades autoritarias» y son las que encajan para conducir o para ser conducidas en una forma autocrática.

Existen necesidades autoritarias de todo tipo y variedad: de mantener la superioridad de un grupo, clase o raza privilegiada, de mantener puro e inalterado el linaje de casta o de familia, necesidad de dominar o ejercer

autoridad sobre otros, de poseer títulos, de ser respetado y obedecido, de ser mejor que los semejantes. Este tipo de personas y de liderazgo son un verdadero peligro que amenaza la forma de vida democrática.

Líder Paternalista: El líder autoritario mantiene la dominación del grupo a través del poder, el paternalista obtiene el mismo resultado a través de la sobreprotección y asistencialismo. Suele ser amable y cordial con el grupo, pero siente que debe tomar las decisiones más importantes en nombre del grupo y por el bien del mismo. Frecuentemente es muy trabajador, porque teme asignar la verdadera responsabilidad de las decisiones a otros miembros del grupo. Da consejos paternos y expresa opiniones de peso y terminantes. Se resiente con las críticas del grupo.

No valora la iniciativa ajena y la sustituye por la propia.

Tampoco promueve liderazgos. Tiende a crear individualidades infantiles, indecisas e inseguras. Todos deben recurrir a él para encontrar la solución.

Este tipo de liderazgo es muy empleado. Veamos algunos ejemplos: es frecuente en nuestras escuelas que el maestro elija los textos, decida los objetivos de sus alumnos, establezca las reglas de conducta, proteja o castigue al niño. En la familia, lo ejercen los padres protectores o madres abnegadas. Un problema que surge es que el crecimiento y desarrollo se da en los líderes y no en los miembros del grupo. A menudo los miembros del grupo se ven privados del crecimiento que es consecuencia de la asunción de responsabilidades y de la adopción de decisiones.

Esta clase de liderazgo tiende a producir, después de cierto tiempo, individuos inmaduros. El niño que nunca toma decisiones respecto de cosas pequeñas, no podrá mañana tomar decisiones sobre asuntos de mayor envergadura.

El grupo tiende a desaparecer ante la ausencia del líder.

Líder Laissez-Faire o permisivo: Este líder no toma ninguna iniciativa, no asume ni dirige ni coordina. Es inseguro y está desligado de las responsabilidades. El grupo se dispersa, debido al desinterés y a los conflictos que se originan. Las diversas iniciativas e intereses que surgen en los integrantes del grupo, no son adecuadamente orientadas por lo que el caos termina por instalarse inevitablemente.

En la vida del grupo, esta forma de discusión totalmente incontrolada conduce a menudo a experiencias insatisfactorias. Recordemos la naturaleza altamente individualista de nuestra cultura, lo que hace que los miembros de grupo rara vez aprendan las habilidades de la socialización y la tolerancia hacia las diferencias individuales.

Líder Democrático: valora las ideas e iniciativas del grupo, coordina, anima y promueve la participación y la cooperación. Favorece la aparición de liderazgos. Distribuye el poder de decisión, ejerciéndolo de modo cooperativo, crea un clima de comunicación, libertad y de integración.

Se asigna la máxima importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros de grupo; ninguno de los cuales es líder: El liderazgo es distribuido, el grupo trabaja según el principio del consenso y trata de obtener un elevado grado de relaciones interpersonales agradables como una sólida base para la resolución de problemas.

Todos los miembros del grupo demuestran un alto grado de identificación con los objetivos de éste. Esto significa que en una situación de grupo, la participación verbal de sus miembros es bastante pareja ya que se reduce a un mínimo la inhibición de los integrantes.

Una clasificación que resulta sumamente pedagógica y útil en el trabajo con adolescentes escolares, es la que clasifica a los líderes en formal, intelectual y afectiva.

Imaginemos un aula con un promedio de 35 alumnos, podríamos iniciar nuestra clasificación formulando la siguiente situación real:

«Si yo les preguntara quien es en el aula el alumno que ostenta mayor poder y quienes para los profesores y autoridades el que representa a su salón, ¿quién viene a su mente?».

Usualmente el(los) nombres mencionados serán los que correspondan a la figura de un líder formal». Dependiendo de cada facilitador este propicia la discusión líder por líder o puede hacerlo conjuntamente con los elegidos.

Líder Formal; aquella persona que ha sido designada generalmente por otra autoridad externa al grupo y que le atribuye sin mayor consulta al mismo, un rol de autoridad en el grupo. En una sociedad donde los consensos y toma de decisiones grupales son poco frecuentes, la mayoría de las autoridades y líderes formales no tendrán el apoyo de la mayoría del grupo. Este tipo de liderazgo está más basado en refuerzos del exterior y por tanto, puede terminar de manera drástica e intempestiva.

«Si yo les preguntaré ¿a quien consideran como el más inteligente (no como el más chancón), a quién señalarían? los elegidos serán los que correspondan a los líderes intelectuales.

Líder Intelectual: aquella persona que es reconocida por el grupo como la más capaz y con mayor criterio de todos. Al igual que en los otros dos casos

pueden coexistir más de uno en un mismo grupo. Este tipo de liderazgo, requiere habilidades académicas diferenciadas que demanda un esfuerzo particular. Ser reconocido por esta habilidad refuerza además la autoestima de los miembros elegidos de manera directa. Recordemos que las diferencias entre las personas se trasladan al área intelectual, por lo que habrá algunos que destaquen por sus habilidades lógicas, mientras que otros lo harán por sus habilidades numéricas, verbales o lingüísticas, etc.

«Si yo les preguntará ¿a quien consideran como “el más buena gente”, el que más confianza les merece (con quien compartirían un asunto personal), a quién señalarían? Los elegidos serán los que correspondan a los líderes afectivos.

Líder Afectivo: aquella persona que es reconocida por el grupo como la menos conflictiva, la más cercana y la más confiable, con la particularidad que esa percepción es compartida por la mayoría de los integrantes del grupo. Este tipo de liderazgo esta basado en el desarrollo de habilidades sociales y en un buen manejo de las interrelaciones personales.

Deberíamos asumir que este tipo de líder sea el más común en nuestro medio, ya que sólo depende de desarrollar ciertas habilidades y que teniendo al colegio como laboratorio social, donde el adolescente puede ensayar y experimentar comportamientos saludables, lo lógico sería esperar adolescentes preparados para manejar su dimensión afectivo

* LAS LEYES DEL JEFE

- Art. 1. El jefe tiene la razón.
- Art. 2. El jefe tiene siempre la razón.
- Art. 3. En la improbable hipótesis de que un súbdito tuviera la razón, entraría inmediatamente en vigor los art. y 2.
- Art. 4. El jefe no se duerme, descansa.
- Art. 5. El jefe no come, se alimenta.
- Art. 6. El jefe no bebe, degusta.
- Art. 7. El jefe nunca llega tarde, algo hizo que se retrasara.
- Art. 8. El jefe nunca abandona el trabajo, es requerida su presencia en otro lugar.
- Art. 9. El jefe nunca lee el periódico en el despacho, se informa.
- Art. 10. Quien entre en el despacho del jefe con ideas propias, deberá adaptarlas a las el jefe.
- Art. 11. El jefe piensa por todos.
- Art. 12. Cuando más se piensa como el jefe, más se asciende en la vida.

- * Plantilla para identificar a los autoritarios a nuestro alrededor (y alejarse de ellos, si le es posible).

SUGERENCIAS A TOMAR EN CUENTA AL EJERCER LIDERAZGO

Para obtener los mejores esfuerzos de una persona en el grupo, el líder debe tomar en cuenta que toda persona necesita:

- 1) Saber lo que sucederá al integrarse al grupo: lo que se espera del grupo, cómo se ajustan al grupo las contribuciones de sus miembros y cuales son (si las hay) las limitaciones.
- 2) Tener un sentido de pertenencia a la organización, sentir que nadie objeta la presencia, que la persona es bienvenida, que honestamente se necesita de ella, como un todo, y no solamente de sus manos, de su dinero, de sus relaciones, de sus ideas, etc.; y sentir que de ella se esperan condiciones para llevar a la búsqueda de los objetivos, como reflejo de la orientación y de la educación recibidas.
- 3) Poder participar en la planeación de las metas del grupo en un clima de libertad. Sólo serán satisfechas sus necesidades cuando la persona sienta que sus ideas son oídas y aceptadas o por lo menos tomadas en cuenta.
- 4) Sentir que lo que hace contribuye al bien de otras personas y que este bien tiene cierta trascendencia.
- 5) Compartir el establecimiento de las reglas o normas del grupo, que ayudan a la cohesión del grupo y el trabajo común en búsqueda de objetivos.
- 6) Tener delegación de responsabilidades que desafíen sus habilidades y que ayuden en la búsqueda de los objetivos del grupo.
- 9) Poder concluir que: «esta situación tiene sentido para mí» (sentido de pertenencia)

LA ASAMBLEA DE LOS ANIMALES ("Metáfora de los animales")

A pesar de satisfacer ó no sus necesidades en el grupo, cada miembro tiende a comportarse de manera particular. Observemos los distintos roles, empleando una metáfora muy apropiada (no todos muy positivos) que pueden presentarse, al interior de un grupo, así como algunas sugerencias para canalizarlos:

BELICOSO O AGRESIVO: (Perro) Estimula la discusión acalorada y la pelea. No hay que contradecirlo. Impida que monopolice la discusión.

RECEPTIVO Y POSITIVO (Caballo): Da mayor auxilio a la discusión. Es un buen recurso de ayuda. Permítale hablar muchas veces. Haga uso de sus conocimientos y de sus experiencias para apoyar al grupo y el tema de discusión.

SABELOTODO (Búho): Déjelo por cuenta del grupo, ellos lo controlarán.

HABLADOR (Loro): Interrúmpalo con tacto y límitale el tiempo de hablar. Trate de desviar su conversación.

TIMIDO (Venado): Hágale preguntas de interés para él, que le resulten fáciles de contestar. Trate de que aumente su confianza en sí mismo. Cuando le sea posible, elogie su contribución a la discusión.

NEGATIVO (Puerco espín): No acepta nada. Otorgue reconocimiento.

DESINTERESADO (Hipopótamo): Diríjale preguntas sobre sus ideas o actividades y opiniones en cuanto a la discusión. Reconozca sus motivaciones y trate de desviar su actitud.

DESDEÑOSO (Jirafa): No le da importancia a nada de lo que se discute, todo lo ve con desprecio. No lo critique. Si no consigue su participación, continúe con su técnica sin darle mayor importancia.

PREGUNTON PERSISTENTE (Zorro): Trata de desconcertar al líder y al grupo. Dirige sus preguntas al grupo para que ellos lo controlen.

OTROS ROLES :

Lento	=	Tortuga
Hablador	=	Sapo
Juguetón	=	Mono
Mentiroso	=	Cocodrilo
Trabajador	=	Hormiga

EL LIDERAZGO EN LAS EMPRESAS.

En el mundo de los negocios existen algunos títulos reconocidos para los líderes, sólo como marco general se considera conveniente, conocer los términos que suelen emplearse, así:

Supervisor: es el líder de uno o más miembros de un equipo (generalmente entre cinco y veinte) dependiendo de lo que le resulte efectivo a la organización.

Gerente: es el líder de uno o más supervisión (generalmente de tres a seis) y el director en la coordinación de los eventos dentro de una función empresarial.

Director: es un líder de gerentes y una persona que genera funciones para contribuir al propósito principal de un negocio (hacer dinero).

Presidente: es el líder de los directores y una persona que determina la cantidad de dinero que la empresa invertirá en su funcionamiento.

EJERCICIOS DE ADIESTRAMIENTO

Reiteramos nuestra idea que el presente documento tenga una aplicación práctica. Cualquier entidad que tenga previsto la formación y trabajo con grupos adolescentes, deberá tomar en cuenta la selección y posterior capacitación de los líderes que surjan o que se tengan detectados, (mejor aún, si emplea métodos eficaces, por eje. El socio grama).

El siguiente es un esquema de trabajo práctico para capacitar a un grupo de líderes, con el que se pueda discutir los conceptos teóricos sobre el grupo desarrollados en los primeros capítulos. En el esquema observamos que se plantea discutir cada objetivo a partir de una técnica específica, situación que resulta mucho más ágil, pedagógica y fructífera en participación.

PARA ANALIZAR EL CONCEPTO DE GRUPO:

Objetivo: propiciar la discusión del concepto de grupo.

Técnica: El concierto de los animales.

Duración: 5 Minutos

Procedimiento: El(la) coordinador(a) repartirá tarjetas con nombres de animales, a cada uno de los participantes. Cuando todos tengan su respectiva tarjeta, cada participante procederá a imitar el sonido del animal que le fue asignado. Dentro de semejante caos irán ubicando a los miembros que realicen el mismo sonido que el (ella) realiza. Se deberán reunir por grupo de acuerdo al animal que les toca y finalmente deberán crear una canción con el sonido que les caracteriza.

Mensajes a transmitir: “Ustedes se han agrupado por que tenían algo en común: un objetivo que los asemejaba en ese momento. Algo similar sucede con el grupo. Son los intereses los que permiten nuclear inicialmente al grupo, para luego ir caminando hacia normas y principios.

PARA ANALIZAR EL LIDERAZGO EN EL GRUPO:

Objetivo: visualizar la influencia del liderazgo en la productividad de los grupos.

Técnica: el rompecabezas

Duración: 25 minutos

Procedimiento: elaborar juegos de rompecabezas, según el número de participantes. Lo más adecuado es hacerlo sobre la base de figuras geométricas, las cuales se distribuirán en sobres a cada grupo, indicándoles el tiempo que tienen para cumplir la tarea. Cada grupo tendrá un coordinador (asignado por el facilitador) a quienes previa y discretamente se le ha pedido asuma en sus respectivos grupos el rol de líder autoritario, laissez faire y democrático.

Ellos ejercerán su rol de manera encubierta, cuando todos los grupos hayan completado los rompecabezas se inicia un debate donde los miembros, de cada grupo, evalúan su desempeño, el del grupo y el de su coordinador.

Mensajes a transmitir: cada grupo ha tenido diferentes desempeños los cuales podemos relacionarlos con los diferentes liderazgos que cada grupo tuvo. Debemos procurar que cada grupo identifique el liderazgo al que estuvo sometido, así como la forma en que reaccionaron ante dicha situación. Finalizamos el análisis revelando nuestra asignación de roles a los coordinadores. lo cual es importante precisar para no crear resentimientos o actitudes negativas en el grupo.

PARA ANALIZAR LOS PROCESOS DE GRUPO:

Objetivo: discutir el concepto de atmósfera de un grupo.

Técnicas: la constelación.

Duración: 30 a 40 minutos.

Procedimiento: se pide un voluntario para iniciar el taller. Todos deberán poner su nombre en una tarjeta y entregarla al voluntario. Este utilizando fósforos deberá ubicar dichas tarjetas con respecto a su persona (cercanía si lo conoce, alejamiento si no lo conoce), pudiendo utilizar los fósforos para determinar la distancia tomará como punto de referencia su nombre y los ubicará a su alrededor. Si percibe subgrupos, dentro del grupo, podrá ubicarlos en esa disposición.

Terminado el trabajo se verá un mapa de distancia social según la percepción del voluntario. Se podrá pedir otro voluntario, el cual podrá reubicarse de acuerdo a su propia percepción.

Mensajes a transmitir: la constelación formada no es sino el reflejo de las posiciones que todos asumimos en cada grupo en el que participemos. Obviamente la constelación cambiará de persona a persona. Dichos cambios serán más bruscos si la integración y balance afectivo entre todos los integrantes es lejana o superficial. Como todo lo concerniente al ser humano son estructuras flexibles y permanentemente sujetas a cambios y variaciones. No debemos fijarnos sólo a quien estamos cercanos sino especialmente de quien estamos alejados y buscar revertir esa situación.

Objetivo: vivenciar una atmósfera de grupo.

Técnica: espaciograma.

Duración: 30 minutos.

Procedimiento: El coordinador pedirá que todos caminen por la habitación sin hablar. Mientras caminan se les pedirá que tomen conciencia de como se sienten mientras se acercan o se alejan de otras personas. ¿Con quien se sentían más cómodos o con quien preferían estar más lejos?. Ahora deberán elegir un lugar en el cuarto que les gustaría estar, en el cual deberán sentarse, conforme los demás se colocan. Los participantes podrán cambiarse al lugar donde se sientan más cómodos.

Una vez que todos hallan encontrado el lugar más adecuado, el grupo observará quién se encuentra en el centro y quién alrededor.

¿Qué agrupaciones se ven?, ¿Quiénes están solos?.

Voluntariamente comunicarán lo que sintieron cuando caminaban por la habitación, y como se sienten en el lugar que han elegido y qué es lo que lo hace más comfortable.

Mensaje a transmitir: El espaciograma no es más que los pasos que damos o dejamos de dar para acercarnos a unas y alejarnos de otras personas, una distribución ideal sería en forma circular y con pasos equidistantes entre todo los miembros del grupo, lo cual es muy utópico, además de poco humano ya que siempre tenderemos a separarnos y agruparnos por afinidad. Lo importante de la dinámica es reconocer las distancias pero que ellas no lleguen a ser tal lejanas que interfieran con los objetivos del grupo.

PARA ANALIZAR LAS ETAPAS DE CRECIMIENTO DE UN GRUPO

Objetivo: analizar como se establece el control inadecuado, la lucha por el poder y la ausencia de un liderazgo eficaz.

Técnica: el congreso

Duración: 10 minutos

Procedimiento: dos adolescentes previamente informados y sin que lo sepa el grupo, discuten un tema conflictivo frente al grupo. Otros dos (también cómplices de la situación) asumen la posición de apoyar cada uno a su respectivo compañero, esto creará un ambiente de tensión y conflictivo. Los roles se deben ejecutar con la mayor naturalidad posible para no ser descubiertos y para poder apreciar la reacción del grupo en general. Cuando se observa que la «discusión» ha llegado a su máxima expresión separa la situación y se propicia un plenario, develando la dramatización. Se sugiere trabajar esta técnica con adolescentes que hayan habitualmente participado en grupos.

Mensaje a transmitir: cuando un grupo no ha llegado a compartir el poder y por ende la toma de decisiones, prevalecerán las discusiones, peleas y enfrentamientos entre los miembros que sólo encubren los intereses personales de manejar al grupo. Al llegar a la etapa de control adecuado observaremos que los problemas son planteados y debatidos en grupo. Pueden producirse alteraciones de ánimo pero no se desvían de los intereses principales del grupo.

Objetivo: analizar el ambiente afectivo del grupo, a través de la confianza entre sí que los integrantes recíprocamente se profesan o no. Afecto adecuado.

Técnica: el balancín

Duración: 10 minutos

Procedimiento: el grupo forma un círculo todos agarrados de las manos, numerados de dos en dos (es decir uno, dos, uno, dos etc.) los participantes deben estar separados con los brazos extendidos. El facilitador indica que va a intentar lograr un equilibrio del grupo, cada uno apoyando mientras es apoyado. Los «unos» se van a inclinar hacia adentro mientras los «dos» se van a inclinar hacia afuera. A la señal del facilitador todos se inclinan lentamente, sin mover los pies y sin doblar la cintura. El facilitador señala el cambio, ahora los «unos» van hacia afuera y los «dos» hacia adentro. El objetivo es lograr un ritmo de balanceo sin que se rompa el grupo.

Mensaje a transmitir: la confianza es producto de la cercanía entre las personas, de compartir lazos afectivos. Este ejercicio nos va a resultar más fácil de realizar entre personas cercanas a nosotros y nos va a resultar más complicado (tendremos más temor a caernos o darnos algún golpe) entre otras razones, cuando estamos con personas extrañas.

SUGERENCIAS AL EMPLEAR LAS TÉCNICAS PARTICIPATIVAS

Al seleccionar una técnica los conductores deben observar cuidadosamente al grupo y a cada uno de sus integrantes para poder así dirigirlos hacia los fines deseados.

Es necesario siempre considerar al grupo: Sus miembros, sus intereses, sus impulsos, y sus aptitudes, como también sus inhibiciones, sus bloqueos y frustraciones.

Varios de los elementos siguientes de la dinámica grupal, o todos ellos, deben entrar en la selección de la técnica. Sólo los mencionaremos ya que los hemos tratado en capítulos anteriores:

Objetivo de la reunión, tamaño del grupo, atmósfera, normas e indicaciones claras, Aptitudes disponibles, controles sociales y evaluación.

Los juegos en sí no tienen un valor educativo o didáctico; lo importante es lo que desencadenan a posteriori de su realización, la devolución, el informe y el debate grupal.

Al comienzo de la reunión, de un grupo, se da una serie de fenómenos, entre los cuales se pueden señalar:

1. Etapa de rodeos y de resistencias a la expresión personal. (Silencio embarazoso).
3. Descripción de sentimientos del pasado.
4. Expresión de sentimientos negativos, por condicionamiento social resulta más sencilla de exteriorizar.
5. Enfrentamientos.
6. La relación asistencial fuera de la reunión del grupo.
7. El encuentro básico.

SECUENCIA SUGERIDA PARA TRABAJAR CON LAS TÉCNICAS PARTICIPATIVAS

1. TÉCNICAS DE PRESENTACIÓN
2. TÉCNICAS DE ANIMACIÓN
3. TÉCNICAS DE INTEGRACIÓN Y COHESIÓN
4. TÉCNICAS DE REFLEXIÓN Y DE DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIALES
5. TÉCNICAS DE TRABAJO GRUPAL.

TÉCNICAS DE PRESENTACIÓN

Concepto: aquellas que permiten que los participantes se conozcan en un tiempo relativamente corto y con las menores resistencias posibles. Recordemos que llamar por su nombre a cada compañero tiene una gran importancia, no sólo por las connotaciones culturales, sino porque su conocimiento genera mayor comunicación entre los integrantes del grupo. Los ejemplos que presentamos mantienen este objetivo común variando básicamente la metodología utilizada.

Técnica: *presentación por parejas*

Objetivo: romper el hielo al inicio de todo trabajo grupal, así como buscar que los participantes conozcan un poco más de algún compañero del grupo.

Duración: depende del tamaño del grupo

Tamaño: Lo que se pueda manejar

Procedimiento: Se solicita a los integrantes del grupo que elijan a una persona para trabajar con ella un ejercicio. Ella debe ser desconocida y del sexo opuesto de preferencia.

“Lo que van a hacer es precisamente presentar a su pareja al grupo; para ello, se sentarán mirándose “cara a cara” y deberán responderse mutuamente y en forma alternada las siguientes preguntas: ¿mis dos nombres son? (no importan los apellidos, ni los cargos, ni títulos) ¿mi plato favorito es? ¿le tengo fobia a? ¿mi signo zodiacal es? ¿mis dos mayores expectativas de estar en este encuentro son? ¿la parte física del sexo opuesto que más me llama la atención es? . Cuando todas las parejas hayan respondido todas las preguntas se forma un círculo y se pide que en forma voluntaria, las parejas pasen al centro y se presenten mutuamente al grupo.

Variante: se responden a las mismas preguntas en una presentación ante el grupo que está dispuesto en círculo. Lo interesante es que deben hacerlo en el tiempo que dura encendido un fósforo. Es ideal para grupos numerosos y para evitar presentaciones muy largas, tediosas y formales.

Técnica: *los refranes*

Esta dinámica se usa en combinación con la dinámica de presentación por parejas. Se escribe cada refrán de dos tarjetas y éstas se reparten entre los asistentes. Luego se les pide que busquen a la persona que tiene la otra parte del refrán: de ésta manera los participantes van buscando entre los demás participantes la pareja que complete el refrán que él(ella) tiene. Luego

pueden seguir las instrucciones de la presentación por parejas. Algunos refranes sugeridos (se sugiere entremezclar refranes conocidos con poco conocidos).

A buen entendedor	pocas palabras.
A caballo regalado	no se le mira los dientes.
A quien madruga	Dios lo ayuda.
El diablo sabe más por viejo	que por diablo.
No hay joven feo	ni vieja bonita..
En arca abierta	el justo peca.
Los vicios de la juventud	son los males de la vejez.
Lo cortés no quita	lo valiente.
Quien pide poco	es un loco.
A quien Dios se lo dio	San Pedro se lo bendiga.
En boca del mentiroso	lo cierto se hace dudoso.
Más vale pájaro en mano	que ciento volando.
Quién a hierro mata	a hierro muere.
Cría cuervos	y te sacarán los ojos.
La fe	mueve montañas.
Siempre hay un roto	para un descosido.
Perro que ladra	no muerde.
Aunque la mona	se vista de seda mona se queda.
Quien con bebes se acuesta	mojado amanece.
La cabra	tira al monte.
Muchas manos en un plato	causan arrebató.

Técnica: los nombres escritos

Objetivo: buscar la pronta memorización de los nombres entre todos los participantes.

Tamaño: 15 personas

Procedimiento: los participantes forman un círculo y cada uno ellos se coloca en el pecho una tarjeta con el nombre que desea que lo llamen. Seda 3 minutos para que cada quien trate de memorizar el nombre de los demás compañeros. Al terminarse el tiempo estipulado, todos se quitan la tarjeta y la hacen circular hacia la derecha durante unos minutos, luego de los cuales se detiene el movimiento.

Como cada persona se queda con una tarjeta que no es la suya, debe buscar a su dueño y entregársela, en menos de diez segundos. El que se quede con una tarjeta ajena, sufre una penitencia. El ejercicio continúa hasta que todos los participantes se aprendan los nombres de sus compañeros.

Técnica: juntando las rodillas

Objetivo: fomentar de forma entretenida el conocimiento de los nombres de todos los participantes.

Tamaño: 15 personas.

Procedimiento: el facilitador toma una pelota y se la coloca entre las rodillas, sosteniéndola con la presión de las piernas. Caminando, así, se acerca a otro participante y se presenta, luego le pasa la pelota (sin tocarla con las manos) y ésta persona debe recibir también entre las rodillas y repetir la operación con otro participante. Así sucesivamente hasta que todos los participantes se hayan presentado.

Nota: puede jugarse con varias pelotas de manera simultánea para agilizar el juego si el grupo excede el recomendado.

Técnica: bienvenidos

Objetivo: propiciar que los participantes se conozcan un poco más entre los integrantes de un grupo nuevo.

Duración: 15 minutos

Tamaño: lo que se pueda manejar

Procedimiento: la palabra BIENVENIDOS consta de 11 letras. Partiendo de esta premisa cada participante deberá tener once papeles con letras iguales por ejemplo 11 con la letra «B», 11 con la letra «I», 11 con la letra «E», 11 con la letra «N», 11 con la letra «V», 11 con la letra «E» etc. Luego se tendrán que intercambiar las letras que no sirvan con el resto de jóvenes hasta formar la palabra BIENVENIDOS.

La consigna es que antes del intercambio deberán darse la mano y presentarse. Gana el primero que forme la palabra.

Otra variación de este juego es trabajar la palabra por grupos. En este caso se reparten en sobres cada letra y gana el grupo que forme más rápido la palabra BIENVENIDOS.

Técnica: cadena de nombres

Objetivo: facilitar el aprendizaje memorístico de los nombres entre todos los integrantes de un grupo.

Duración: 15 minutos

Tamaño: 15 participantes (procurar numero par en los participantes)

Procedimiento: aprendamos el nombre de cada uno de nosotros; «yo diré mi nombre y luego de una breve pausa, quiero que la persona a mi derecha repita mi nombre y seguidamente diga su nombre, luego la persona que siga (en ese orden). Luego la persona que está a su derecha hará lo mismo y así sucesivamente. Si alguien no recuerda el nombre de algún compañero, pregúnteselo, dígallo y continúe».

Variante con animales:

De derecha a izquierda, cada joven dirá su nombre y agregará el nombre de un animal que por algún motivo le venga a la mente.

Ejemplo: Roberto león
 Roberto león, Rosa paloma
 Roberto león, Rosa paloma, Miguel perro

Variante con gestos:

Similar a la cadena de nombres sólo que al decir cada participante su nombre lo acompaña con un gesto (rostro) o un movimiento.

Técnica: encuentro de a dos

Objetivo: generar un mejor y mayor conocimiento personal entre los participantes. Se sugiere que las parejas se conozcan lo menos posible o estén conformadas por personas de las cuales e conocen hay conflictos previos.

Duración: 45 minutos aproximadamente.

Tamaño: 30 participantes (buscar numero par)

Procedimiento: el objetivo de este juego es conocer y confiar en otra persona a través de una mutua apertura, corriendo el riesgo de intercambiar sentimientos, temores y por ende necesita depositar la confianza en el otro. A manera de motivación, puede indicarse que una de las más importantes habilidades para conocer a una persona es oír la atentamente y con interés. Por eso vamos a comprobar su habilidad para entender lo que su compañero está comunicando. “Entonces decidan entre ustedes dos cuál va a ser el primero que responderá a las preguntas. Después que el primero haya contestado a cada pregunta, el otro hace un «Feed back» o retroalimentación confirmado al final por el segundo”, dice el facilitador

Las respuestas a los ítems deben ser cortas, más a menos de dos o tres frases.

También podrá utilizarse este como ejercicio que mejore la comunicación y como tal puede ser considerado en los ejercicios de comunicación.

Los ítems son abiertos y pueden ser contemplados en todos los niveles en que uno quiera abrirse.

Los participantes son divididos en parejas y se sientan uno frente al otro.

Reciben la lista de preguntas; luego se da un tiempo para sus respuestas, luego y en parejas sólo se leen aquellas que deseen, una a la vez, y en el orden en que están redactadas.

Una vez que los dos integrantes de cada pareja, hubieron en forma alternativa respondido a cada pregunta, pasan a la siguiente.

Cualquiera de los participantes puede no contestar una pregunta y debe dar igual libertad al compañero.

Cualquiera de los dos participantes puede decir que prefiere conversar de otros temas y pasar a proponerlos.

Cualquiera de los participantes puede interrumpir el ejercicio, ya sea porque se está poniendo nervioso, incómodo, tenso o aburrido.

Listado de Presentación

1. Cuando pienso en el futuro, yo me veo...
2. Cuando estoy en un nuevo grupo me siento...
3. Cuando entro en una sala llena de personas, normalmente me siento...
4. Cuando me pongo preocupado en una nueva situación comúnmente...
5. En grupos me siento confortable cuando el líder...
6. Las normas sociales me hacen sentir...
7. En situaciones ambiguas, no estructuradas yo...
8. Estoy mas feliz cuando...
9. Las cosas que más me descontrolan son...
10. En este momento estoy sintiendo (mire a su compañero a los ojos mientras contesta esta pregunta)...
11. Lo que más me molesta en reuniones de grupo es...
12. Cuando soy rechazado, generalmente...
13. Para mí pertenecer es...
14. Un líder poderoso me hace sentir...
15. Romper reglas que aparecen arbitrarias me hace sentir...
16. Me gusta ser seguidor de alguien cuando...
17. Las cosas que me ponen fuera de mí con frecuencia son...
18. Me siento mas afectado cuando...
19. Lo que ahora siento hacia quien me dirige es...

20. Cuando estoy solo, generalmente...
21. En medio de la gente yo...
22. Yo me integro en un grupo cuando...
23. Para mí, recibir órdenes de otra persona es...
24. Soy rebelde cuando...
25. La emoción que encuentro más difícil de controlar es...
26. Mis sueños despiertos más comunes son...
27. Mi punto débil es
28. Yo amo cuando...
29. Siento celos de...
30. Ahora estoy sintiendo....
31. Tengo miedo de...
32. Creo en...
33. Tengo vergüenza de...
34. Ahora estoy rehusando discutir sobre...
35. EL matrimonio entre personas de diferentes razas me hace sentir...
36. Las relaciones pre o extra matrimoniales son...
37. Los más dominadores actualmente son...
38. Los más dominados son actualmente...
39. Lo que más me da alegría es...
40. Lo que me da más rabia es...
41. Lo que me da más tristeza es...
42. El mayor dolor que tengo es...
43. La mayor esperanza que tengo es...
44. Ahora esta experiencia de comunicación me hace sentir...
45. Para expresar sin palabras lo que siento ahora en relación a ti debería...
46. Ahora te digo lo que he intentado expresar no verbalmente...
47. Lo que más me gusta de ti es...
48. Lo que menos me gusta de ti, es...
49. Tú eres aburrido cuando...
50. Tú molestas cuando...
51. Lo que pienso que debes saber es...
52. Yo te deseo a ti...

Si todavía hay tiempo y quieren continuar pueden hablar de:

dinero
religión
política
raza
matrimonio
el futuro
estudio
descanso
libros, películas, teatro, deportes
la mejor amistad que uno tuvo
la familia, etc.

Evaluación:

La pareja que trabajó junta puede hacer una evaluación del ejercicio tomando en cuenta puntos como los siguientes:

- ¿Nos escuchamos bien el uno al otro?
- ¿Estuvimos abiertos y sinceros?
- ¿Ayudó el proceso a lograr un mejor conocimiento recíproco?
- ¿Podremos continuar después estas experiencias entre nosotros?
- ¿Con otros?

Finalmente se pueden dar unos minutos de silencio para que cada uno reflexione sobre el valor de la experiencia.

Técnica: el aviso

Objetivo: generar un acercamiento más personal entre participantes que no se conocen, recomendable para grupos con cierta experiencia previa en trabajos grupales.

Duración: 15 minutos

Tamaño: 30 participantes

Procedimiento: Una vez entregado el material (hojas bulky o bond y plumones delgados), los participantes tienen 10 minutos para hacer una descripción de sí mismos, como si fuese un aviso de un objeto a la venta y con tal fin se publicará en un diario. Las hojas se pegarán en la espalda de los participantes. Las personas se moverán libremente por el salón. Se irá de participante en participante. Terminada esta fase silenciosa, los participantes deberán acercarse a tres personas que elijan de acuerdo al interés que produjo lo que leyeron en sus espaldas, conversarán dos minutos con ella con el fin de plantearles alguna inquietud o pregunta, luego continuaran hasta completar las tres personas señaladas, debemos tener en cuenta

que todos deben conversar con tres compañeros por lo que el tiempo debe ser bien manejado por el facilitador(a).

Técnica: ruedas y ruedas

Objetivo: fomentar la presentación e interrelación entre todos los miembros de un grupo.

Duración: 45 minutos

Tamaño: 12 participantes (buscar numeración par)

Procedimiento: se pide a los participantes que se sienten en dos círculos concéntricos mirándose “cara a cara” formando parejas. Se les da una pregunta para que la conversen y terminado el tiempo, se pide que la compartan con el grupo grande. Los del círculo exterior deben avanzar una silla a la derecha, cambiando de pareja, para luego recibir del facilitador otra pregunta para que conversen y luego compartan con el grupo, así sucesivamente.

Las preguntas son referidas a cosas generales y pertinentes a una presentación.

Técnica: si yo fuera

Objetivo: conocer a los participantes de un grupo de forma creativa apelando al simbolismo.

Duración: 15 minutos

Tamaño: 15 participantes

Procedimiento: se distribuye en forma circular, a los participantes. Luego el facilitador va ir señalando al azar a cada uno de los participantes y les solicita que sin demora completen una de las oraciones que se les va nombrar.

Las oraciones son las siguientes:

- 1) ¿Si yo fuera un árbol sería.....por qué?
- 2) ¿Si yo fuera una parte de la geografía (como río, montaña, bosque) sería,por que?
- 3) ¿Si yo fuera una máquina, sería.....por qué?
- 4) ¿Si yo fuera un estado del clima (lluvioso, nublado, tormentoso, soleado) sería.....por qué?
- 5) ¿Si yo fuera un animal, sería.....por qué?
- 6) ¿Si yo fuera una fruta, sería.....por qué?

- 7) ¿Si yo fuera un color, sería.....por qué?
¿Si yo fuera una flor, sería.....por qué?

Culminado las respuestas de todos los participantes se solicita a los mismos que den su punto de vista respecto a los diferentes seres o objetos que señalaron sus compañeros, enfatizando en otras cualidades o desventajas que no señalaron los que los mencionaron, no con el fin de buscar polémica sino de intercambiar diferentes maneras de ver las mismas cosas.

Técnica: analizando mi parte animal

Objetivo: Analizar los diversos modos de representación que cada uno tiene de sí mismo a través de animales que conocemos.

Duración: 10 minutos

Tamaño: 20 participantes

Procedimiento: se da al grupo, las siguientes instrucciones: "ubíquense en una posición cómoda y cierren sus ojos. Imaginen que están en un cuarto oscuro y que en el otro extremo del cuarto hay una pantalla de cine. Gradualmente la pantalla comenzará a iluminarse y mientras la luz aumenta lentamente, comenzarán a ver la imagen de un animal que lo representa a usted... mientras la pantalla va iluminándose lentamente, mire muy detenidamente a la imagen... ¿qué tipo de animal es? ¿Cómo es? ¿Cual es su postura o actitud? ¿Qué está por hacer? ¿Tiene algo especial o insólito este animal?.

Trate de analizar todas las características de este animal. "Tienen tres minutos para identificarse con este animal luego de este tiempo, discutiremos en grupo la experiencia dice el facilitador.

Plenario: Ahora que han transcurrido los cinco minutos, formen un círculo y discutan el ejercicio. ¿Cómo se sintieron? ¿Por qué eligieron ese animal?.

Técnica: La cita

Objetivo: Lograr un ambiente de animación y mayor conocimiento entre los participantes..

Duración: 30 minutos

Tamaño: 20 participantes

Procedimiento: se entrega a cada participante un lápiz y un papel en el que deben dibujar un reloj en cual completarán con citas en las doce horas que contiene. Puede darse la siguiente consigna «Tienen 5 minutos para que cada uno de ustedes, concerte citas con 12 personas diferentes horas que tiene su reloj. Recuerden que no pueden dar cita a dos personas en una misma hora».

Transcurrido el tiempo el facilitador indicará una hora determinada, acto seguido todos los participantes deberán reunirse con la persona con quien tienen cita a la hora señalada por espacio de 3 minutos y conversar por ejemplo sobre:

¿Qué es lo que más recuerdan de su infancia?

Transcurrido el tiempo, se indica que se reúnan con la persona con quien tienen cita a las Por ejemplo a las 4:00 p.m., también por espacio de 3 minutos y conversarán sobre :

¿Qué es lo que más recuerdan de su adolescencia?

Luego se dará otra hora referencial como las ocho de la mañana , los participantes deberán reunirse otros 3 minutos con la persona con quien a esa hora y conversarán sobre:

¿Qué es parte del sexo opuesto físicamente les atrae más a primera vista?

El facilitador dictará diversas horas sucesivamente hasta completar todo el reloj, dando diferentes consignas para cada hora, procurando intercalar ordenes formales con algunas jocosas que propicien que la presentación general sea amena.

Técnica: Las casa locas

Objetivo: Lograr que los participantes se conozcan y se integren entre sí, promoviendo un acercamiento personal.

Duración: 10 minutos

Tamaño: el que pueda manejarse

Procedimiento: formar grupos de tres personas. Procurando que no se conozcan o ser conozcan relativamente poco. Indicar que cada grupo será una CASA con INQUILINO de la siguiente manera:

Dos personas se ponen frente a frente y se toman de las manos: ellos serán la CASA.

La tercera persona se coloca en medio de las dos, convirtiéndose en INQUILINO.

Indicar que tienen tres minutos para presentarse: nombre, grupo al que pertenece y/o actividad que realiza.

Explicar a los participantes la siguiente consigna:

Cuando el coordinador diga INQUILINO, el participante del centro saldrá rápidamente y buscará otra casa (o grupo de dos, que no deberá moverse).

Cuando se diga CASA, la pareja, sin soltarse de las manos, avanza para cambiar rápidamente de inquilino (el inquilino no deberá moverse).

Cuando se diga CASAS LOCAS, todos cambian de lugar y forman nuevas parejas y nuevos grupos. Indicar que en cada cambio, sea la situación a, b ó c, tendrán dos minutos para las presentaciones. Se sugiere realizar dos pruebas como ensayo.

Indicar que quienes queden sin integrar un grupo en cualquiera de los casos mencionados, tendrán una «tarea» al final del juego. Repetir hasta observar que la mayoría se haya presentado

TÉCNICAS DE ANIMACIÓN

Concepto: Las dinámicas de animación de grupo tienen por objetivo principal el aliviar las tensiones, lograr la desinhibición de los participantes, a diferencia de la anterior puede emplearse no sólo al inicio sino también al final y como intermedio de una actividad.

Técnica: las tijeras

Objetivo: generar momentos amenos dentro del grupo

Tamaño: 20 a 30 participantes (buscar número par)

Procedimiento: todos están en círculo, el animador entrega a su vecino unas tijeras (o dos pequeños palos que se puedan cruzar) abiertas o cerradas, (no importa), y dice: «mira te entrego estas tijeras abiertas», y a la vez abre discretamente las piernas. O por el contrario si dice que cerradas, debe cerrar las piernas. El que recibe debe decir: Las recibo abiertas (y debe tener las piernas abiertas, aunque las tijeras las reciba cerradas), y las entrega (al vecino) «abiertas» o «cerradas», según las piernas. Y así sucesivamente. Pero no todos deben conocer el truco, sólo unos dos o tres para que sirvan de ejemplo: El animador irá diciendo si lo que hace cada uno es correcto ó no, pero esto no quita que las personas sigan participando. La dinámica debe seguir hasta que poco a poco se vaya descubriendo el truco. Quienes lo hagan, no deben decir nada para permitir que otros compañeros lo logren.

Aplicación: Según algunas experiencias, parece que no es muy aplicable culturalmente con campesinos e indígenas.

Técnica: la ensalada de refranes

Objetivo: propiciar espacios de cooperación y de animación al interior del grupo

Duración: 10 a 15 minutos

Tamaño: 20 a 30 participantes

Procedimiento: se hace salir a un participante lejos del grupo. El animador define con el grupo un refrán, una frase, una consigna, el nombre de una película o disco, etc. El grupo se divide en equipos según el número de palabras que compongan la frase seleccionada, y a cada equipo se le asigna una palabra y luego se hace entrar al participante.

Todo el grupo y al mismo tiempo debe gritar las palabras que les ha tocado. El compañero debe tratar de identificar la frase correspondiente. Se le puede dar entre tres y cinco oportunidades para que lo haga. Si no lo logra, puede aplicarse una penitencia, luego con otro participante se selecciona otra frase, y se sigue el mismo procedimiento.

Técnica: la persona perdida

Objetivo: amén de sus fines recreativos esta técnica se emplea para apreciar en un grupo la capacidad de una persona para hacer preguntas claves y precisas. Sirve también como elemento de capacitación en periodismo y comunicación, por ejemplo.

Duración: 10 minutos

Tamaño: 20 a 30 participantes

Procedimiento: se solicita a un participante que abandone la sala por un momento. Luego el grupo señala a una persona como la que va a estar perdida.

Todos mirarán bien sus ropas, su peinado, etc. Luego entra el compañero, y tiene oportunidad para hacer cinco preguntas que le permitan ubicar o identificar a la persona perdida. A cada pregunta todos responden sí o no de acuerdo a las características de la persona señalada, pero sin mirarla para no dar lugar a que el compañero que pregunta la identifique. En caso de no identificarla luego de las cinco preguntas, se puede aplicar una penitencia; y sale otro compañero, se señala a otra persona como la perdida, etc.

Análisis: Se puede analizar la capacidad que se tiene para hacer preguntas, cómo se desenvuelven los que preguntan y el resto de los compañeros, etc.

Técnica: palmada y ritmo

Objetivo: generar espacios de animación al interior del grupo, así como el trabajo de grupo.

Duración: 10 minutos

Tamaño: 10 a 20 participantes

Procedimiento: estando todos en círculo se distribuye un número a cada uno. Cualquiera puede empezar diciendo su número y el de otro compañero, y a la vez dando dos palmadas al aire y dos a la rodilla. Ejemplo: tres tres, ocho ocho. Inmediatamente el número ocho debe responder de igual manera, y llamar a otro compañero. Y así sucesivamente. Si algún compañero pierde, sale del grupo y nuevamente se distribuyen los números, y vuelve y juega. Variante: En vez de los números puede hacerse con los nombres de cada uno: Ejemplo: Juan Juan, Pedro Pedro. También se puede distribuir nombres de frutas u objetos, o nombres de personajes.

Técnica: el estira y encoge

Objetivo: generar espacios de animación al interior del grupo

Duración: 5 minutos

Tamaño: 20 a 30 participantes

Procedimiento: todos los participantes están parados. El animador dice: «estirar» y todos deben encoger los brazos (o los pies); y cuando diga «encoger» todos deben estirarlos. Así sucesivamente el animador continuará por unos segundos haciendo lo mismo hasta que diga estirar mientras encoge los brazos. Favorece confusión en los participantes. Se pueden aplicar penitencias a los perdedores.

Técnica: el conteo

Objetivo: generar espacios de animación y concentración al interior del grupo

Duración: 5 minutos

Tamaño: 15 a 30 participantes

Procedimiento: estando todos en círculo, empieza cada uno a numerarse en orden descendente o ascendente, según determine el coordinador. Puede ser cada par, cada múltiplo de cinco, múltiplo de siete, o cada número primo,

(según el nivel del grupo), el compañero que inicia debe decir “¡Pum!”, “¡Tas!” o “Paso”, etc. e inmediatamente señala a otro compañero no debe nombrarlo sino decir un número: este alternar de números se hace rápidamente. Quien pierda se va retirando y se reubica nuevamente la numeración de los participantes.

Técnica: la pelota con nombre

Objetivo: generar espacios de animación y concentración al interior del grupo

Duración: 5 minutos

Tamaño: 15 a 30 participantes

Procedimiento: se hace rodar una pelota entre los participantes. un jugador que está de espaldas toca un pito en cualquier momento, y quién quede con la pelota debe decir cinco o diez nombres de personas, ciudades, frutas, etc., según se haya determinado. Estos nombres deben ser aquellos que empiezan por la primera letra del nombre de la persona que quedó con la pelota. Debe hacerlo rápidamente. Para los perdedores se puede aplicar penitencias

Variante: En vez de decir un nombre se debe cantar, hacer monerías, contar un chiste, etc.

Aplicación: Para apreciar en un grupo las capacidades verbales y de atención y para reforzar el aprendizaje de los nombres propios.

Técnica: el fósforo educado

Objetivo: técnica de animación y competencia grupal.

Duración: 5 minutos

Tamaño: 15 a 30 participantes

Procedimiento: se fija previamente una letra. luego cada uno va prendiendo un fósforo y debe decir el mayor número posible de nombres (de personas, países, ciudades, etc., según se defina), que empiecen por la letra indicada de antemano, hasta que dure prendido el fósforo. Gana aquel que diga mayor cantidad de nombres.

Variante: Decir nombres que se inicien por la primera letra del nombre o apellido del que participa en cada momento.

Aplicación: Para apreciar en un grupo las capacidades verbales y de concentración. Para reforzar el aprendizaje de los nombres de los compañeros en el caso de la variante.

Técnica: amo a mi amada (do)

Objetivo: propiciar la animación y concentración grupal.

Duración: 10 minutos

Tamaño: 10 a 15 participantes

Duración: 5 minutos

Procedimiento: recorriendo en orden el abecedario, cada jugador debe decir «amo a mi amada(do) con **A** porque es **Amable**». El otro dirá: «Amo a mi amada (do) con **B** porque es **Bello** (o), y así con C, D, etc. El que en cinco segundos no continúe con la secuencia, sale del juego o se le aplica penitencia.

Variante: Según las necesidades debe cambiarse la frase. Por ejemplo: yo vivo en el campo con A porque es alegre..., etc.

Técnica: el rey pide

Objetivo: En general se puede analizar la colaboración, coordinación y solidaridad dentro de un equipo. También la competencia y el significado educativo que ésta pueda tener, descubrir cómo los sectores populares se unen frente a la necesidad, y cómo colaboran para el logro de un objetivo común (“minga”, por ejemplo).

Duración: 15 minutos

Tamaño: el que se pueda manejar

Procedimiento: con los participantes se forman dos o más grupos; cada grupo nombra un coordinador. El facilitador convoca a los representantes de cada grupo y con ellos a su alrededor dice en voz alta: “El rey pide... una camisa, una chompa, dos sortijas, etc.

Los coordinadores de cada grupo rápidamente deben solicitar los objetos a su grupo. El animador o rey sólo recibe el objeto que llegue primero, el cual debe ser entregado únicamente por el coordinador del grupo. El animador o rey coloca los objetos solicitados en un sitio visible para todos, para así saber qué grupo es el que entrega más cosas, y por tanto el que gana. El rey sigue pidiendo relojes, bolígrafos, zapatos, pantalones, etc.

Análisis: Se puede analizar el papel paternalista de algunos líderes que suplen o reemplazan a las comunidades, sin posibilitar que éstas se eduquen, ni participen en el proceso. Finalmente puede analizarse la competencia, y el porqué un grupo es perdedor cuando falta organización, el

líder es lento, etc. Esto puede hacerse en vez de aplicar una penitencia a los perdedores.. Así se eliminaría lo competitivo. Sin embargo, las penitencias también cumplen un papel recreativo importante.

Técnicas: los grados militares

Objetivo: apreciar las capacidades de atención y concentración entre los compañeros de forma entretenida.

Duración: 5 minutos

Tamaño: según se indica

Procedimiento: se seleccionan ocho compañeros. A cada uno se le asigna un grado militar, en orden descendente: General, Mayor, Coronel, Sargento, Teniente, Cabo, Soldado. Luego el General empieza diciendo: “El General pasando revista a la tropa encontró que faltaba (cualquiera de los que le siguen) el Teniente, por ejemplo.

Este debe responder rápidamente: No mi general, el teniente sí estaba, el que no estaba era...(otro inferior o superior)”...y así sucesivamente. Todos deben responder inmediatamente y con la frase convenida. De lo contrario pierden y pasan al último lugar, de modo que todos los demás ascienden y/ o cambian de rango o grado. Y así sucesivamente.

Variante: Se distribuyen números. El número uno, por ejemplo, dice: “Un limón limón y medio limón llama al tres limón y medio limón”. El tres debe responder inmediatamente y llamar a otro. O en vez de los grados militares, hacerlo con los nombres personales (“Juan llama a Pedro”).

Técnica: nombres y usos

Objetivo: generar un momento de amenidad.

Duración: 5 minutos

Tamaño: según se indica

Procedimiento: los participantes sentados en círculo. deberán decirle al compañero de la derecha el nombre de cualquier objeto (ej. un desodorante) y al compañero de la izquierda, cualquier uso de un objeto (ej. “sirve para sentarse sobre él”). Luego que todos tengan un nombre y un uso deberán unirlos y decirlo al grupo en voz alta, (ej. “un desodorante sirve para sentarse en él”).

Técnica: apagar una vela

Objetivo: facilitar la animación y trabajo cooperativo.

Duración: 10 minutos

Tamaño: 15 participantes

Procedimiento: parecería que no ofreciera ninguna dificultad el apagar una vela, pero en la forma en que aquí se pide, sí lo es. Se solicita un voluntario para que intente hacerlo. Presentado éste, ordena que los asistentes se coloquen en un círculo, para que quien vaya a apagar la vela no se salga del ruedo.

En el centro, sobre una pequeña mesa, colóquese la vela encendida, y procédase a vendar bien los ojos de quien deba apagarla.

Ya vendado, colóquese, a prudente distancia, de la vela. Hágasele dar unas cuantas vueltas para despistarle, y déjesele libre para que trate de apagarla. Empezará a dar fuertes soplos, a veces en dirección completamente opuesta al sitio en que está la vela, lo que hará reír alegremente a todos los asistentes. Pueden éstos ayudarlo a orientarse, diciendo las palabras: «caliente» o «frio», según se aproxime o se aleje de la vela. Si se tardara mucho en conseguirlo, puede ser reemplazado por otro jugador, quizá más hábil para ello.

Técnica: once

Objetivo: Animación y cooperación grupal.

Duración: 10 minutos

Tamaño: los que se puedan manejar

Procedimiento: se forman grupos de 3 personas. La idea es que en éstos grupos cada persona y en un mismo momento, muestre en una de sus manos cierta cantidad de dedos. Es decir los tres se miran con la mano derecha escondida en la espalda y al mismo tiempo, los tres sacan la mano con el número de dedos que cada uno quiere mostrar. El objetivo es que la suma de las tres manos sea de once dedos. Si no se logra a la primera se intenta nuevamente. Obviamente el grupo realiza el juego sin consultarse.

Técnica: el viaje

Objetivo: facilitar la animación del grupo.

Duración: 10 minutos

Tamaño: el que se pueda manejar

Procedimiento: se organiza un círculo con asientos. El coordinador permanece en el centro mientras que los participantes ocupan los asientos. El coordinador explica que va a contar un viaje en bus y todas las veces que diga «BUS», todos deberán levantarse y dar una vuelta alrededor de su propio asiento, sentándose inmediatamente. Y cada vez, que durante la historia del viaje diga «DESASTRE», todos deberán levantarse y cambiar de asiento. Al decir “desastre” el coordinador procura ocupar uno de los asientos y la persona que quede sin asiento deberá proseguir la narración del viaje.

Técnica: *cadena rota*

Objetivo: facilitar la animación así como la competencia grupal.

Duración: 5 minutos

Tamaño: el que se pueda manejar

Procedimiento: se forma un círculo, procurando quedar bien separados, pero cogiéndose de las manos de sus vecinos.

Iniciado el juego, el que haga de coordinador, golpea rápidamente con su mano la unión de dos manos «rompiéndola» y en ese mismo instante los jugadores que estaban unidos y que fueron separados por el director, emprenden una carrera por fuera del círculo, pero en sentido opuesto. El primero que llega al puesto que antes ocupaba. Dice «Te vencí» y vuelve a incorporarse al ruedo, en tanto que el otro «rompe» por otro punto cualquiera, prosiguiendo de la misma forma.

Técnica: *decir sí*

Objetivo: brindar un espacio de recreación al interior del grupo.

Duración: 5 minutos

Tamaño: 20 a 30 participantes

Procedimiento: el animador hace tres preguntas a los participantes en el juego, sin embargo la persona interrogada no podrá decir «Sí» sucesivamente a las tres preguntas.

Eje. ¿Es Ud. hombre / mujer verdad? ; ¿es cierto que Ud. es muy inteligente? se deben añadir diferentes preguntas capciosas. La tercera pregunta será ¿Está de acuerdo en que ganó el juego?

Técnica: Llegó el correo

Objetivo: brindar un espacio de animación al interior del grupo.

Tamaño: 25 a 35 personas

Duración: 10 minutos

Procedimiento: para este interesante juego, pueden los participantes estar sentados o permanecer en pie. Quién dirija el juego, ha de tener buen espíritu de observación. Dice «llegó el correo para los que tienen pantalones jeans» En ese momento, todos los que tengan esa prenda deben correr u ocupar el puesto de otros de los que también se levantaron, pero como en ese momento se elimina una de las sillas libres, necesariamente un jugador quedará sin puesto, lo que exige su retiro.

Ya sentados nuevamente, el director anuncia «Llegó el correo para los que tienen camisa blanca». Se repite el mismo proceso, incluyendo el retiro de una nueva silla, y a así prosigue el juego cuanto se quiera. El aviso de “llegó el correo”, puede ser para los que tienen reloj, zapatos negros, pantalón de rayas, anteojos, etc. cosas que ha debido observar bien el director del juego, como encargado de dar tales avisos.

COHESIÓN-INTEGRACIÓN

Concepto: Estas técnicas ayudan a comprender la importancia de la cooperación en la realización de sus actividades. Dada la naturaleza de sus objetivos, de tal manera que para que un individuo pueda alcanzar sus metas todos los demás integrantes de dicha situación deberán igualmente alcanzar sus objetivos.

Técnicas: el lápiz cooperativo

Objetivo: facilitar el trabajo cooperativo, es un juego cuya realización necesariamente permite el acercamiento afectivo entre los participantes.

Duración: 15 minutos

Población: 10 a 15 participantes

Procedimiento: se elabora una rueda o una torta picada con un cordón. El tamaño depende de la cantidad de personas que forman parte del grupo. Con un diámetro de dos metros pueden jugar hasta quince miembros. Se hace un círculo con el cordón y luego se amarran pedazos que lo cruzan desde varias partes. En el centro se amarra un pedacito de 50 cm del cual cuelga un lápiz.

El grupo se para alrededor del círculo y todos agarran una parte. En el centro se coloca una botella, y el facilitador explica que el objetivo de este juego es meter el lápiz dentro de la botella.

Análisis: La principal reflexión es que no se puede lograr la meta sino existe la coordinación de todo el grupo para lograrlo.

Técnica: la pelota alternativa

Objetivo: facilitar el trabajo cooperativo, es un juego cuya realización necesariamente permite el acercamiento afectivo entre los participantes.

Duración: 10 minutos

Tamaño: 4 a 6 personas

Procedimiento: para este juego se necesita una pelota grande y dibujar un círculo en el piso. El facilitador pide la ayuda de cuatro o seis personas para realizar el juego. Cuando se presentan, les pide colocarse en círculo mirando hacia afuera. Deben unirse agarrados por los brazos. Luego colocan la pelota en el piso, dentro del círculo. Les explica que deben intentar sacar la pelota, fuera del círculo, sin usar las manos o los pies. Después de terminar el juego se les pregunta como lograron sacarla ya que cada integrante tuvo que hacer algo para lograr la meta.

Técnicas: vendado con obstáculos

Objetivo: más que una técnica de integración es un instrumento que nos permite evaluar el nivel de confianza que tiene un miembro en los demás miembros del grupo.

Tamaño: el que se pueda manejar

Duración: 5 minutos.

Procedimiento: se selecciona a un participante y se le indica que vendado debe caminar por un espacio lleno de obstáculos (botellas, relojes y objetos que pertenezcan al propio sujeto), sin pisar ninguno de ellos, hasta llegar al otro lado del salón. Antes de vendarlo se le da tiempo para que reconozca el terreno y los obstáculos, que ya deben estar colocados. Una vez vendado alguien silenciosamente retira todos los obstáculos y se le da la señal de partida. Los demás participantes con expresiones verbales variadas, irán dando la idea que los obstáculos están ahí, (eje: cuidado vas a romper la botella, vas a pisar el pañuelo, el reloj, etc)

Análisis: En el primer caso se puede señalar la importancia de la confianza, que permitió vencer el temor y realizar una tarea a pesar de la ausencia de

uno de sus sentidos, sólo por la confianza que le brinda el grupo.

Variante: Dejar todos los obstáculos y que sean los demás quienes realmente guíen al participante.

Análisis: En este segundo caso, el análisis anterior es válido para el sujeto participante, pero a él se agrega el hecho que para el resto de participantes el temor es el mismo, por lo que la confianza es de ida y vuelta por lo que esta variante es más interesante.

REFLEXIÓN Y DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIALES

Concepto: estamos incluyendo en este grupo de técnicas todas aquellas que están dirigidas a generar espacios de reflexión sobre los aspectos personales y de desarrollo psicosocial por los que todo adolescente atraviesa en su vida personal camino a la adultez. Las habilidades sociales son todas las conductas que nos permiten comunicarnos con los demás de forma eficiente, basándose en nuestros intereses y bajo el principio de respeto mutuo. Esto significa expresar los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos (de los demás y los propios) de un modo adecuado a la situación (Caballo, 1993; c.f. Vallés, 1996).

La expresión «habilidades sociales» es definida como un repertorio de comportamientos verbales y no verbales, a través de los cuales, los adolescentes incluyen en las respuestas de otros individuos (p.e compañeros, padres, hermanos y maestros) en el contexto interpersonal. Este repertorio actúa como un mecanismo a través del cual los adolescentes inciden en su medio ambiente obteniendo, suprimiendo o evitando consecuencias deseadas y no deseadas en la esfera social...

En la medida en que tienen éxito para obtener las consecuencias deseadas y evitar o escapar de las no deseadas sin causar dolor a los demás, se considera que tienen “habilidad social” .

«Ciertamente estamos hablando del proceso de adaptación social a través del cual los individuos se ubican en un medio determinado. A la base de este proceso se encuentra un conjunto de habilidades que se despliegan a través de una interacción dinámica entre los individuos y las múltiples y variadas circunstancias que enfrenta. entre dichas “habilidades para la vida”, podemos el mencionar manejo de problemas interpersonales, la tolerancia a la frustración, la toma de decisiones, el pensamiento consecuencial, la resistencia a las presiones que provienen del grupo y de la sociedad». PEÑAHERRERA, E. Psicoactiva N°9. Revista Científica de CEDRO. pag 124, 1992.

La experiencia nos indica que pasamos un alto porcentaje de nuestro tiempo cotidiano en alguna forma de interacción social, muchas de ellas en grupos. Comprobamos que la competencia social de un sujeto tiene una contribución importante a su competencia personal, puesto que, hoy día, el éxito personal y social parece estar más relacionado con la socialización y las habilidades interpersonales del sujeto que con sus habilidades cognitivas e intelectuales.

La sociedad ha virado hacia un estilo de vida individualista y ha aumentado notoriamente su complejidad, de forma tal, que una misma persona en un lapso de tiempo relativamente corto tiene que adoptar múltiples y diferentes roles, ha transformado sus valores y metas, que actualmente apuntan hacia la consecución del éxito (percibido casi exclusivamente como poder económico) el logro de objetivos individuales y materiales por encima de objetivos e intereses de grupo, interpersonales y solidarios.

A todo ello se suma la escuela, como transmisora de los valores dominantes en la sociedad, quién generalmente focaliza su atención en los aspectos intelectuales más relacionados con el éxito académico, olvidando o relegando la enseñanza y aprendizaje sistemático de comportamientos de bienestar interpersonal y personal.

Las habilidades sociales son esa clase de conductas que en conjunto permiten al individuo desarrollarse en un contexto individual o interpersonal. Permiten expresar los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de modo pertinente a la situación en la que se encuentra.

Mientras respeta las conductas de los otros, y generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación y mientras, al mismo tiempo, minimiza la probabilidad de futuros problemas. (Carballo, 1,988).

Resumiendo podríamos afirmar que un comportamiento socialmente habilidoso, está más ligado con las áreas de desarrollo emocional, cognitivo y social que con las áreas meramente académicas o de acumulación de información. Cada vez es más acertado afirmar que para llegar a ser una persona exitosa se es necesario desarrollar este tipo de habilidades paralelo a cualquier otro desarrollo académico (claro si tomamos en cuenta que el éxito no sólo se mide en función al dinero acumulado sino a un estado de equilibrio y armonía en todas las esferas personales y sociales que tiene una persona.

CARACTERÍSTICAS DE LAS HABILIDADES SOCIALES

Definir las habilidades sociales se ha convertido en una cuestión de valoración en sí misma. Aunque todavía no se ha concebido una definición

de las habilidades sociales que sea generalmente aceptada, presentamos las siguientes características básicas para la comprensión de las habilidades sociales.

- Son conductas o repertorios de conductas adquiridas principalmente a través del aprendizaje (por ej. mediante la observación, la imitación, el ensayo y la información), siendo una variable importante el entorno interpersonal en el que se desarrolla y aprende el niño.
- Las habilidades sociales contienen componentes conductuales (verbales y no verbales), cognitivos y emocionales.
- Las habilidades sociales son respuestas específicas a situaciones específicas. La efectividad de la conducta social depende del contexto concreto de interacción y de los parámetros de la situación específica.
- Depende de las personas que intervienen (edad, sexo, objetivos, relaciones, intereses) y de la situación en que tiene lugar (colegio, barrio, iglesia, espacios de diversión, familia, etc.).
- Debe tenerse muy en cuenta el contexto en el que se realicen ya que pocos comportamientos sociales son apropiados a través de todas las situaciones, ya que las normas sociales varían y están determinadas por factores situacionales y culturales.
- Las habilidades sociales se ponen en juego siempre en contextos interpersonales. Las interacciones sociales son bidireccionales, interdependientes y recíprocas por naturaleza. Por ello son elementos a tener en cuenta: el propio sujeto, otra u otras personas, la situación y la tarea o actividad social.
- Las habilidades sociales se consideran componentes de la competencia social, aspecto clave de la personalidad que incluyen la capacidad de control emocional y que implica un juicio valorativo (personal y social) de la adecuación de dicho comportamiento, y siempre en referencia al contexto cultural en que se desarrolla.
- Toda habilidad social es un tipo de comportamiento o tipo de pensamiento que lleva a resolver una situación social de manera efectiva, es decir, aceptable para el propio sujeto y para el contexto social en que está.
- Son comportamientos observables y evaluables externamente, por técnicas sociométricas y cuestionarios; y las habilidades internas: pensamientos y sentimientos (empatía, ponerse en el punto de vista de otro) son evaluadas mediante autoinformes. Por ello son sujetas a ser incrementadas si se interviene en ellas.

MODELO DE HABILIDADES SOCIALES

Según S. Argyle y Kendon.

- 1) Habilidades de observación :
 - * Obtener información.
 - * Leer señales (caracterizar).

- 2) Habilidades de ejecución :
 - Habilidades de escuchar:
 - * Conversación.
 - * Coordinación.
 - Expresión No verbal:
 - * Saludo y despedida.
 - * Inicio de conversación.
 - * Habilidad de recompensa.
 - * Asertividad.

- 3) Habilidades Cognitivas:
 - * Planificación y Solución de problemas.
Otro enfoque más simple plantea la siguiente clasificación:
 - * Habilidades conversacionales.
 - * Habilidades comprensivas y expresivas.
 - * Habilidades pragmáticas.
 - * Habilidades de comportamiento asertivo.
 - * Habilidades en la resolución de problemas interpersonales y sociales.

Hay dos investigaciones particularmente interesantes (Zalaquett, 1995, Zalaquett y Turner, 1997). Las cuales tratan de contestar a la siguiente pregunta: ¿Qué habilidades necesitarán los jóvenes para tener éxito en este milenio?.

Lo interesante de este estudio es que para ello se invitó a cincuenta y cinco personas, percibidas como exitosas en sus respectivos campos de trabajo, a participar en este estudio. Un total de 28 respuestas (tasa de retorno = 50.9%), fueron recibidas. Estas incluyeron las respuestas de 17 psicólogos, especializados en psicología social, organizacional, comunitaria, clínica, y biopsicología; 10 miembros de agencias gubernamentales y personeros de la educación, y 1 un neurocientista.

Los resultados concluyen que las habilidades que los adolescentes y jóvenes deben desarrollar para enfrentar con más éxito su futuro son:

- Comunicación: entendida como el intercambio de pensamientos e ideas a través del lenguaje hablado o escrito.
- Conocimiento Multicultural: la habilidad de entender y trabajar con grupos con patrones culturales diferentes.
- Multilinguismo: la habilidad para comunicarse en otros idiomas.
- Liderazgo: la habilidad para organizar a otras personas con el fin de llevar a cabo varias iniciativas. Capacidad para resolver conflictos entre otras personas.
- Trabajo en Equipo/ Cooperación: esfuerzo cooperativo, dentro de un grupo, para alcanzar un objetivo o meta. Sinergia de esfuerzos.
- Creatividad: uso de habilidades imaginativas o artísticas, así como la habilidad para encontrar soluciones nuevas a problemas.
- Adaptación: la habilidad para cambiar y aceptar nuevas situaciones.
- Empatía: La habilidad para entender las ideas y emociones de otra persona.
- Manejo del estrés: control sobre los “estresores” que enfrenta cada persona, y sus efectos.
- Ética de Trabajo: principios de conducta correctos o buenos que conducen a lograr un nivel de integridad y efectividad en el campo laboral.
- Autodisciplina: control sobre la propia conducta para mejorar personalmente, así como habilidad para postergar el placer inmediato por metas a largo plazo.
- Responsabilidad: el deseo de alcanzar responsabilidad personal.
- Pensamiento discriminativo: habilidad para discernir información verdadera de información sesgada.
- Habilidades gramaticales: uso eficaz de reglas gramaticales y pautas para expresar ideas en forma correcta.
- Razonamiento Analítico: habilidad para utilizar los principios de la lógica y usar efectivamente el pensamiento abstracto para aprender o comprender.
- Economía / negocio: uso de los principios que gobiernan los negocios y las relaciones económicas.
- Habilidades Matemáticas: habilidad para utilizar y aplicar las teorías básicas de las propiedades asociativas y uso de números y comprensión básica de las matemáticas y su uso.
- Manejo en aspectos computacionales: habilidad para usar la tecnología de la computadora efectivamente, incluyendo procesadores de palabras y hoja de datos, actualización constante en diversos programas de computación.
- Telecomunicación: comunicación que ocurre entre dos o más fuentes distantes (máquinas de facsímil, Internet, cable, etc.).

Una de las conclusiones que puede extraerse de este estudio es el hecho que las instituciones de educación superior (que debería incluir a la escuela

formal) deben poner énfasis en brindar a sus estudiantes una combinación balanceada de habilidades interpersonales e intra personales, junto a principios y habilidades tecnológicas y educativas. Esta combinación de habilidades preparará a los estudiantes para ser capaces de responder flexiblemente a nuestro complejo y constantemente cambiante mundo, y por ende contar con herramientas útiles para intentar ser exitosos.

Por otro lado, algunos estudios de aprendizaje social sugieren que las habilidades sociales se adquieren de la niñez en adelante, en parte mediante la imitación de otros, incluyendo padres, hermanos y compañeros; en parte mediante el refuerzo - por ejemplo el aliento o desaliento por parte de los padres y otros; en parte mediante la oportunidad de observar y practicar el comportamiento en un rango de situaciones; en parte mediante el desarrollo de habilidades cognitivas y en parte mediante la potencialidad innata. Recordemos en este sentido, el cuadro del aprendizaje del Dr. Edgar Dale.

Porcentaje de recordación	Tipos de estímulos
10% de lo que lee.	Leer.
20% de lo que oye.	Oír palabras.
30% de lo que ve.	Mirar un grabado móvil.
40% de lo que ve y oye simultáneamente.	Mirar una exposición o una demostración.
70% de lo que dice o escribe.	Visitar un sitio determinado.
90% de lo que vivencia o hace por si misma.	Simular una experiencia real o hacer algo en la vida real.
100%	??????

ESQUEMA DE APRENDIZAJE (Edgar Dale)

De este cuadro también se deduce, el por qué son exitosas algunas capacitaciones, entrenamientos mientras otras no lo son. En otras palabras: dime y olvidaré; muéstrame y recordaré; involúcrame y aprenderé.

Todos hemos sido testigos, sea en nuestra vida personal o nuestro quehacer profesional, de casos humanos sumamente dolorosos en nuestra realidad. Veamos el ejemplo de una familia donde el padre es alcohólico y la madre murió dejando a tres niños pequeños en manos del padre. Con el transcurrir del tiempo, dos de los hijos ya jóvenes, presentan comportamientos problemáticos, uno es pandillero violento y el otro consume pasta básica, mientras el tercero es el único que estudia para ser mecánico. Cabe

preguntarnos, porque se “malograron” dos de los hijos mientras sólo uno se esfuerza por salir adelante. Esas diferencias individuales, no responden a una sola condición, sino a un conjunto de factores que de una u otra forma, han protegido ó no, a cada uno de los hermanos.

Estudios variados hallan que algunos niños son capaces de desarrollar habilidades y aptitudes que les permiten afrontar eficazmente los riesgos que los rodean y evitar consecuencias negativas para ellos. Se sabe que tanto la familia, la escuela, la comunidad, los amigos, etc., son capaces de alentar acciones efectivas que sirvan de protección al niño. Los menores y adolescentes que son más resistentes a problemas sociales (drogas, embarazo precoz, pandillaje, barras bravas, suicidio) son aquellos que presentan las siguientes características:

- * Tienen un grupo de apoyo con el cual comparten intereses y responsabilidades.
- * Pueden expresar sus sentimientos con libertad pero saben distinguir ante quienes lo hacen.
- * Saben cuando y a quien pedir ayuda cuando la necesitan.
- * Pueden mantener el sentido del humor y disfrutan a plenitud aún las menores satisfacciones.
- * Son flexibles y son capaces de encontrar alternativas creativas cuando enfrentan un problema.
- * Son críticos y reflexivos, son capaces de aprender de sus experiencias.
- * Ejercen dominio sobre su propia conducta, presentan autocontrol.
- * Tienen la convicción que son capaces de influir en sus entorno y no se perciben indefensos ante un medio a veces hostil.
- * Reconocen sus habilidades y limitaciones pero se sienten competentes.
- * Viven pensando en el presente y el futuro, no en el pasado.
- * Establecen metas realistas y tienen una firme orientación hacia el éxito.
- * Creen con firmeza que su propio esfuerzo e iniciativa les traerá éxito.
- * Establecen relaciones saludables con sus amistades.

Mientras más de estas habilidades presente un niño o adolescente tendrá menos probabilidad de disfunciones psicosociales. Las técnicas que a continuación presentamos nos permiten discutir temas inherentes al comportamiento humano y profundizar el conocimiento de una forma ágil y grupal.

Cabe señalar que al ser éstas herramientas mediadores del conocimiento, es recomendable que sean conducidas por un profesional o promotor con experiencia y manejo del tema a tratar. Como el principal objetivo de éstas técnicas es fomentar el cambio de actitudes y reencausar procesos de

aprendizajes previos, creemos conveniente, detenernos a analizar como es el proceso de aprendizaje. Todo conductor de grupos, que se respete deberá tener estos principios siempre presentes.

En esta parte del libro plantearemos un marco teórico breve y ejercicios dirigidos al desarrollo personal del ser humano, desarrollaremos los siguientes temas:

LOS VALORES
LA TOMA DE DECISIONES Y LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
LA AUTOESTIMA:
LA COMUNICACIÓN
EL LIDERAZGO
LA PRESIÓN DE SOCIAL Y DE GRUPO
LA CONDUCTA ASERTIVA
EL TRABAJO GRUPAL
LA CREATIVIDAD

LOS VALORES

Los valores comienzan a adquirirse desde la niñez. Casi sin darse cuenta, el niño va adoptando ciertos valores a través de los mensajes familiares, de la educación recibida en casa, en la escuela, con los amigos, a través de los medios de comunicación y de su propia comunidad. Al llegar a la adolescencia, los valores aprendidos sufren modificaciones. Es normal que los adolescentes tiendan a cuestionar o rechazar los valores adquiridos en su niñez, como una forma de autoafirmarse como individuos independientes. El problema puede darse cuando el adolescente adopta patrones de conducta que no correspondan a su realidad objetiva y específica. (elegir un tipo de ropa, de lenguaje, de música, de diversión, etc.).

La diferente importancia que un sujeto le concede a cada uno de sus valores hace que su jerarquía de valores sea personal y única. Cada individuo va formando, a lo largo de su vida, su propia escala de valores, por oposición o aceptación de los valores prevaletentes en los grupos sociales a los que pertenece.

Una de las características más saltantes del ser joven, en la actualidad, es la ausencia de modelos adecuados de comportamiento, los niveles de corrupción evidenciada en el gobierno peruano no sólo ha producido reacciones que reflejan indignación sino también reacciones que pueden esbozar un cambio de normas y valores en la población peruana, esto debe ser motivo de investigaciones que permitan perfilar los valores y creencias de los adolescentes de nuestro país y a partir de ello diseñar una estrategia

de reafirmación de valores solidarios y cooperativos tan venidos a menos en los últimos tiempos.

La frase “crisis de valores” es muy escuchada en todos los estamentos sociales pero ¿entendemos que es un valor? ¿lo valioso es sólo lo que nos gusta o agrada? lo bueno es sólo «portarse bien»? qué es moral? o qué no lo es?, intentaremos definir estos conceptos para llegar a una comprensión. Orientar al(a) adolescente respecto a la importancia de que él (ella) tenga clara su propia escala de valores, desarrollando y manteniendo una actitud crítica reflexiva ante los mensajes que reciba es básico en la construcción de una personalidad definida.

Los valores pueden conceptuarse como orientaciones personales de afecto y evaluación positiva o negativa que se dirigen hacia objetos, hechos y situaciones.

«es la apreciación que le asignamos a las cosas». Son guías que orientan la conducta de los seres humanos, nos orientan en la toma de decisiones e inspiran juicios y conductas. Permiten a la persona ubicarse a si misma y en relación con los demás. No son necesariamente permanentes, pueden modificarse de acuerdo a la experiencia. Es la estimación, el grado de necesidad que otorgamos a algo atribuyéndole bondad o utilidad. Eleva el espíritu. Es todo aquello que con las experiencias se va amando, cuidando, tomando como referente de nuestro accionar mediato e inmediato.

Para que un valor lo sea realmente, es necesario creer en el, decirlo y actuarlo de manera constante y repetida por elección libre y entre varias alternativas; de otra forma sería “una pose”, algo aprendido de otros y no por uno mismo.

IMPORTANCIA

- * Porque revisarlos y actualizarlos es una forma sana de vivir; y
- * Porque la incongruencia entre lo que se cree, dice y hace produce tensiones, angustias y conflictos en uno mismo y con los demás.

TIPOS DE VALORES

Existen diferentes tipos de valores, como la honestidad, la cooperación, la solidaridad, la justicia, la paz, la obediencia, el trabajo, la laboriosidad, entre otros, éstos pueden ordenarse según dos tipos:

- a) VALORES TERMINALES: Aquellos que son generales y se relacionan con principios universales como la justicia y la paz.

- b) **VALORES INSTRUMENTALES:** Son medios para llegar a los generales. Así por ejemplo para llegar a la justicia, debemos primero ser honestos, ser comprensivos y respetuosos de los propios derechos y los de los demás.

APRENDIZAJE, DESARROLLO DE LOS VALORES Y LA MORAL

Los valores si bien son dados por las personas, también están en el medio social; entonces; ¿Cómo los aprendemos? un niño al principio sólo ve su propio bien y al jugar no sabe hacerlo pensando en el grupo. Después aprenderá a compartir objetos y experiencias.

Los psicólogos del desarrollo evolutivo, han encontrado que existen dos estadios en el desarrollo moral:

- a) **MORAL HETERONOMA (0-7 años).** Es aquella orientada y promovida por la autoridad del adulto en el deber; el bien de la obediencia a reglas no observa la intencionalidad de los actos o hechos. Así por ejemplo un niño juzgará a su hermano, que rompió accidentalmente un jarrón y lo acusará a su madre «porque rompió el jarrón », no juzgando que su hermano lo hizo sin intención. Hay egocentrismo y la acción correcta es lo que satisface nuestras necesidades.
- b) **MORAL AUTONOMA (7-20).** En esta fase el sujeto supera la presión del adulto y la obediencia ciega a la autoridad. El hecho de la cooperación mutua y el colocarse en la posición del otro, posibilitan considerar la intencionalidad de los hechos o actos. De esta manera un sujeto, juzgará el hecho de un robo de pan que hace un amigo, para darle de comer a un niño pobre; “no porque robó y robar es malo», si no que considerará que si bien hizo mal en robar, lo hizo con la intención de dar de comer a un hambriento.

ETAPAS DEL PROCESO DE VALORACIÓN

- 1 Estimación de los propios principios y comportamientos:
2. Aprecio y estimación.
3. Afirmación en público cuando hay oportunidad de hacerlo.
- 4 Elección de los propios principios y comportamientos:
5. Elección entre alternativas.
6. Elección después de analizar consecuencias.
7. Elección libre.
- 8 Actuación de acuerdo con los propios principios
9. Actuación

10. Actuación con patrones y modelos recurrentes.

Veamos ahora algunos ejercicios que nos permitirán discutir sobre los valores con los adolescentes.

Técnica: *esclareciendo nuestros valores.*

Objetivo: fomentar la discusión alturada de normas éticas, religiosas y jurídicas frente a casos hipotéticos pero muy posibles de suceder.

Duración: 45 minutos

Tamaño: El que se pueda manejar

Procedimiento: El grupo se dividirá en subgrupos de 3 participantes a los que se les dará la siguiente indicación: imagínese ahora que son los componentes de un tribunal que debe llegar a un veredicto común sobre los diversos casos que se plantearán. El veredicto sólo es válido si es unánime. Un delegado (que observará toda la reunión) de cada subgrupo informará los veredictos con el fin de ser comparados en el plenario.

Sería conveniente asesorarse previamente desde el punto de vista jurídico vigente sobre el tratamiento que se hará del tema.

Se trata de determinar la duración de la pena en las siguientes circunstancias:

Temas: el aborto y la infidelidad

1. Un matrimonio con 4 hijos cree que no podría educar a otro hijo más, sin reducir considerablemente el nivel de vida de toda su familia. Deciden interrumpir el embarazo. ¿Quién tiene mayor responsabilidad y por qué?
2. Un residente de medicina administra un preparado para interrumpir el embarazo a su mejor amiga, una estudiante de 22 años que le solicitó que le ayudara a abortar, ¿Quién es el principal responsable y por qué?
3. Una adolescente de 18 años se enamora profundamente de un joven y decide tener relaciones coitales a los pocos meses de conocerse. El la abandona al enterarse que ella está embarazada. Ella no sabe qué hacer, tiene mucho miedo y decide interrumpir el embarazo. ¿Quién es el principal responsable y por qué?
4. Una madre de 32 años, soltera, hace interrumpir su embarazo, ya que se entera que es transmisora de la hemofilia y no quiere traer al mundo un hijo con dicha enfermedad. ¿Que responsabilidad tiene la persona?.

5. Una madre se siente ya incapaz, espiritual y físicamente de hacer frente a la carga que supone el tener un hijo más. Su amiga le aconseja la interrupción del embarazo. Ella no le informa a su esposo y busca a un médico que, a cambio de un alto precio, la ayuda a practicarle el aborto. ¿Quién tiene mayor responsabilidad y por qué?
6. Una bailarina, siente que su vocación y realización está en el arte. Un hijo sería el final de sus sueños, a no ser que no se ocupara en absoluto de él. Al resultar embarazada de su pareja decide abortar a pesar de la oposición de su marido. ¿Quién tiene mayor responsabilidad y por qué?
7. Un hombre con conocimientos básicos de medicina, practica en varios casos interrupciones de embarazo, no por motivos lucrativos, sino como favores. ¿Quién tiene mayor responsabilidad él o los que le piden el favor. Por qué?
8. Una mujer joven sin hijos, es violada y resulta embarazada. ¿ Ella siente muchos sentimientos negativos hacia el ser que se está desarrollando dentro de ella, decide someterse al aborto en una clínica, pero es arrestada en una redada policial y es internada en prisión ¿Quien tiene mayor responsabilidad y por qué?
9. Entre una secretaria de 24 años y su jefe de 40 años, casado, se establece una relación amorosa. luego de un tiempo ella resulta embarazada; él la presiona para que aborte, consolándola ya que no surgirá ningún contratiempo y que no se preocupe por los gastos ni su salud. Ella acepta la propuesta pero durante la operación resulta con lesiones que la dejan estéril.
¿Quien tiene mayor responsabilidad, ella, el hombre casado o el que practicante del aborto y por qué?

Técnica: La Billetera

Objetivo: Discutir a partir de una situación imaginaria, los diversos comportamientos que pueden adoptarse en función a los valores de cada uno.

Duración: 20 Minutos

Tamaño: El que se pueda manejar

Procedimiento: El coordinador dará el siguiente mensaje:

Tú estás de vacaciones y estás manejando un auto hacia la playa con otros amigos. Te gustaría ir al parque de diversiones, pero sabes que te gastaste toda la plata que habías dispuesto para tus vacaciones. De repente, al parar en la estación de servicio, ves que cae una billetera de la cartera de una mujer. Levantas la billetera justo en el momento en que la mujer aprieta el acelerador y se aleja.

El filo de varios billetes se ven asomados en la billetera. Nadie te ha visto levantarla. ¿Qué harías tú?

Técnica: *Las islas*

Objetivo: Permitir el análisis personal y grupal de las diferentes maneras que las personas comprenden y hasta juzgan en los comportamientos de otras personas.

Duración: 45 Minutos

Tamaño: El que se pueda manejar

Procedimiento: El coordinador narra la siguiente historia:

«Imaginense la siguiente situación: hay dos islas separadas por un mar lleno de tiburones. En la primera isla viven una muchacha de 22 años y su madre. En la segunda viven una muchacha y un amigo de su novio. La única forma de pasar de una isla a la otra es una barca a cargo de un lanchero. Un día la muchacha quería ir a la otra isla para casarse con su novio y fue a ver al lanchero para que la llevara. El lanchero le dijo que la llevaría siempre y cuando tuviera relaciones sexuales con ella. La muchacha le contó a su mamá y le preguntó que podía hacer. Ella le respondió: «Hija mía esa decisión te corresponde únicamente a ti, haz lo que creas más conveniente». La muchacha pagó el precio al lanchero y éste la llevó a la otra isla. Apenas llegó a la isla le contó a su novio y el le dijo que ya no se podía casar con ella. Aquí termina la historia.

El coordinador pedirá que cada uno se identifique con los personajes, escribiendo por orden jerárquico, el número 1 para aquel personaje con el que más se identifica, el número 2 para quien ocupa su segunda preferencia y así sucesivamente.

culminada la jerarquización individual, cada grupo se pondrá de acuerdo con un jerarquización grupal. Se trata de que cada uno explique porque hizo su jerarquización. Luego se hace un plenario

El objetivo es experimentar como cada uno de los participantes toma valores de su propia historia personal y sus propios acondicionamientos.

Técnica: Destrucción y construcción del mundo

Objetivo: será descubrir la interrelación de los diferentes esquemas ideológicos, valores y estereotipos, clasificar los distintos tipos de liderazgos y analizar la creatividad y el logro, en los miembros del grupo a partir de una situación extrema.

Duración: 45 Minutos

Tamaño: El que se pueda manejar pero suficiente para hacer tres grupos

Procedimiento:

I Fase: El facilitador distribuye el grupo en subgrupos de 9 personas. Se dan las siguientes instrucciones:

«Una inmensa catástrofe ha asolado la tierra. Dentro de 30 minutos el globo terráqueo se verá destruido por completo. De la inmensa multitud de sus habitantes, tan sólo quedan nueve personas y una nave espacial que sólo cuenta con capacidad para cinco plazas, espera para transportar a los sobrevivientes a un lejano planeta, donde podrán iniciar una nueva civilización. La tarea del grupo consiste en determinar dentro del tiempo señalado quienes ocupará los únicos lugares disponibles».

El grupo está compuesto por :

- Un sacerdote, pastor o rabino.
- Un juez
- Un policía
- Un padre de familia
- Una esposa embarazada.
- Una artista
- Una historiadora
- Una campesina
- Una niña

Cada participantes tomará por sorteo uno de los roles.

II Fase: El facilitador informará que quienes permanecen en la tierra descubren que finalmente, ésta no va a desaparecer. Su tarea consiste en descubrir como van a vivir en adelante. Asimismo los que viajaron en la nave llegaron a su destino y su tarea consiste en como van a vivir en adelante.

Técnica: *El río de los cocodrilos*

Objetivo: Esta historia permite a ejemplificar la dificultad de reconocer la

Premisa: «si se tienen los valores adecuados».

Duración: 45 Minutos

Tamaño: El que se pueda manejar

Procedimiento: Los jóvenes deberán optar por los cinco personajes más desagradables. Luego deberán clasificarlos en forma descendente, es decir del personaje más desagradable al menos desagradable.

Una vez que hicieron la jerarquización, se procede a dividir a los participantes en grupos de cuatro pidiéndoles que revisen los puntos, a favor o en contra, de cada uno de los personajes.

Técnica: La historia

Objetivo: Este ejercicio facilita el análisis de lo relativo que resultan las concepciones éticas, religiosas y jurídicas al aplicarlas en la vida y de como cada persona las interpreta de forma relativa.

Duración: 45 Minutos

Tamaño: El que se pueda manejar

Procedimiento: Había una vez una niña llamada Miriam que estaba enamorada de un joven llamado Mauricio. Este tuvo un desagradable accidente y rompió sus lentes. Miriam, siendo una amiga de verdad, se ofreció voluntariamente para llevárselos a reparar. Pero el taller de reparaciones estaba al otro lado del río y durante una fuerte crecida, el puente fue borrado por las aguas. El pobre Mauricio no podía ver nada sin sus lentes, así que Miriam decidió cruzar el río a como de lugar e ir al taller. Mientras ella estaba parada e impaciente junto a la ribera del río apretando los lentes rotos entre sus manos y pensando la forma de cruzarlo, un joven llamado Uri se deslizó a su costado en un bote.

Ella le preguntó a Uri si él la podría cruzar. El accedió siempre que, mientras ella estuviese esperando el arreglo de los lentes, fuese a un negocio vecino y se apoderara de una radio a transistores que Uri siempre quiso, Miriam rechazó hacer esto y fue a la casa de un amigo llamado José que tenía un bote.

Cuando Miriam le dijo a José su problema, él le dijo que estaba muy ocupado para ayudarla y que no quería estar envuelto en problemas. Miriam, sintiendo que no tenía otra alternativa, fue a Uri y le dijo que estaba de acuerdo con su plan.

Cuando Miriam devolvió los lentes reparados a Mauricio, le contó lo que tuvo que hacer. Mauricio rechazó todo lo que ella hizo y le dijo que no la quería ver más.

Miriam contrariada, se dirigió a Ismael a contarle todo lo que le ocurrió. Ismael tuvo tanta misericordia de Miriam que le prometió vengarse de Mauricio. Fueron al gimnasio de la escuela donde Mauricio estaba jugando pelota y fue allí que Miriam vio como Ismael le dio una paliza a Mauricio y le rompió los lentes nuevamente.

Preguntas de discusión:

¿Actuó correctamente Miriam? ¿por qué?

¿Cómo hubieran actuado ustedes en la misma situación?

¿Actuó correctamente Mauricio? ¿por qué?

¿Cómo hubieran actuado ustedes en la misma situación?

¿Que valores son los que están presentes en la historia?

Técnica: Fin del mundo

Objetivo: vivenciar nuestros sentimientos y valores más trascendentes en una supuesta situación límite.

Duración: 45 minutos

Tamaño: El que se pueda manejar

Procedimientos: material necesario: vendas para los ojos.

Fase I: El facilitador inicia la sesión diciendo: “pónganse las vendas que les entregaré a continuación. Ahora quiero que todos ustedes imaginen que quedaron ciegos por el resplandor de una explosión nuclear (ustedes están ahora en un refugio subterráneo y saben que el sistema de ventilación se detendrá en unos veinte minutos y luego todos morirán. No existe absolutamente ninguna posibilidad de escapar de este recinto. Les quedan veinte minutos y sólo tienen las cosas y la gente que hay dentro. Quiero que se den cuenta de cómo se sienten y de como emplean estos últimos minutos de vida. ¿Qué hacer en estos últimos veinte minutos? Les avisaré cuando culmine el plazo”.

Fase II: Ahora. Ha transcurrido el tiempo y todos están muertos. Quiero que aún con los ojos vendados empleen minutos en reflexionar sobre la experiencia y recuerden como se sintieron, que hicieron durante ese tiempo.

Fase III: Ahora me gustaría que observen cuántas cosas demoran en sus vidas y las postergan para cierto tiempo futuro: un tiempo que puede no llegar nunca. ¿Porqué esperar hasta el fin de sus vidas para hacer esas cosas? ¿Pueden soportar esa espera? Empleen algunos minutos para discutir, háganlo agrupados de a cinco.

Comuníquense la experiencia que cada uno vivenció.

Sugerencia: Utilizar un gran cronómetro que marque el tiempo en forma decreciente.

Técnica: los genios del nuevo milenio

Duración: 1 hora

Tamaño: 30 participantes

Objetivo: permitir que los adolescentes y jóvenes descubran a que áreas valorativas pertenecen las metas más importantes de sus vidas.

Procedimiento: 15 genios con capacidades sobrenaturales, están dispuestos a ayudar a los miembros de este grupo. Los dotes sobrenaturales de estos expertos son garantizados. Ustedes deberán, en forma individual, elegir a cinco de ellos, colocando una cruz en el recuadro correspondiente. Luego, elegirán, con un círculo, a otros cinco que en tu opinión, no revisten tanta importancia.

- () El profesor Guapini Bello, famoso cirujano de estética.
Puede darte el aspecto que desees, gracias a una nueva técnica indolora. Con medicación especial tu cuerpo alcanzará la talla y el peso que siempre soñaste.
- () EL profesor Chamba, experto en formación profesional y en trabajo.
Crea para ti la profesión que deseas, la cual siempre será bien remunerada, además de dar buena imagen.
- () El Jeque Mathu Salem, especialista oriental en longevidad.
Puede retrasar tu proceso de envejecimiento y a los 60 años, tendrás la apariencia de 20, te garantiza vivir hasta los 150 años.
- () Profesor Salvador De Genes, experto en inteligencia inducida.
Es capaz de «entrenar» a tu cerebro para que llegue a un coeficiente intelectual de 170. Recuerda que 120 es ya superior al promedio. Toda tu vida mantendrás dicha capacidad intelectual.
- () Saxis Libido, experta en relaciones eróticas y felicidad sexual.
Te garantiza que serás un compañero y amante perfecto; estarás capacitado para el mayor goce de los placeres sexuales, y además, procuraras, a los demás, estos placeres.
- () Dr. Pater Familis, experto en relaciones familiares.
Te garantiza que nunca vas a tener problemas con tus padres, ni con tus hijos. Ellos siempre apreciarán tu forma de vivir, no te criticarán ni controlarán.
- () Dr. Lee San Son, especialista en fuerza y vitalidad.
Podrá hacer que goces de perfecta salud y proveerte de un «escudo protector» contra enfermedad y desgracias, además de poseer una fuerza equivalente a 5 personas.

- () Dr. Chantadi, especialista en cuestiones institucionales.
Te garantiza que nunca serás molestado por la autoridad. Es también capaz de protegerte de todo tipo de control por parte de policías, profesores y cualquier autoridad en general.

- () Dr. Amiguini pataza, experto en relaciones humanas.
Te asegura que siempre tendrás los amigos que desees; además siempre caerás bien a todo el que te conozca, todos querrán ser amigos tuyos.

- () Dr. Mina D' Oro, especialista en enriquecimiento patrimonial.
Te enseñará a tener propiedades con rentas altísimas, Tendrás el dinero que quieras toda tu vida.

- () General Bombaza, experto en poder.
Te enseñará el arte de «conducir» a los demás; tendrás una capacidad de liderazgo muy desarrollada, la gente que te rodea te escuchará y admirará.

- () Dra. Felicita Eternis, especialista en relaciones felices.
Esta doctora, te ayudará a conseguir el amor de aquellos que a ti te interesan. De este modo nunca estarás solo(a), siempre habrá amor en tu vida.

- () Dr. Cábala Tinca, experto futurólogo.
Podrás tener la capacidad de responder a todas las preguntas sobre el futuro; verás lo que va suceder antes que esto ocurra.

Dra. Auto Estima, experta en el espíritu humano.
Está en condiciones de darte confianza, conocimiento propio, sabrás quien eres y lo que hay que hacer siempre.

Dr. Moral Límpido, especialista en el camino responsable.
Con su ayuda sabrás lo que es bueno y malo, lo que te conviene ó no hacer. Nunca dañarás a nadie con tu comportamiento.

Terminada las elecciones de cada participante, se les pide que respondan a las siguientes preguntas: ¿Qué elemento uno entre sí a los cinco genios preferidos? ¿Qué elemento por el contrario une a los genios que menos te agradan?. Cuando todos hayan respondido, se les agrupa en número de 5 y se les pide intercambien opiniones sobre sus respuestas, así como que respondan a la siguiente pregunta ¿Qué puede hacer personalmente cada uno, para realizar alguna de las cosas que el genio podría hacer?

Técnica: Conociendo mis metas personales

Objetivo: Brindar la posibilidad a los adolescentes de reflexionar en torno a las metas que se han trazado o que deben trazarse, en diferentes esferas de su vida.

Duración: 45 Minutos

Tamaño: El que se pueda manejar

Procedimiento: se entrega el cuestionario que se detalla a continuación, indicando que debe ser resuelto en forma individual, tratando de responder lo más que se pueda. Debe tomarse suficiente tiempo y analizar cada pregunta en forma muy detenida, ya que de esa forma el ejercicio resultará más productivo.

Escuela e instrucción

Preguntas de reflexión ¿Quiero obtener mejores resultados en un determinado curso? ¿deseo llegar a tener algún oficio u profesión? ¿deseo mejorar mis relaciones interpersonales con mis compañeros de clase?

Estas son mis metas específicas _____

Familia

Preguntas de reflexión ¿deseo mejorar las relaciones con mis padres? ¿Quisiera tener mayor privacidad, como una habitación para mi solo? ¿tengo situaciones difíciles que me gustaría aclarar con mis hermanos? ¿me gustaría poder decirles alguna vez lo que pienso a mis padres sobre como ellos se llevan como pareja?

Estas son mis metas específicas _____

Amor y amistad

Preguntas de reflexión ¿es importante para mi tener amigos? ¿quisiera dejarme influenciarme menos y saber decir NO cuando no quiero hacer algo? ¿quiero tener una relación sentimental duradera o preferiría vacilarme

con muchos chicos(as)? ¿me gustaría tener amigos para toda la vida o prefiero evitarlo para así no sufrir decepciones?

Estas son mis metas específicas _____

Tiempo libre

Preguntas de reflexión ¿siento que pierdo mucho el tiempo cuando no estoy en el colegio o centro de estudios? ¿siento que mis compañeros han desarrollado más habilidades en su tiempo libre que yo?

Estas son mis metas específicas _____

Preguntas de reflexión ¿es importante para mí tener más amigos? ¿quisiera dejarme influenciarme menos y saber decir NO cuando no quiero hacer algo? ¿quiero tener una relación sentimental duradera o preferiría vacilarme con muchos chicos(as)? ¿me gustaría tener amigos para toda la vida o prefiero evitarlo para así no sufrir decepciones?

Estas son mis metas específicas _____

Estudio y trabajo

Preguntas de reflexión ¿quisiera destacar en lo académico? ¿quisiera tener un oficio u profesión que me agrade? ¿desearía vivir bien con mi propio trabajo? ¿me gustaría destacar dentro de mis hermanos o primos por tener mayor grado de instrucción?

Estas son mis metas específicas _____

Desarrollo personal

Preguntas de reflexión ¿quisiera ser más seguro de mi mismo(a)? ¿quisiera saber que es lo que quiero hacer de mi vida? ¿deseo formar mi casa propia y mi propia familia? ¿tengo intención de pertenecer a algún movimiento político? ¿quisiera tener total certeza de mis convicciones religiosas?

Estas son mis metas específicas _____

Técnica: aprendiendo a tolerar las diferencias.

Objetivo: brindar la posibilidad a los adolescentes de reflexionar en torno a las metas que se han trazado o que deben trazarse, en diferentes esferas de su vida.

Duración: 45 Minutos

Tamaño: el que se pueda manejar

Procedimiento: se pide a todos los participantes que en una hoja bond o bulky desarrollen durante 10 minutos las siguientes ideas: "Si tuviéramos la posibilidad de ser considerados jurados de la gran sociedad perfecta, y donde nuestra opinión será tomada en cuenta de forma incuestionable, cuáles serían nuestras sugerencias en torno a las siguientes características que la misma tendría, tomando en consideración que serían 100 personas las que habitarían este nuevo amanecer para el hombre" :

- * Que porcentajes corresponderían proporcionalmente a cada continente.
- * Que porcentajes corresponderían proporcionalmente a cada raza.
- * Que porcentajes corresponderían proporcionalmente a cada sexo.
- * Que porcentajes corresponderían proporcionalmente a cada continente.
- * Que porcentajes corresponderían proporcionalmente a cada posición económica.
- * Que porcentajes corresponderían proporcionalmente de acuerdo al nivel educativo y de acceso a la información.

Culminado el tiempo estipulado, se divide al grupo en subgrupos de 5 integrantes, luego se les pide que compartan sus respectivas propuestas y que hagan un esfuerzo de consenso para obtener una que represente al grupo, la cual será expuesta y sustentada por un coordinador de grupo, tendrán 20 minutos más para realizar este trabajo.

Terminado el trabajo de talleres, se realiza una plenaria donde todos los participantes podrán manifestar su puntos de vista, el facilitador redondeará el taller compartiendo con el grupo los siguientes elementos de juicio que servirán para facilitar la discusión de grupo:

Reflexión: el mundo reducido a 100

Traducido de un E- mail circulado por Phillip M Harter, MD, FACEP Stanford University, School of Medicine.

“...Si pudiéramos reducir la población total del planeta a una aldea de solo 100 personas y mantuviéramos los correspondientes porcentajes existentes, tendríamos los sorprendentes siguientes resultados:

- 57 Asiáticos
- 21 Europeos
- 14 del Continente Americano
- 8 Africanos
- 52 serian mujeres
- 48 serian varones
- 30 serian de raza «blanca»
- 70 serian de otra raza
- 30 serian cristianos
- 70 serian de otras religiones
- 89 serian heterosexuales
- 11 serian homosexuales
- 6 personas poseerían 59% de toda la riqueza del mundo y las 6 serian de los EE.UU. de América.
- 80 vivirían en viviendas inadecuadas.
- 70 no podrían leer y escribir
- 50 estarían desnutridos
- 1 estaría por morir y 1 por nacer
- 1 (solamente 1) tendría educación universitaria
- 1 poseería una computadora

Técnica: eligiendo tu destino

Objetivo: brindar la posibilidad de experimentar las fantasías que sobre su futuro, se propicia la reflexión en torno al énfasis que a cada aspecto de la vida se le haya asignado.

Duración: 45 Minutos.

Tamaño: El que se pueda manejar.

Procedimiento: se entrega el cuestionario que se detalla a continuación, cada participante trabajará de forme individual durante 20 minutos, luego del cual deben formar grupos de cuatro y lo compartirán y discutirán con sus compañeros por otros 15 minutos, la intención es responder a las siguientes preguntas ¿qué puedes hacer hoy para que se puedan realizar algunos de

tus deseos y fantasías?

Terminado el tiempo total, se procede a realizar una plenaria con todos los participantes.

Cuestionario de discusión personal: "Imagínate que tienes cinco años más...

¿Cómo piensas pasar la mayor parte de tu tiempo?

¿Cuánto dinero piensas ganar?

¿Tendrás pareja, cómo será dicha persona?

¿Cómo imaginas que te divertirás?

¿Que será lo más importante en tu vida?

¿A que te dedicarás?

TOMA DE DECISIONES Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Concepto: elección de una posibilidad de acción o de reacción en una situación en la cual se dan varias posibilidades. Se trata de un proceso, es decir de una situación o fenómeno que pasa por diferentes etapas hasta que termina.

Elegir la alternativa más saludable y conveniente para cada persona, no resulta tan sencillo aún para un adulto; menos lo será para un adolescente que está en pleno proceso de aprendizaje, y donde, las equivocaciones y tanteos son cosa usual en su desarrollo hacia la adultez. Otro nivel de toma de decisiones esta referido al grupal, ya que todo grupo también decide y hay ciertas consideraciones respecto a estas decisiones que vale la pena mencionar:

Una de las fases del trabajo grupal más compleja, pero sin duda de carácter vital, es la toma de decisiones en grupo. Muchas personas la confunden con unanimidad. Esto es falso. Otras la confunden como sinónimo de mayoría, también es falso.

Consenso significa la manera más madura que tiene un grupo de tomar decisiones. Implica la existencia de diferencias al interior del grupo, implica la capacidad del grupo de aceptar diferencias de opinión y sobretodo la capacidad de tomar decisiones relevantes. El consenso significa una toma de decisiones altamente participativa, sin que necesariamente todos lleguen a estar de acuerdo total. Consenso implica respeto a las diferencias de opinión. Implica respeto a las minorías y a las mayorías. Debemos recordar que las mayorías inmaduras suelen ser "dictatoriales" y "absolutistas", y terminan aplastando a las minorías "disidentes" con sus puntos de vista. Analicemos las palabras de un miembro de grupo:

"Estoy en desacuerdo con lo que el grupo está decidiendo, no sería la decisión

que yo tomaría, pero si el lo grupo considera ésta, es la opción. Entonces me comprometo a respetar esta decisión y a apoyarla en su implementación”.

Para todo grupo, llegar a este nivel de madurez es un logro importante. Llegar a discernir nuestras diferencias de manera madura y civilizada es un escenario necesario. En el consenso, el proceso de toma de decisiones es más lento; sin embargo la implementación suele ser más rápida y más comprometida, ya que se cuenta con el apoyo del grupo total en el proceso de ejecución.

SECUENCIA DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

1. Identificar y definir el problema. (sobre que se va decidir)
2. Obtener la información necesaria. (permitirá plantear alternativas más realistas).
3. Pensar en las alternativas. (escuchar y listarlas todas por más absurdas que parezcan).
4. Prever las posibles consecuencias. (pro y contra de cada alternativa, sin olvidar como fue con esa alternativa anteriormente).
5. Revisar los factores que intervienen.
6. Elegir una de las alternativas. (la cual debe ser la más acertada y realista).
7. Actuar. (puesta en práctica con firmeza y prudencia de la alternativa elegida)
8. Evaluación de la decisión (después de ponerle en práctica, ya que servirá como insumo para decisiones futuras).

FORMAS DE TOMAR UNA DECISIÓN

Decisión del líder, sin consulta:

Frente a un determinado problema el líder toma una decisión sin consultar al grupo, ni pedir su opinión. Generalmente se da cuando el líder representa al grupo o se debe tomar una decisión urgente. Se asume que la decisión esta respaldada por la legitimidad del líder, él cual ha sido elegido democráticamente. En otras circunstancias la decisión debe ser considerada un abuso de poder de parte del líder.

Lo positivo: rapidez en la toma de decisión, proceso corto, se evita el surgimiento de conflictos en el corto plazo y una mayor posibilidad de cumplir los plazos.

Lo negativo: se concentra el poder, no contempla puntos de vista alternos, se da el mensaje que los demás miembros del grupo son incapaces de decidir, los demás integrantes pueden disminuir su motivación y compromiso.

Si asumimos que todos los miembros de un grupo que participan en la toma de decisiones, son en principios individuos razonables, debemos esperar que la solución elegida sea la mejor para un problema determinado. Pero, encontramos que frecuentemente que la decisión del grupo es menos buena que la decisión de cada individuo. En otras palabras, esta decisión no es "racional". Lo interesante es analizar, porque individuos racionales, optan, conjuntamente, por una solución que no es racional. Esto nos da entender que las decisiones de los individuos son diferentes de las decisiones de los grupos. Estas ultimas manifiestan la existencia de un "pensamiento grupal" (Janis, 1972) de características particulares. Todo sucede como si las relaciones de amistad, la solidaridad o el espíritu de cuerpo que reina en los grupos incitaran a adoptar este pensamiento no crítico y grupal (Moscovici, 1981) en detrimento del pensamiento independiente y crítico.

Cuando la decisión esté ligada a un grupo, no siempre será fácil asumir las consecuencias de la misma. Así el facilitador debe entrenar a los adolescentes para este momento, se sugiere tomar en cuenta los siguientes pasos:

1. Pensar en lo que el grupo quiere que hagas y por que.
2. Luego, decidir lo que quieras hacer.
3. Decidir como les dirás lo que quieras hacer.
4. Decir al grupo lo que has decidido.
5. Prepararte para asumir la reacción del grupo.

Técnica: «elección forzada»

Objetivo: analizar las distintas opiniones sobre determinadas decisiones individuales y los motivos que influyen en la toma de decisión.

Tamaño: no mayor de 40 personas, además debe considerarse un espacio físico lo suficientemente amplio para realizarla.

Procedimiento Pedir a los participantes ponerse de pie formando una sola columna. Se les dice: « Voy a darles a elegir una de las dos alternativas que voy a leer , si optan por la primera se dirigirán al extremo derecho del ambiente y si es por la segunda al extremo izquierdo. No deben de quedarse en el centro. Después de haber elegido se fomenta la participación de los miembros del grupo sustentando los motivos de su elección, terminado la discusión, todos se pondrán al centro y volverán a hacer lo mismo con otras alternativas.

Alternativas :

1. Viajar en avión / barco.

2. Pasear por el campo / la playa.
3. Prefieren el invierno / el verano.
4. Estudiar matemática / hablar con su padre
5. Pasear en submarino / en helicóptero
6. Tomar leche / sopa
7. Fumar tabaco / beber alcohol
8. Ir a un asilo / hospital
9. Leer obras clásicas / escuchar música clásica.
10. Ver una telenovela / ir al cine a ver una película Hindú.

Técnica: Ejercicio de la NASA

Objetivo: Comparar los resultados de una decisión individual con los de una decisión grupal.

Diagnosticar el nivel de desarrollo realizado en una tarea grupal dirigida.

Tamaño: subgrupos de seis miembros. Es posible orientar simultáneamente varios subgrupos

Duración: 90 Minutos

Material utilizado: Un lápiz o lapicero, una copia de la decisión individual para cada miembro y una copia de la «clave» de acuerdo con la NASA.

Procedimiento:

1. Cada miembro participante recibirá una copia para la decisión individual, la cual se deberá llenar en quince minutos.
2. Si el grupo está formado por más de diez miembros, será subdividido, y se dará a cada subgrupo una hoja para la decisión grupal.
3. A continuación cada miembro recibirá una copia de la «clave» para comparar con la decisión individual. Hecha la diferencia se saca el promedio del grupo.
4. Finalmente se distribuye una hoja para la evaluación de los resultados de la decisión individual y grupal.

INSTRUCCIÓN PARA LA DECISIÓN INDIVIDUAL

Usted es miembro de la tripulación de una nave espacial que programó un encuentro junto con otra nave en la superficie luminosa de la luna, pero dificultades mecánicas obligaron a su nave a un descenso forzoso, en un punto distante a 100 kilómetros del planeado «encuentro». La mayor parte del equipo quedó averiado en el descenso forzoso, y puesto que su supervivencia depende de que se alcance el punto del «encuentro», (100 km.) se trata de escoger entre la lista de elementos que se a continuación se detallan, los más esenciales para llevar a cabo el recorrido.

A continuación se detalla la lista de quince objetos que no se dañaron en el descenso. La tarea consiste en enumerar estos objetos según su importancia para alcanzar el punto de «encuentro». Coloque el número uno al más importante, el dos al que le sigue en importancia, y así sucesivamente hasta el número 15 para el objeto de menos importancia.

- () Caja de fósforos
- () Alimento concentrado
- () Cuerda de Nylon
- () Seda de paracaídas
- () Un calentador portátil
- () Una pistola calibre 45
- () Una caja de leche en polvo
- () Un mapa estelar (de la constelación lunar)
- () Un bote salvavidas
- () Dos tanques de oxígeno de cien libras cada uno
- () Una brújula
- () Cinco galones de agua
- () Señales luminosas
- () Un equipo de primeros auxilios
- () Un receptor y transmisor activado con energía solar.

INSTRUCCIONES PARA LA DECISION GRUPAL

Este ejercicio es de decisión grupal. Su grupo deberá lograr la decisión utilizando la técnica del consenso grupal, lo que significa que antes de marcar la secuencia de los puntos que se indican abajo para la supervivencia de la tripulación espacial, es necesario lograr el consenso con los demás miembros del grupo. El consenso es difícil de obtener; no siempre la decisión individual tendrá correspondencia con la secuencia que el grupo propone. Con la ayuda de todos los miembros del grupo se debe procurar un consenso. He aquí algunas sugerencias para lograrlo:

1. Procuren evitar discusiones simplemente por defender sus puntos de vista; utilicen más bien la lógica.
2. Procuren no dejarse llevar por el mero afán de querer estar de acuerdo o evitar conflictos.
Apoyen sólo las soluciones con las cuales se puede estar de acuerdo de alguna forma.
3. Eviten las técnicas como: votación, búsqueda del promedio, marginación, etc.

Hoja de puntuación de acuerdo con la NASA

Respuestas esperadas:

15. Caja de fósforos. (No hay oxígeno)

04. Alimento concentrado. (Se puede vivir por algún tiempo sin comer)
06. Cuerda de Nylon (Para poder viajar por encima del terreno duro).
08. Seda de paracaídas (Para cargar)
13. Un calentador portátil (La cara luminosa de la luna es caliente).
11. Una pistolas calibre 45 (Se utiliza para la propulsión, no se señala si está cargada).
12. Una caja de leche en polvo (requiere agua para prepararla).
03. Un mapa estelar de la constelación lunar (necesario para navegar).
09. Un bote salvavidas (Necesario para proteger y cargar cosas).
01. Dos tanques de oxígeno de 100 libras cada uno (en la luna no hay oxígeno).
14. Una brújula: El campo magnético de la luna es diferente al de la tierra.
02. Cinco galones de agua (Sin beber agua no se puede vivir mucho tiempo).
10. Señales luminosas (No hay oxígeno no se podría hacer las señales).
07. Un equipo de primeros auxilios. (Los primeros auxilios son necesarios).
05. Un receptor - transmisor: para la comunicación

Lo importante de esta técnica es el mensaje final, el cual nos dice que siempre dos cabezas piensan mejor que una.

Técnica: « El Naufragio I (impersonal)»

Objetivo: Lograr que el grupo vivencie y analice el proceso de toma de decisiones grupal .

Tamaño: El que se pueda manejar.

Procedimiento: El facilitador forma grupos de 8 personas y narra la siguiente historia:

« Ustedes son un grupo que van en un barco que ha sufrido un accidente. Tienen solo un bote en donde entran cuatro personas. Deberán decidir quienes irán en el bote. Los integrantes son: Un marinero , un policía , un ingeniero, un profesor , un sacerdote , un juez , una actriz y una vedette. Cada participante asumirá un rol y defenderá su lugar en el bote; sólo tienen cinco minutos para decidir. Se evitarán las decisiones impuestas o las votaciones, terminado el tiempo cada grupo presentará su respuestas.

Mensaje a transmitir: muchas veces nos dejamos llevar en nuestras decisiones por estereotipos, que no siempre corresponden a la realidad, así es muy probable que la vedette o la actriz sean descartadas por sus oficios u ocupaciones antes que por sus méritos personales. Los nombre o cargos no hacen a la persona sino la persona todo lo contrario.

Técnica: El Naufragio II (vivencial).

Duración: 45 Minutos.

Tamaño: El que se pueda manejar.

Procedimiento: El facilitador forma grupos de 5 personas y lee la siguiente historia

Habrà un secretario designado por cada grupo, el cuál anotarà las opiniones que cada integrante da. El secretario no participa en la dinámica con el fin de ser lo más objetivo posible. El facilitador plantea la siguiente situación: «Estamos en alta mar, se hunde nuestro barco y hay sólo un bote salvavidas, que soporta a sólo dos personas. Cada uno debe dar las razones por las que cree debe sobrevivir, debe indicar la utilidad de su vida para los demás, nadie del grupo debe evadirse de la lucha por sobrevivir. Tienen 5 minutos antes que se hunda el bote. Transcurrido el tiempo previsto el facilitador, pedirá, a los secretarios de cada grupo que se intercambien de lugar con otro secretario de otro grupo Hecho esto compartirà con su nuevo grupo las observaciones y opiniones de su grupo procedencia con el fin que las dos personas que se salvarán sean escogidas por una persona ajena al grupo.

Luego, el coordinador pedirá grupo por grupo, que expongan las razones por lo que escogieron a determinadas personas. Luego, con todos los participantes, analizarà las variables que participaron en la dinámica, la presión del tiempo, los motivos de la elección y descarte, etc.

Variante: Sobreviviendo en las montañas Imagínate que un amigo(a) te invita a pasar un fin de semana a practicar un deporte de aventura en su nuevo “jeep”. Al final de la tarde, se desata una tormenta de nieve en las montañas, a tal punto que resulta difícil saber en qué dirección se debería continuar. El “jeep” se desploma y va a parar a una zanja. Tu amigo(a) muere instantáneamente y el “jeep” queda completamente destrozado pero, afortunadamente, tú quedas sólo con algunos rasguños. Por la ubicación estás a 60-80 kilómetros de la fuente de ayuda más próxima. Por suerte, descubres una cabaña en las cercanías, a pesar que no tiene calefacción excepto una estufa a leña, ni teléfono, ofrece refugio y alimentos para tres días.

Pronto te das cuenta de que no puedes esperar quedarte en la cabaña y ser rescatado dado que nadie sabe por dónde comenzar tu búsqueda. Por eso, cuando la tormenta comienza a disminuir decides seguir un sendero que te conduzca de vuelta a la civilización. Tienes suerte de que la cabaña está bien aprovisionada con equipo de “camping” y que puedes buscar todo lo que desees, pero sabes que tu sobrevivencia de 3 días que te llevará alcanzar el lugar de ayuda, dependerà parcialmente de tu capacidad para seleccionar el equipo a tomar. A continuación está la lista de algunos de los materiales

que contiene la cabaña y su peso. Decide cuál de los siguientes artículos llevarás a no, pero no deben exceder los 23 kilos.

01.	Gorro de lana	450 gr.
02.	Muñones de lana gruesa	900 gr.
03.	Hacha	3,600 grs.
04.	16 metros de soga	3,600 grs.
05.	Cacerola para derretir nieve para beber	1,400 grs.
06.	Sierra plegable para camping	800 grs.
07.	Chaleco de lana gruesa con capucha	4,500 grs.
8.	Mochila	2,700 grs.
9.	5 latas de 900 gr. de sopa y verduras	4,500 grs.
10.	Bolsa de dormir	2,250 grs.
11.	Esquíes, cintas y palos	4,500 grs.
12.	Colchón de aire	1,350 grs.
13.	Chaleco sin capucha	1,350 grs.
14.	Sleeping	2,700 grs.
15.	Zapatos para nieve	2,250 grs.
16.	Carpa de lona	6,750 grs.
17.	1 cordón de plástico	900 grs.
18.	8 cajas de cereales secos ricos en proteínas	1,800 grs.
19.	Botiquín de primeros auxilios sin las tablillas	900 grs.
20.	Botiquín de primeros auxilios con tablillas y otros equipos para entablillar.	1,800 grs.
21.	Pantalones de lana gruesa	1,800 grs.
22.	Cuchillos con abridor de latas	225 grs.

Consideraciones:

- Se debe solicitar que cada participante de su opinión en forma aislada.
- Luego se divide el grupo en subgrupos de 4 a 6 personas. Esta vez todos tendrán que llegar a un consenso por mayoría.
- Como tercera y última posibilidad se pedirá que todo el grupo llegue a un consenso total, sin usar la regla de la mayoría.

Evaluación:

- ¿Por qué fue tan difícil lograr el consenso?
- ¿Por qué fue tanto más dificultoso el consenso que la votación?
- ¿Cómo fue el trabajo grupal hasta llegar el consenso?
- ¿Qué tipo de toma de decisiones les pareció mejor y por qué?

Técnica: *No hay tiempo que perder.*

Objetivo: someter a la presión del tiempo una decisión trascendental supuesta.

Duración: 20 Minutos

Tamaño: El que se pueda manejar

Procedimiento: El facilitador describe esta situación compleja: «El grupo está rodeado por enemigos. Estos comunican que si se presenta uno del grupo a la puerta, lo matarán, pero sólo de esta forma, el resto se salvará. Si no sucede esto, bombardearán el lugar y todos morirán.

Continúa el facilitador: el grupo debe actuar seriamente, viendo lo que hará. Nadie puede ofrecerse a sacrificarse por los demás. Cada argumento debe ser evaluado por todos. Se evitarán soluciones simplistas, como la votación o los sorteos.

Cada grupo se pone a actuar. Se da 5 minutos; el tiempo es corto, a fin de que el grupo actúe, presionado por el tiempo, buscando una solución grupal en algo tan vital. Terminada la discusión y decisión, el grupo evalúa lo hecho: ¿quién estuvo nervioso, calmado, quien dio soluciones rápidas, creativas, prácticas?, ¿quien complicó las cosas? ¿quién estuvo indiferente?, etc. Cada grupo da cuenta de su trabajo, todos dialogan sobre el cumplimiento del objetivo de la dinámica ¿qué aprendimos de la dinámica?

Técnica: *Problemas como consecuencia*

Objetivo: Ayudar a los adolescentes y jóvenes a entender que con frecuencia es uno mismo quien crea los problemas y que también es uno mismo quien puede crear las condiciones favorables para su solución.

Duración: 45 Minutos

Tamaño: 30 personas.

Procedimiento: El facilitador dará la siguiente consigna: “tomen una hoja de papel y dóblenla en la forma de un cuadernillo. La primera página divídanla en dos con una línea vertical y escriban las situaciones problemáticas por las que últimamente han atravesado en el lado izquierdo.

Luego dividan la segunda página de igual manera y escriban en el lado derecho las situaciones agradables por las que han atravesado últimamente, tienen 10 minutos”.

“Ahora, escriban en la parte derecha de la primera página, lo que ustedes hacen para que la situación sea de ese modo. Por ejemplo, junto a la frase “tengo pocos amigos” se podría escribir “al acabar la frase, rara vez voy con

mis amigos”. De igual forma harán con la segunda página, donde escribirán al lado izquierdo que hacen ustedes para que las cosas resulten agradables. Por ejemplo, junto a la frase “siento que soy apreciado por mis compañeros” se podría escribir “porque no hago comentarios negativos acerca de ninguno de ellos”

Terminado todo el ejercicio, se procede a comentarlo en grupo.

Técnica: todo o nada

Objetivo: facilitar a los adolescentes a identificar las dificultades que se presentan cuando hay que tomar una decisión.

Duración: 15 Minutos

Tamaño: los que se puedan manejar.

Procedimiento: se explica que pueden participar 8 personas del total de las que se encuentren en el grupo, las cuales se colocarán en un círculo que el facilitador ha delineado en el centro del ambiente de trabajo; la única condición es quien quiera participar debe “apuntarse” con 1 nuevo sol, con el riesgo de perderlo.

Quien quiera participar debe colocarse dentro del círculo y debe colocar su dinero al centro del mismo.

Cuando se haya logrado el quórum señalado, y todos estén sentados dentro del círculo, se les da la siguiente instrucción: “su tarea es la de decidir en 10 minutos quien ha de quedarse con los 8 nuevos soles. Toda la suma deberá ir a parar a una sola persona, quien lo usará beneficio propio.

Culminado el tiempo estipulado, se plantean las siguientes preguntas a los participantes:

Para los ocho participantes:

¿Me ha agrado el juego? ¿por qué?

¿Ha dirigido alguien el grupo? ¿por qué la afirmación?

¿Qué propuesta ha prevalecido y por qué?

Para los demás participantes:

¿Tenemos suficientes ocasiones para tomar decisiones en grupo?

¿La decisión de los ocho fue la más justa, habría otra mejor o peor? ¿por qué?

¿Qué comportamientos han contribuido o han impedido hallar una solución?

¿Quién tuvo la audacia de pretender que el dinero fuera para él o ella?

¿Quién fue aún más audaz en pretender que un determinado miembro del grupo no recibiera el dinero?

AUTOESTIMA Y AUTOCONCEPTO

El tema autoestima ha sido planteado en los últimos años con tal frecuencia, que hemos considerado brindarle en el texto una amplia cobertura a fin de dilucidar dudas en interrogantes que sobre este tema se han tejido muchas veces si la información suficiente.

La autoestima y el auto concepto juegan un rol determinante en la vida de toda persona. Los éxitos, los fracasos, condicionan las expectativas y la motivación, la satisfacción con uno mismo(a), el bienestar y el conjunto de las relaciones sociales que cada persona establezca llevan su sello indeleble. Por otro lado, el auto concepto favorece el sentido de la propia identidad, y por ello se constituye en un marco de referencia desde el cual se interpreta la realidad externa y las propias experiencias.

La definición de autoconcepto es diversa. Tamayo (1982), por ejemplo, lo entiende como un proceso psicológico cuyos contenidos y dinámicos son determinados socialmente; comprende el conjunto de percepciones, sentimientos, imágenes autoatribuciones y juicios de valor referentes a uno mismo.

Rogers (1975) menciona que el autoconcepto es una configuración organizada de percepciones acerca de sí mismo que son parcialmente conscientes; está compuesto de percepciones de las propias características y habilidades, los conceptos de sí mismo en relación con los otros y con el medio ambiente.

Fitts (1965), a su vez, señala que el autoconcepto es la imagen que el sujeto tiene de sí mismo.

Por otra parte, la autoestima está ligada al autocepto y se refiere al valor que se confiere al yo percibido, y se considera que puede ser la parte afectiva del autoconcepto. Aunque estos dos términos están muy relacionados, es conveniente dar algunas definiciones para apreciar la diferencia que existe entre ellos.

McGuigan (1974) afirma que la autoestima se basa en el mantenimiento de las relaciones objetales durante la niñez y contribuye a su vez a la formación del yo moral. Para Rosemberg (1977), la autoimagen es un aspecto de la psicología del individuo y desempeña un papel muy importante en la formación de sus ideas, sentimientos y conducta. Ahora bien, para este autor la autoestima es una actitud positiva o negativa hacia un objeto particular.

Para Pérez-Mitre (1981), la autoestima es el fenómeno o efecto que se traduce en conceptos, imágenes y juicios de valor referidos al sí mismo; se entiende

como un proceso psicológico cuyos contenidos se encuentran socialmente determinados. En este sentido, se dice que la autoestima es un fenómeno psicológico y social.

El sí mismo tiene dos connotaciones diferentes. Así como la alta autoestima expresa el sentimiento de que uno es lo «suficientemente bueno», la baja autoestima implica la insatisfacción, el rechazo y el desprecio a sí mismo.

La autoestima con frecuencia se usa como sinónimo de autoconcepto; sin embargo, mientras que la primera tiene que ver con la expresión de actitudes de aprobación con respecto a la capacidad, prosperidad y valor del sí mismo, el autoconcepto se refiere a la colección de actitudes y a la concepción que tenemos acerca de nosotros mismos, lo cual es de vital importancia para el sujeto en sus relaciones interpersonales.

Tanto el autoconcepto como la autoestima son definidas por varios autores desde muy distintas concepciones, pero casi todos ellos coinciden que el autoconcepto y la autoestima tienen referencias con la imagen de sí mismo (self).

La autoestima se determina por la realización de otros elementos como el yo físico, el ético-moral, el personal, el familiar, el social, la identidad, la autoaceptación, el comportamiento y la autocrítica (Fitts, 1965), en tanto que el autoconcepto es la totalidad de actitudes que incluyen pensamientos y sentimientos que el sujeto tiene sobre sí mismo como objeto.

El enfoque sociocultural de Morris Rosenberg: la primera actividad importante centrada en la autoestima data de los años sesenta cuando Rosenberg dio comienzo a sus monumentales investigaciones con más de 5,000 sujetos. El principal objetivo del estudio fue especificar la relación de ciertos factores sociales sobre la autoestima e investigar la influencia de la autoestima en actitudes y conductas socialmente significativas. Rosenberg define la autoestima como una actividad positiva o negativa hacia un objeto particular, a saber el "self" (1965, Pág. 30). Rosenberg añade que las actitudes hacia nosotros mismos recuerdan de muchas formas nuestras actitudes hacia otros objetos.

Su enfoque puede considerarse paradigmático de ahí que lo calificuemos como una perspectiva sociológica de la autoestima: empieza con la presunción que el self es una construcción social y trabaja sobre la premisa que los autovalores asociados a la autoestima surgen de la interacción de procesos culturales, sociales, familiares y otros interpersonales. Rosenberg inició así el camino para que teorías y terapeutas de orientación social se centrarán en la posibilidad de fortalecer la autoestima mejorando las condiciones externas. Su trabajo sociológico tiende a enfocar la autoestima

desde fuera y no desde dentro, en otras palabras, las dimensiones personales o psicológicas de la autoestima, como la motivación personal no son desarrolladas a profundidad, pese a esto, Rosenberg es uno de los autores más reconocidos y destacados en el tema.

La perspectiva conductual de Stanley y Copersmith: en los antecedentes de la autoestima 1976, de Copersmith se pretende elaborar un marco conceptual que pueda servir como guía para la investigación de la autoestima, o un instrumento para modificarla. Al igual que Rosenberg, Copersmith basó sus ideas sobre la autoestima en el trabajo empírico, en este caso casi 8 años de investigación previa. La autoestima es, en tanto para los psicólogos como para el hombre de la calle, de gran importancia personal, social y psicológica. Así, pues resulta desconcertante que se sepa tan poco sobre las condiciones y experiencias que la fortalecen o debilitan. Ciertamente este punto parece haber sido atendido por la comunidad científica como demuestran los miles d estudios que existen en la actualidad en todo el mundo. Coopersmith (1976) considera que la autoestima no es más que la actitud favorable o desfavorable que el individuo tiene hacia sí mismo, es decir, un grupo de cogniciones y sentimientos. Así, los componentes del self (el sí mismo). Así, ha encontrado que el nivel de autoestima, ya sea alto o bajo, se relaciona principalmente con tres condiciones:

- 1) Debe existir la total aceptación del niño por parte de los padres.
- 2) Es necesario que reciban instrucciones claras y definidas, evitando ambigüedades,
- 3) Debe haber respeto por la individualidad del niño. También, ha hallado una relación directa entre los métodos de crianza y la autoestima, así como entre la autoestima de los padres y de los hijos.

Sherif y Sherif (1969), al hablar sobre la autoestima, argumentan que ésta se forma como un resultado que tiene el individuo de la internalización de las normas y los valores del grupo social y de su adecuado desempeño, ya que todas las agrupaciones humanas poseen un conjunto de normas, valores y costumbres que expresan las pautas conductuales a seguir dentro de la estructura de la sociedad. Es a través de este conjunto de elementos que las actividades sociales y económicas son reguladas. Sin embargo, esta posición puede ser cuestionable, pues hay quienes no encajan en los valores de un grupo social y cuentan con una autoestima elevada.

Erickson (1976) argumenta que el yo continúa adquiriendo nuevas características a medida que encuentra otras situaciones a través de la vida. Mueve también el centro de interés del psicoanálisis en la patología de la salud al proporcionar un cuadro de cómo puede el yo desarrollarse en general de manera sana en un ambiente. Erickson (1976) escoge al yo como el

instrumento por el cual una persona da la información exterior, valora la percepción, selecciona los recuerdos, dirige la acción de manera adaptativa, e integra las capacidades de orientación y planteamiento. Este yo positivo produce un significado de identidad en un estado elevado de bienestar.

Maslow (1970) ha desarrollado una teoría de motivación de la conducta humana en la que incorpora el trabajo de Freud y de los conductistas. Explica que la autorrealización es una de las necesidades básicas del hombre y que son pocos los que llegan a obtenerla completamente; considera a tales necesidades, al mismo tiempo, instintivas e invariables. Piensa, además, que el ser humano es esencialmente bueno y que la sociedad en la que se desarrolla le niega el derecho de satisfacer sus necesidades innatas.

Tschirhart y Donovan (1991) han realizado estudios que han mostrado repetidamente patrones muy preocupantes en las mujeres: falta de autoestima, inhabilidad para poder controlar sus vidas, vulnerabilidad a la depresión y tendencia a verse a sí mismas como menos capaces de lo que en realidad son.

En dicho trabajo, las autoras escriben acerca de muchas mujeres para quienes su vida y su felicidad han sido constreñidas por su falta de autoestima, y se cuestionan cómo y por qué tantas mujeres se ven a sí mismas como menos capaces, menos brillantes, menos valiosas de lo que realmente son, y qué efectos hay entre la baja autoestima de las mujeres y cómo se relacionan éstas con la sociedad, la economía y la política.

La exploración de la autoestima y experiencia con las mujeres se apoya, para estas autoras, en cuatro premisas. La primera: «La baja autoestima de las mujeres es el resultado de una larga opresión de la cultura de dominación del hombre en la sociedad». La segunda: «La baja autoestima es el detonador de muchos de los problemas psicológicos que plagan a la mujer de hoy». La tercera: «Se ha encontrado que la baja autoestima tiene relación con el aumento de los problemas psicológicos; las mujeres se ven menos capaces, menos creativas e inútiles. Con esto se facilita que siga existiendo la opresión de la mujer en un mundo dominado por los hombres»; y la cuarta: «El desarrollo de la autoestima de la mujer, en el nivel individual, es necesario para el avance de la mujer como grupo». Concluyen, pues, que los primeros años del ser humano son muy importantes para su autoestima. El autoconcepto lo envuelve hasta el final de su vida, pero también tales niveles de autoestima pueden cambiar a través del tiempo; por lo tanto, si ésta fue sólida y la persona adquiere el sentido del sí mismo, manifestará una coherencia ética y de valores.

Por otro lado, hay otra relación importante la que existe entre la identidad y la autoestima la cual es muy estrecha y se afectan mutuamente, recordemos que nuestro país ha atravesado un periodo de violencia de tal magnitud que

obligó ha muchos peruanos a desplazarse tanto al interior de sus propias regiones como a la propia capital originando principalmente en los segundos una negación de sus costumbres y valores, suprimiendo, por ejemplo, en muchos casos el hablar en quechua u otro idioma o dialecto que pudiera identificarlos con su lugar de origen buscando así mayor seguridad y refugio. Estos procesos en muchos casos fueron permanentes originando situaciones que afectan directamente la identidad social de estas personas y por ende su identidad personal y autoestima. Lamentablemente poco se ha hecho para enfrentar esta situación social.

Una de las principales diferencias del ser humano con los demás animales es la conciencia de sí mismo(a). La capacidad de forjarse una identidad y otorgarle un valor; por ello es básica para todo ajuste psicológico.

IDENTIDAD Y AUTOESTIMA

Conjunto de características individuales que permiten identificar y distinguir a una persona de los demás.

- **Identidad individual:**
Vida y características que tiene cada uno: color de piel, cabello, sexo, edad, nacionalidad, cultura, personalidad.
- **Identidad social:**
Pertenece a uno o varios grupos (sociales, culturales, religiosos, políticos, etc.)

Para analizar como se da el proceso de construcción de la autoestima en una persona, veremos sus elementos:

Elementos de la autoestima.

- El auto conocimiento: se refiere a reflexionar sobre sí mismo y conocer las características, las preferencias, las necesidades y capacidades propias.
- El auto concepto: es la imagen que se tiene de sí mismo, favorece la identidad y se conforma por las experiencias de éxito y fracaso, así como por influencia que ejercen las opiniones y actitudes de los demás.
- La auto aceptación: es el reconocimiento y aceptación de las cualidades y defectos propios.
- El auto respeto: es la valoración de las cualidades, capacidades y logros personales.
- La autoevaluación: es el juicio que la persona hace de sí mismo en

forma racional. Esto dependerá de la capacidad que tiene cada persona de reflexionar sobre sus actos en forma objetiva.

Existe mucha bibliografía respecto a la autoestima. Hemos procurado reseñar los principales conceptos, aquellos que tienen más relación con nuestra población objetivo.(población joven)

“Durante los primeros años de vida la imagen personal se va formando casi exclusivamente por la familia” (Virginia. Satir, 1983). Luego, se integra al sistema escolar donde el niño, podrá contrastar las ideas que tiene sobre si mismo, dando como resultado que se mejore o deteriore la misma. Posteriormente en la adolescencia se revisará esta imagen de manera más crítica, construyendo una más real.

“La autoestima es la valoración que hacemos de nosotros mismos, el grado en que nos queremos, nos estimamos y apreciamos como personas en todas y cada una de nuestras dimensiones: los pensamientos, los sentimientos, las actitudes, los valores, etc.» **Antonio Valles Arandiza (1,997).**

«La autoestima es la autoevaluación que el individuo tiene de sí mismo y que expresa una actitud de aprobación o reprobación e indica el grado en que aquel se cree capaz, significativo, afortunado y digno». **Stanley Coopersmith**

«La autoestima es una actitud hacia uno mismo; como actitud es la forma habitual de pensar, amar, sentir y comportarse consigo mismo». **José Antonio Alcantara (1,993)**

Veamos ahora algunos componentes de la Autoestima:

ASPECTO FISICO: reconocer y aceptar las características físicas , raciales y las habilidades que posee nuestro cuerpo son fundamentales para desarrollar un sentimiento de agrado con lo que la naturaleza nos dio.

CONFIANZA EN LOGROS: es el sentirse capaz de desarrollar diferentes tareas. Es un sentimiento de poder personal que se logra luego de varias experiencias exitosas.

Cada uno posee distintas habilidades para alcanzar sus metas. La confianza que tengamos en nosotros mismos es fundamental para alcanzarlas. Si nos consideramos capaces, competentes y mantenemos una actitud positiva ante las dificultades nuestras metas serán más fáciles de cumplir.

EVALUACIONES: Otro aspecto muy importante es la evaluación o valor a partir de opiniones ajenas o propias respecto de nosotros mismos. Así, si

nos hemos trazado ingresar a la universidad a los seis meses de salir del colegio y no lo hemos logrado, nuestra autoestima se verá afectada, y en el caso de un joven que a pesar de buscar trabajo, no lo consigue, si sus padres le dicen: «tienes tantos años y todavía no trabajas», estará recibiendo una evaluación negativa.

SENTIMIENTO DE IDENTIDAD: el sentirse único y diferente constituye una necesidad que todo ser adolescente debe lograr. Si bien se puede reconocer habilidades y defectos semejantes a los de algún familiar cercano, es imperativo que cada persona reconozca su identidad plenamente, siendo un ser humano similar a todos pero único y diferente al mismo tiempo.

AUTOCONTROL: Es sentirse capaz de controlar el comportamiento, haciendo cosas por nuestra propia decisión, previendo las consecuencias de nuestro actuar, no siendo manipulados por los demás o por la presión de un grupo.

DIRIGIRNOS A LO QUE VALORAMOS: toda persona debe fijarse metas y expectativas a corto y largo plazo en su vida. Estas deben estar de acuerdo con sus valores, estilo de vida, y, así se convertirán en guías y sendas a seguir.

SENTIMIENTO DE SEGURIDAD: el sentirse protegido(a) también es fundamental para consolidar la autoestima. De ahí que la afirmación “todo niño(a) necesita del amor de sus padres” cobra singular importancia pero no sólo, por los aspectos emocionales que encierra, sino también por que ese sentimiento genera seguridad y eso es fundamental para nuestro desarrollo personal. Ella está relacionado con el sentimiento de pertenencia que la familia fomenta desde el inicio y los amigos posteriormente nos dan.

Ante la pregunta ¿cuáles son las características que diferencian a una persona de baja autoestima con una autoestima positiva?, lo podemos diferenciar en el cuadro siguiente.

Actitudes o Posturas habituales que indican Autoestima Baja

1. Autocrítica dura y excesiva, que la mantiene en un estado permanente de insatisfacción consigo misma.
2. Hipersensibilidad a la crítica, por la que se siente exageradamente atacada/o, herida/o; hecha la culpa de los fracasos a los demás o a la situación; cultiva resentimientos tercos contra sus críticos.
3. Indecisión crónica, no por falta de información, sino por miedo exagerado a equivocarse.
4. Deseo innecesario por complacer, por el que no se atreve a decir NO, por miedo a desagradar y a perder la buena opinión del peticionario.

5. Perfeccionismo, autoexigencia esclavizadora de hacer «perfectamente» todo lo que intenta, que conduce a un desmoronamiento interior cuando las cosas no salen con la perfección exigida.
6. Culpabilidad neurótica, por la que se acusa y se condena por conductas que no siempre son objetivamente malas, exagera la magnitud de sus errores y delitos y/o los lamenta indefinidamente, sin llegar nunca a perdonarse por completo.
7. Hostilidad flotante, irritabilidad a flor de piel, siempre a punto de estallar aún por cosas de poca importancia, propia del supercrítico a quién todo le sienta mal, todo le disgusta, todo le decepciona, nada le satisface.
8. Tendencias defensivas, un negativo generalizado (todo lo ve negro: su vida, su futuro y, sobre todo, su sí mismo) y una inapetencia generalizada del gozo de vivir y de la vida misma. No tolera las diferencias de credo, orientación sexual, política, racial, etc.
9. Mantiene vínculos impersonales con los demás.

Actitudes o Posturas habituales que indican una autoestima positiva

1. Cree firmemente en ciertos valores y principios, está dispuesto a defenderlos aún cuando encuentre fuertes oposiciones colectivas, y se siente lo suficientemente segura como para modificar esos valores y principios si nuevas experiencias indican que estaba equivocada.
2. Es capaz de obrar según crea más acertado, confiando en su propio juicio, y sin sentirse culpable cuando a otros le parece mal lo que halla hecho.
3. No emplea demasiado tiempo preocupándose por lo que halla ocurrido en el pasado, ni por lo que pueda ocurrir en el futuro.
4. Tiene confianza por su capacidad para resolver sus propios problemas, sin dejarse acobardar por los fracasos y dificultades que experimente. Se esfuerza permanentemente por ser cada vez mejor.
5. Se considera y realmente se siente igual, como persona, a cualquier otra persona aunque reconoce diferencias en talentos específicos, prestigio profesional o posición económica. Permanece tolerante ante las diferencias.
6. Da por supuesto que es una persona interesante y valiosa para otros, por lo menos para aquellos con quienes se asocia.
7. No se deja manipular por los demás, aunque está dispuesta a colaborar si le parece apropiado y conveniente.
8. Reconoce y acepta en sí mismo una variedad de sentimientos e inclinaciones tanto positivas como negativas y está dispuesta a revelarlas a otra persona si le parece que vale la pena.
9. Es capaz de disfrutar diversas actividades como trabajar, jugar, descansar, caminar, estar con amigos, etc.

10. Es sensible a las necesidades de los otros, respeta las normas de convivencia generalmente aceptadas, reconoce sinceramente que no tiene derecho a mejorar o divertirse a costa de los demás.

Ahora bien, este tema no estaría completo sino planteamos algunas pautas y sugerencias para desarrollar y mejorar la autoestima tanto en niños como en adolescentes:

Importancia de la Autoestima.

- **Condiciona el aprendizaje:** la autoestima condiciona el aprendizaje hasta límites insospechados. Influye mucho la autoimagen en el rendimiento académico. Las personas con baja autoestima se sienten incapaces de aprender y esta percepción repercute en forma negativa en su capacidad de aprendizaje.
- **Ayuda a superar las dificultades personales:** cuando una persona tiene una alta autoestima es capaz de enfrentar más exitosamente los fracasos y problemas que se le presenten.
- **Fundamenta la responsabilidad:** La persona que confía en sí misma, que se siente segura, se compromete y asume responsabilidades en trabajos y retos nuevos permanentemente. Enfrenta desafíos y no se evita situaciones de cambio.
- **Fomenta la creatividad:** Una persona creativa sólo puede surgir a partir de la confianza que tiene en sus propias capacidades y potencialidades, haciendo que éstas se desarrollen. Es libre de expresarse abiertamente y no teme a ideas contrarias o al «que dirán».
- **Determina la autonomía personal:** La persona con una autoestima positiva se siente autosuficiente y satisfecha con su forma de ser, de actuar y pensar. Se siente capaz de tomar decisiones, de expresar libremente sus sentimientos ya que se siente íntegra, se relaciona positivamente con los demás, reconoce que merece autoconcederse tiempo para pensar y disfrutar de lo que le gusta, siente que es capaz de adaptarse a situaciones cambiantes y tomar decisiones responsables que la conducen a vivir mejor.
- **Posibilita una relación social saludable:** la autoestima nos hace compartir nuestra forma de ser con autenticidad y no buscar «caer» bien a los otros, ni hacer o dejar de hacer cosas en función a los demás. Esto favorece una relación positiva con los demás.

Es sumamente importante, tomar en cuenta la integración y cercanía entre los participantes, para desarrollar técnicas de autoestima, ya que si deseamos obtener mejores resultados y sacar el máximo de provecho de las técnicas, debemos estar seguros que el grupo tenga una atmósfera adecuada.

TÉCNICAS PARA DESARROLLAR LA AUTOESTIMA

Dirigir la vida hacia causas significativas

Este es un remedio que se prueba a través del tiempo para combatir la baja autoestima. Cuando la causa obedece a factores sociales y humanitarios ella es por sí misma suficientemente importante y posibilitará que nos concentremos en el bien común, lo que eleva nuestra autoestima, mucho más que si sólo nos concentramos en nosotros mismos(as). Participar en actividades de bien común, de servicio a la comunidad, no sólo es una muestra de generosidad sino que es muy reconfortante para uno mismo.

Frecuentar a personas que te hagan sentir bien

¿Encuentras personas que deliberadamente te hacen sentir mal, todo el tiempo te hacen sentir “menos” o culpable de los errores que se cometen? ¿Quién necesita eso? Por su puesto, puedes tratar de que sean más positivos o puedes tranquilamente salirte e involucrarte en un ambiente más confortable; ésto puede significar un cambio radical. En algunos casos, dejar un viejo círculo de «amigos», cambiar de trabajo o mantenerte alejado de relaciones destructivas puede ser la única solución.

Compartir tus sentimientos con alguien más

Desterrar emociones negativas

Minimizar aspectos molestos y que nos evocan emociones y sentimientos negativos es muy importante, evitar mantener rencores de larga data, “no me hablo con mi padre hace cinco años”, “dejé de hablar con mi amigo hace dos años por que me decepciono” etc. Aclarar ese problema, por más difícil que parezca, es preferible a mantener la situación actual.

Para procurar mantener una actitud positiva, se puede intentar:

- * Escoger algo que hacer sólo por puro gusto. Tratar de hacer un hábito de este gusto sería mucho mejor.
- * Perdonarte por algo que hiciste en el pasado y que te generan emociones negativas.
- * Todos los días hacer algo que sea saludable a tu organismo.
- * Todo adolescente y joven necesita un adulto que le sirva de guía y apoyo, conviértase en un adulto de confianza y cercanía para alguno de ellos.

No hay que tomar las cosas demasiado en serio

Encuentra en tus peores momentos de que reírte, la vida por más dura que se nos presente, te otorga la vida en sí como herramienta de cambio, ningún es mal ni bien es permanente.

Mejorar tu apariencia externa

No debemos confundir el cuidado de nuestro cuerpo como es: el aseo personal, la práctica frecuente de DEPORTE, procurarse una alimentación sana y natural, vestirse de forma agradable a nosotros y los demás, con conductas esnobistas (vivir de la moda y lo que la presión nos trasmite, comida chatarra, lenguaje estereotipado, etc.) ya que lo único que producen son sentimientos falsos de seguridad y sólo esconden una baja autoestima personal.

Conocer a uno mismo

Una forma creativa de conocerse a uno mismo(a) es nombrar y reconocer los sentimientos, los deseos, necesidades y sueños a futuro. Los sentimientos tienen sus propios nombres, llamarlos por su nombre aumenta la posibilidad de manejarlos. Los agruparemos en siete tipos básicos. Cada cual incluye un sentimiento que corresponde a la baja y alta autoestima de una persona cualquiera.

En muchas ocasiones resulta difícil diferenciar los sentimientos: eso se debe a que se puede experimentar más de un sentimiento a la vez. Los sentimientos no son equivocados o adecuados, buenos o malos; simplemente son, y lo que nos corresponde es aprender a manejarlos.

Las necesidades que toda persona tiene también son importantes conocerlas. Estas dan dirección y orientan el camino de la vida, le otorgan un significado y un propósito.

Entre las necesidades que la mayoría de la gente comparte, podemos señalar:

- * La necesidad de relacionarse con otras personas.
- * La necesidad de acariciar, abrazar y sentirse correspondido.
- * La necesidad de pertenecer y de sentirse “uno” con otros.
- * La necesidad de ser diferente, digno, valorado y admirado por los demás.
- * La necesidad de hacer algo por los demás.
- * La necesidad de tener el control en nuestras relaciones y en nuestras vidas.

Aprender a decir NO

Decir “No” a los padres, a los amigos, a la pareja no es malo; malo sería si hacemos algo que no deseamos sólo por lo que nos piden otros (claro sin llegar al otro extremo de decir no a todo). Te darás cuenta de lo agradable que se siente decir NO firmemente a una situación que no deseamos.

Practicar ser asertivo

Ver rubro sobre asertividad.

Buscar ayuda profesional

Si a pesar de todas las recomendaciones que se han planteado la persona no se siente capaz de asumir su propio destino, es recomendable buscar una orientación y consejería que le ayude a esclarecer y definir sus dudas y temores. Un apoyo a tiempo, reduce mucha pérdida de energía y de malos ratos.

La palabra autoestima en los últimos años, ha sido empleada en nuestro país de tantas formas y en tantos contextos, que muchas personas llegan a cuestionar su importancia; por ello, nosotros sustentamos que la importancia de la autoestima, no sólo está en ella misma, sino en lo todos los recursos personales que esta facilita y desarrolla.

El adolescente y la autoestima:

Contrariamente a lo que los padres peruanos puedan creer, una excelente performance en el colegio no es sinónimo de igual rendimiento en la vida cotidiana. Una buena dosis de autoestima y otras habilidades, son herramientas indispensables de todo ajuste, más aún en la etapa adolescente, éstas permitirán estar más capacitado para aprovechar las oportunidades que se presenten, para desarrollarse productivamente y ser autosuficiente y tener claro el rumbo a seguir y mejor aún, colocar los cimientos para una etapa de adultez plena y satisfactoria.

Un adolescente con una elevada autoestima:

Actuará independientemente, asumirá las responsabilidades de sus actos, afrontará nuevos retos con entusiasmo y con actitud positiva, estará orgulloso de sus logros y metas, demostrará amplitud y plenitud en sus emociones y sentimientos, tolerará la frustración de no conseguir algo que se propuso, se sentirá capaz de influir en otras personas, se atreverá a dar su opinión, y será creativo e imaginativo. No tendrá miedo a la gente, será sociable. Tendrá más probabilidades de ser feliz. Si esto no es suficiente, estamos abiertos a mejores propuestas.

La autoestima en un adolescente se basa principalmente en lo que él cree que las personas importantes de su vida (padres, hermanos, profesores y principalmente sus amigos) piensen de él. Conductas tales como ridiculizar, molestar, rechazar, desconfiar, comparar, ser impaciente, van a provocar en ellos una imagen personal negativa y una sensación de fracaso que influirá en su manera de enfrentar el mundo.

Un adolescente con baja autoestima tiende a ser agresivo, indiferente, rebelde. Le cuesta relacionarse con la gente, se siente inseguro consigo mismo y piensa constantemente que lo están atacando, por lo que se defiende de modo violento. También puede ser tímido y retraído, sentirse temeroso, tener dificultades para adaptarse socialmente y ceder fácilmente a las presiones del grupo.

¿Qué conductas de los adultos ayudan a que los adolescentes tengan una autoestima elevada?

- Expresarles cariño, física y verbalmente. (muchos padres con sus hijos varones, cambian su manera de expresarles afecto apenas observar entran a la adolescencia, por el mito: «ya es un hombrecillo, si le doy mucho cariño puedo volverlo maricón»).
- Cuando se les critica o corrige, hacerlo constructivamente, sin ridiculizar, ni descalificar.
- Valorarlos. Reconocer lo que hacen y lo que son. Decirles abiertamente lo que no les gusta de ellos, enfatizar lo positivo sobre lo negativo. Mostrarles y decirles que son valiosos e importantes.
- Respetarlos. Tomar en cuenta y respetar sus opiniones y gustos, guardar sus secretos. (respetar sus puntos de vista a pesar que no los compartamos es fundamental, siempre que no afecte su salud integral).
- Hacerlos sentir seguros. Dar apoyo incondicional. Ser consistentes en las normas y límites.

AUTOESTIMA Y SALUD MENTAL

El Perú viene atravesando un proceso de violencia política que se ha incorporado con el correr de los años a diversos estamentos de nuestra sociedad. Analizar la exaltación de la violencia callejera tanto en adolescentes y jóvenes como también en los propios adultos en este marco es fundamental para comprender el porque nuestra sociedad muestra signos exteriores de agresividad y desorden. El enorme porcentaje de niños y adolescentes (hoy jóvenes, adultos y padres de familia) que replican los estilos de comportamientos violentos como únicos y válidos probablemente son consecuencia de los años de violencia política y social que el Perú atravesó y aún atraviesa. Lo peor de esta situación radica en desconocer tanto la violencia como las secuelas psicológicas que ella deja. De ahí que existan insuficientes medidas de abordaje para reducir dichas manifestaciones no centradas en los orígenes sino en sus consecuencias inmediatas.

Habría que preguntarse hasta que punto logró el terrorismo anestesiar nuestra conciencia social y como los hechos que observamos a diario

(pandillaje y delincuencia perniciosos, barras bravas, conductores irracionales, violencia doméstica, etc.) se debe achacar sólo a la influencia de contactos foráneos obtenidos a través fundamentalmente de los medios de información.

Los adolescentes no han escapado a estas influencias, por ello es imprescindible romper el mito que le otorga a la palabra adolescente un sinónimo de conflicto o problema, ya que los “mayores o adultos no estamos exentos de problemas sociales”. No es fácil pretender en este contexto que nuestros adolescentes desarrollen una identidad personal definida (base social de la conformación de una autoestima) y por ende un autoconocimiento y autoestima sólida. Algunos autores sugieren que los muchachos, de hecho, desarrollan su identidad en maneras diferentes que las mujeres como lo han planteado los trabajos de Molinero (1976), Chodorow (1978) y Gilligan (1982). Estos estudios sugieren que desde la niñez la identidad de un muchacho se desarrolla mediante un proceso de separación y autonomía, diferentes en las mujeres, mientras que el desarrollo de la autoestima en las mujeres es más global y menos diferenciado por la edad, los varones separan la parte escolar con la del comportamiento.

Pasemos ahora a practicar lo que la teoría nos manda, algunos de los ejercicios que resultan realmente útiles en este sentido.

Técnica : « Mirándome a mi mismo »

Objetivo : Reconocer y aceptar aspectos positivos y negativos de nosotros mismos .

Tamaño: grupos pequeños para explotar al máximo el potencial de esta técnica

Procedimiento: El coordinador procede a repartir a los participantes una hoja del ejercicio « Mirándome a mi mismo ». La cual, deberán llenar de manera individual.

Luego, se procede a formar grupos de tres, donde cada persona en su grupo, lee su lista explicando las razones por las cuales colocó cada una de sus respuestas. Al terminar de explicar su lista los otros integrantes deberán manifestar sus opiniones en relación a lo expresado por el compañero en mención.

¿Cuáles son los cuatro aspectos que más me gustan de mi mismo(a)?

FISICAS

DE MI PERSONALIDAD

1. _____

1.

2. _____

2.

3. _____

3.

4. _____

4.

¿Cuáles son los cuatro aspectos que menos me gustan de mi mismo(a)?

FISICAS

DE MI PERSONALIDAD

1. _____

1.

2. _____

2.

3. _____

3.

4. _____

4.

Variación y / o Complemento:

Técnica: *Lo que más me agrada de ti es..*

Objetivo: entrenar la capacidad de expresar y recibir sentimientos.

Duración: 30 Minutos

Tamaño: 10 a 12 personas

Procedimiento: Se solicita al grupo que se sienta formando un círculo, luego cada uno repetirá y completará la frase «lo que más me agrada de ti es...» En relación a una persona designada por el coordinador, la rueda se repite luego para otra persona del grupo (pero ya designada por el grupo) y así sucesivamente, hasta que todos y cada uno de los miembros del grupo

hayan recibido y expresado sus sentimientos. Es importante encuadrar las expresiones, señalando que no deben ser características físicas sino por el contrario características no físicas, las que deberán nombrarse. Se sugiere esta técnica en grupos que ya tengan un relación medianamente permanente.

Técnica: Yo soy único

Objetivo: Que los participantes se reconozcan como personas únicas.

Procedimiento : Antes del taller preparar una caja con tapa y pegarle al fondo un espejo, de modo que al abrir la tapa, se vea la imagen reflejada. Pregunte al grupo: ¿quién es la persona más especial en todo el mundo?. Déjelo responder libremente y continúe.

Esta es una caja mágica y cada uno de Uds. va a poder mirar dentro de ella, y descubrir quien es la persona más importante de todo el mundo. Pida a un participante que se acerque y pregúntele a quien cree que va a ver. Dígale que mire dentro de la caja y que no le cuente a sus compañeros lo que vio en ella. Una vez que todos hayan mirado dentro de la caja , pregúnteles como se sintieron al descubrir que ellos eran los más importantes.

Técnica: «Los abrazos».

Objetivo: Vivenciar la importancia del acercamiento personal y el contacto físico en las interrelaciones personales.

Tamaño: El que pueda manejarse.

Procedimiento: El coordinador explica que una forma directa de reconfortarnos y darnos caricias positivas , es a través del abrazo, que existe una serie de abrazos y que la intención de este ejercicio es practicar los diferentes tipos de abrazo que existen y que posiblemente nunca los hemos experimentado. El facilitador deberá explicar el significado de cada uno de los tipos abrazo que se presenten.

- En forma de «A» (en parejas deben abrazarse cara a cara pero sólo desde la cintura hacia arriba, formando así la figura de la letra A).
- Del Oso (similar al anterior pero con un contacto pleno, desde la cabeza hasta los pies).
- De costado (típica forma de relacionarse de los amigos).
- Emparedado (en grupos de tres, dos personas abrazan al estilo oso a la que esta al centro. Luego cambian de lugar de forma que los tres pasen por la experiencia del emparedado, abrazo típico de una familia nuclear).
- De pareja (caracterizado por que la mujer toma de la cintura al varón,

- mientras que éste la abraza del hombro).
- De balada (frente a frente el varón la toma por los hombros y la mujer por la cintura)
- Paternal (uno abrazo tipo abrazo del Oso. Mientras el otro sólo con los brazos a los lados se deja abrazar).
- En grupo (en círculo se abrazan por los hombros colocando las cabezas dentro del círculo).
- Del ahorcado (una persona sentada, es abrazada por otra parada por detrás, quién coloca un brazo por su cuello y con su otra mano la toma del talle).
- Femenino (cuando dos mujeres se toman por la cintura)
- En tren (situados unos atrás de otro, se toman de la cintura formando una especie de gusano viviente).

Técnica: Obituario

Duración: 45 Minutos

Tamaño: El que se pueda manejar

Procedimiento: Cada participante hace un obituario o se entrega el modelo indicado, el facilitador solicita que cada uno escriba para el diario dominical su propio obituario, anunciando su propia muerte, según este modelo. Luego de un tiempo prudencial el facilitador lo presenta al grupo en forma voluntaria. El grupo lo cuestiona y discute.

- * N. N (su nombre) murió ayer.....por causa de.....
- * Era una persona...En el tiempo de su muerte se dedicaba...
- * Será recordado por....
- * Se sentirá su pérdida especialmente en....
- * Su mayor sueño fue .. jamás consiguió...
- * El cuerpo será...
- * Las flores serán enviadas a...
- * En su tumba se pondrá el siguiente epitafio...

Cada uno completa el obituario y lo presenta al grupo. Luego el grupo se fomenta la participación, del grupo, Finalmente el grupo evalúa sus vivencias y la dinámica.

Técnica: arrojar a la basura

Objetivo: permitir a los participantes la liberación de sentimientos e ideas posiblemente irracionales que tienen en su yo interior.

Tamaño: el que pueda manejarse

Procedimiento: Colocar en el centro del ambiente un tacho para la basura. Repartir a los participantes hojas en blanco y lápices para que cada uno anote alguna idea, creencia o «un debería»..., que siente que lo limita en su expresión y de cual quisiera deshacerse. Una vez que todos hayan terminado, lo leerán por turno y acto seguido cada participante se acercará al tacho para basura y lo arrojará como si realmente se desprendiera de algo que no deseamos tener.

Técnica: la ventana de Johari

Objetivo: sensibilizarse del cómo somos percibidos en un grupo y hasta qué punto nuestras relaciones son abiertas o cerradas.

Duración: 60 minutos

Tamaño: veinticinco personas

Procedimiento: puede realizarse cuando haya un clima de confianza suficientemente desarrollado en el grupo, y con la anuencia de las personas del grupo. El grupo debe saber cómo se comportan los miembros en una experiencia grupal.

Material utilizado: Una copia de la «Ventana de Johari» para cada participante, una copia de la «Evaluación individual como función de feedback y de apertura» para cada participante.

Ambiente físico:

hoja de cartulina para cada participante.

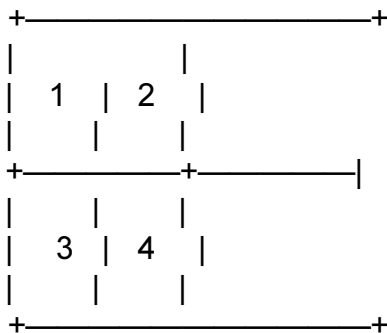
Una sala suficientemente amplia, y con asientos para acomodar a todos los participantes.

1. El animador explica inicialmente qué es la «Ventana de Johari».
2. Se organizan subgrupos de ocho a diez personas, procurando que los miembros se conozcan lo suficiente.
3. Todos reciben una hoja de la «Evaluación individual como función de feedback y de apertura».
4. Cada participante, siguiendo las instrucciones de la hoja, procura realizar la tarea solo.
5. Después de quince minutos se organiza el plenario, y las copias se entregan a quién corresponda.
6. Cada cual leerá las copias recibidas, y el que quiera recibir más feedback podrá manifestarlo diciendo: ¿Qué puedo hacer en este grupo para que todos puedan sentir que soy más abierto y más dispuesto para recibir feedback?
7. Finalmente el animador hace el resumen del ejercicio.

La ventana de Johari - una interpretación

Es una manera de estimular a una mejor comprensión en las relaciones entre las personas.

El concepto de la ventana de Johari parece ser una manera excelente para visualizar las relaciones entre individuos. Es simplemente una ventana con cuatro cuadros. Estos cuatro cuadros representan toda la persona en sus relaciones con los demás.



- Cuadro 1: Es el comportamiento y la motivación conocidos, tanto por el propio individuo como por los demás. Muestra hasta qué punto dos o más personas pueden libremente trabajar juntas y disfrutar experiencias juntas. Cuanto más grande sea esta área, tanto mayor será el contacto de la persona con la realidad, y tanto más disponibles serán sus habilidades y necesidades para sí mismo y para los demás.
- Cuadro 2: Es el área ciega y representa el comportamiento y la motivación, desconocidos por el propio individuo, pero conocidos de los demás. La manera como la persona habla o gesticula ilustra muy bien este cuadrante, pues la persona desconoce su manera propia de hablar, sus gestos, que son conocidos por los demás. Y además, la persona que busca dominar una reunión puede muy bien no conocer esta su tendencia, que aparece obvia para los demás.
- Cuadro 3: El espacio inferior izquierdo, es el área oculta a los demás, contiene informaciones que sabemos sobre nosotros mismos y que no son conocidas por el grupo. Tenemos miedo de que si el grupo llega a saber nuestros sentimientos, percepciones y opiniones respecto al grupo, y respecto a nosotros mismos,

podría rechazarnos, atacarnos o afectarnos de alguna manera. Como consecuencia de esto, no revelamos estas informaciones.

Cuadro 4: El área de la parte inferior derecha es la que representa factores de la personalidad, de los cuales no estamos conscientes y que tampoco conocen las personas que se relacionan con nosotros. Es el cuadro de nuestras motivaciones inconscientes. Esta área representa nuestro lado «desconocido» o «inexplorado» y podrá comprender cosas como dinámica interpersonal, acontecimientos de la primera infancia, potencialidades latentes y recursos por descubrir.

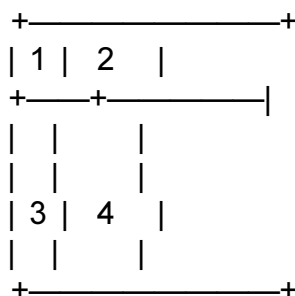


Fig. 2: Ilustra como aparece una persona cuando es completamente desconocida por un grupo nuevo, y cuando se encuentra por primera vez con una persona. Las convenciones sociales ofrecen normas para que alguien se vuelva conocido, y se considera poco elegante el hacerse amigo y abrirse más de lo justo en el primer contacto. La misma figura se presta para mostrar a las personas que tienen dificultades para relacionarse con otras.

Fig. 3: Cuanto más grande sea el primer cuadro, más cerca estará la persona de su realización como individuo, porque al mismo tiempo que satisface sus necesidades, utiliza sus habilidades e intereses, y se hace más disponible para los demás.

+-----+	
Conocidas	Conocidas por el «yo» No conocidas por el -
por los demás:	ARENA (El yo abierto) «yo» MANCHA CIEGA -
	Cosas relacionadas - (El yo ciego).
	con mi persona, cono- Cosas relacionadas -
	cidas por mí y por - con mi persona cono -
	los demás. cida por los demás, -
	desconocidas por mi.
+-----+	
Desconocidas	FACHADA (El yo secre- DESCONOCIDO (El yo -
por los demás	to). ignorado).
	Cosas relacionadas - Cosas relacionadas -
	con mi persona, cono- con mi persona, desco-
	cidas por mí, pero no nocidas por mí y por
	conocidas por los - las demás personas
	demás.
+-----+	

Técnica: El Histograma

Objetivo: Recordar y analizar los momentos significativos por los que atraviesa toda persona, y como ellos, nos proyectan el camino que vendrá después.

Duración: 35 Minutos

Tamaño: El que se pueda manejar

Procedimiento: se entrega a cada participante una hoja de papel y se le pide que dibuje una línea horizontalmente en el medio. Esta representa el tiempo de nuestra vida, el punto de partida de la izquierda representa el día que nacieron, escriban encima de ese punto su fecha de nacimiento. El facilitador dirá: “Ahora, dividan la línea en tres partes iguales, cada una de ellas representará un periodo de 10 años, así el final de la línea representa el año 30 de vuestra vida. Dividan cada sector en 10 partes iguales y numérenlos. A continuación, recuerden los éxitos, desengaños, penas, alegrías, sentimientos, etc. más importantes de su vida, y escríbanlos o coloquen un símbolo en cada uno de los espacios demarcados hasta llegar a la edad que actualmente tienen. Tomaremos 20 minutos.

Ahora reflexionen sobre los principales pasos y decisiones que van a tomar en esos años que les falta vivir hasta los treinta, por ejemplo, su elección vocacional, el día que dejarán de vivir con sus padres, la formación de una

pareja y de una familia, etc. Tienen 15 minutos”.

Sugerencias para el plenario: Todos juntos vamos a discutir el ejercicio ¿quién los ha ayudado de modo determinante a llegar hasta donde están hoy? ¿quién o quiénes podrá ayudarlos a ser dueños de los próximos diez o quince de su vida? ¿que acontecimientos has evitado señalar?.

Técnica: *autoconocimiento*

Objetivo: Permitir jerarquizar las características que los sujetos detecten en sí mismos, con el objeto de tener mayores elementos para su propio conocimiento.

Duración: 35 Minutos

Tamaño: mínimo 8 máximo de 18

Procedimiento: Se entrega una hoja a cada participante y se le pide que la separen en 8 pedazos. En cada uno deberán escribir una característica que los identifique plenamente, Por ejemplo: soy limeño, hombre, extrovertido, ateo, leal, etc. Luego, se les reúne en grupos de 5 y se les pide que deben analizar sus ocho pedazos de papel y deben escoger las tres características que menos necesiten y desecharlas al centro de su grupo. El que desea puede explicar porque no necesita de esas tres características.

Cuando todos se han quedado con cinco pedazos, se agruparán por parejas y nuevamente deberán analizar y desechar otras dos características tuyas. En esta ocasión cada uno deberá explicar a su compañero el porque de su decisión. Al terminar esta etapa, el facilitador explica que deberán escoger dos pedazos que sean menos importantes. Se recomienda que en este ejercicio, nadie se sienta cohibido u obligado a revelar algo a otros, si no desea hacerlo.

Plenario: cuando todos los participantes se han quedado con un solo pedazo, se procederá a la discusión y análisis grupal. Para ello se formará un círculo y se plantearán preguntas guía como: ¿Cómo se sintieron a lo largo de todo el ejercicio? ¿Les fue fácil o difícil compartir con su(s) compañero(s) sus características? ¿Qué de utilidad podemos obtener de este ejercicio?.

Técnica: *el YOSI*

Objetivo: Permitir a los participantes una reafirmación de su identidad y autoestima.

Duración: 5 Minutos

Tamaño: 25 participantes

Procedimiento: El facilitador escribe en una hoja de papel bond oficio la palabra YOSI en negrita y grande para que pueda ser visualizado por todo el grupo. Luego muestra a todo el grupo la palabra e inicia una reflexión en voz alta sobre la autoestima y la repercusión que en ella tiene los diferentes estímulos externos al mismo tiempo que recita algunos de éstas heridas que recibe nuestra autoestima, partirá del papel un pedazo, así sucesivamente con cada herida que recibimos.

Ej.: Cuando nuestros padres no dicen «bruto(a), eres un imbécil « «eres un bueno para nada» «tarado» «deberías ser como tu hermano» nuestra autoestima se rasga(romper un pedazo del YOSI).

Cuando el profesor nos dice siempre igual «para obrero sólo serás útil» «esta tarea hasta un retrasado mental la hará mejor». (romper otro pedazo)

Cuando un compañero nos insulta «cara de pedo» «hocico de bacín» «cachudo». Nuestra autoestima también se afecta (romper otro pedazo).

En general si recibimos o damos insultos, amenazas sólo estamos dañando nuestra identidad y nuestra autoestima o el de otra persona.

TEST DE AUTOESTIMA

Con el fin de brindar una herramienta concreta para que los propios adolescentes se auto apliquen un examen de su autoestima.

Para cada pregunta elige la respuesta que se acerque más a la manera en que te hablas a ti, piensas en ti o sientes dentro de ti mismo.

1. Cuando te levantas por la mañana y te miras al espejo, ¿qué es lo que dices?
 - a) ¡Te veo muy bien esta mañana! Y estás a punto de tener un gran día.
 - b) ¡Oh, no, otra vez tú, no es posible! ¿Porqué te molestas en salir de la cama?.

2. Cuando fallas en algo o cometes un grave error, ¿qué es lo que te dices a ti mismo?
 - a) Todo el mundo tiene derecho a fallar o cometer errores todos los días.
 - b) ¡Ya la organizaste otra vez!
 - c) ¿Es que no puedes hacer nada bien? Parece como si no supieras.

3. Cuando tienes éxito en algo, ¿qué es lo que te dices a ti mismo?
 - a) ¡Felicidades! ¡Debes sentirte orgulloso de ti mismo!
 - b) Podrías haberlo hecho mejor, si te hubieras esforzado lo suficiente.

4. Acabas de hablar con alguien que tiene autoridad sobre ti (como uno de tus padres, un entrenador, o un maestro), ¿qué es lo que te dices a ti mismo?
 - a) Has llevado este asunto muy bien.
 - b) ¡Has actuado de una manera tan estúpida! Siempre dices bobadas

5. Acabas de salir de la primera reunión del club en el que te inscribiste, ¿qué te dices a ti mismo?
 - a) Estuvo divertido, conociste a algunas personas que te agradaron. Y hasta se rieron del chiste que contaste.
 - b) Hablaste demasiado y no le caíste bien a nadie. A todo el mundo le desagradó tu chiste.

6. Acabas de salir de la casa de un(a) amigo(a), después de jugar juntos, ¿qué te dices a ti mismo?
 - a) Fue muy divertido. ¡Realmente le caes bien a tu amigo(a)!
 - b) Tu amigo(a) solamente te hizo creer que le caías bien. Probablemente nunca te volverá a invitar.

7. Cuando alguien te dice un cumplido o dice «me caes bien», ¿qué es lo que te dices a ti mismo?
 - a) ¡Te lo mereces!
 - b) Nadie te dice un cumplido a menos que quieran algo de ti. Además no te lo mereces.

8. Cuando alguien a quien estimas te falla, ¿qué te dices a ti mismo?
 - a) Han herido tus sentimientos, pero te repondrás. Después puedes tratar de averiguar qué fue lo que pasó.
 - b) Esto prueba que no le caes bien a esa persona.

9. Cuando le fallas a una persona que estimas, ¿qué es lo que te dices a ti mismo?
 - a) No es bueno, y no es gracioso, pero algunas veces las personas llegan a fallar. Reconoce lo que hiciste y sigue adelante con tu vida.
 - b) ¿Cómo pudiste hacer algo tan terrible? Deberías sentirte avergonzado de ti mismo.

10. Cuando te sientes necesitado o inseguro de ti, ¿qué te dices a ti mismo?
 - a) Todos se sienten así algunas veces. Pide un abrazo a tu madre o acuéstate abrazado a tu almohada, y pronto te sentirás bien.
 - b) ¡Madura! No seas tan infantil. ¡Eso es muy desagradable!

La calificación es en base a 10 las preguntas, debe asignarse 5 puntos por cada respuesta (b). Después se usa esta clave para encontrar la calificación de autoestima: Clave 90-100 Tu autoestima es ALTA y POSITIVA.

75-90 Tu autoestima PODRÍA SER MEJOR.

60-75 Tu autoestima es BAJA. Pero ahora ya lo sabes y puedes cambiar.

50-60 Tu autoestima es POLVO. El extraterrestre te convirtió en moléculas.

Gloria Marsellach Umbert - Psicólogo

Es de vital importancia que los resultados sean desarrollados tanto grupalmente pero principalmente de forma individual, para ello se sugiere que el facilitador(a) desarrolle mecanismos que permitan tan tratamiento a las respuestas sobretodo que refleje una baja autoestima.

Técnica: Los símbolos

Objetivo: facilitar un clima de confianza y comunicación interpersonal en un grupo previamente integrado y con lazos afectivos previamente establecidos. Por otro lado, se pretende resaltar aspectos positivos que mutuamente puedan percibir los integrantes del grupo en mención

Duración: 30 Minutos

Tamaño: 16 personas (debe ser un grupo par)

Materiales: Una hoja de papel y lápiz para cada uno de los participantes.

Procedimiento: Se divide al grupo en parejas (puede darse la opción de que los participantes elijan a su pareja si se tiene la seguridad que no habrá miembros excluidos). Cada persona tiene 5 minutos en los que debe elegir un símbolo que representa su manera de ser, indicando el motivo por el que lo representa así. Por ejemplo él es un sol, porque su presencia siempre llena de alegría y luz el lugar donde está, siempre contagia vitalidad y vida a su entorno. Ella es una mona, porque es alegre y divierte a todos a su alrededor. El es un roble, porque es fuerte y no se deja avasallar así no más por los problemas.

Culminado el tiempo estipulado, se solicita parejas que en forma voluntaria inicien mutuamente la presentación de su compañero.

Variante: puede realizarse también entre todos los integrantes del grupo, pero debe darse más agilidad al ejercicio para evitar la monotonía, ya que serían dieciséis interpretaciones.

Para considerar: este ejercicio puede ser especialmente útil en ambiente de convivencia, donde el clima de relación interpersonal, puede ser más intenso. Todos los símbolos deben referirse a aspectos positivos, ya que

para elementos negativos tenemos recibiremos con toda seguridad más calificaciones de nuestro entorno.

Técnica: *La descripción.*

Objetivo: Propiciar el autoconocimiento y la capacidad de análisis de los integrantes.

Duración: 45 Minutos

Tamaño: 16 personas.

Materiales: Una hoja de papel y lápiz para cada uno de los participantes.

Procedimiento: presentación: Un tío vuestro marchó a Estados Unidos antes de que nacieras, no lo conoces ni él a ti, ¿cómo te reconocerá cuando vayas a recogerlo al aeropuerto a recogerlo? vas a escribirle una carta dándole una descripción de tu personalidad de modo que él pueda reconocerte. Ahora bien, no vale indicar la ropa que llevarás, ni el color de pelo, ni de piel, ni altura, ni peso y mucho menos el nombre. Tiene que ser una carta más personal: tus aficiones, lo que haces, lo que te preocupa, los problemas que tienes, que cosas son las más importantes en tu vida, como te diviertes, que te caracteriza como persona, que cualidades y defectos crees que te identifican con más claridad.

Una vez dada esta explicación se dan 15 minutos para escribirla. Puede ponerse música de fondo. Se recogen todas las cartas y a cada uno se le da una que no sea la suya. Y se invita a leerla como si fuera la de su sobrino. Cada uno lee en voz alta la carta que le ha correspondido, y tiene que tratar de identificar a que persona del grupo corresponde.

Plenario: se discute que datos son los que la han dado la pista o lo que no ha permitido identificar con claridad al autor de la carta. Cuando se realiza un encuentro entre el "tío" y un "sobrino" se celebra con un abrazo.

Nota: esta es una dinámica para un grupo que cuente con un historial de trabajo conjunto de larga data. También es conveniente disimular el tipo de letra para evitar que esa sea una forma simplista de adivinar al autor.

LA COMUNICACIÓN

Es el intercambio de mensajes verbales y gestuales entre dos o más personas. Los mensajes verbales corresponden al lenguaje y se producen de forma consciente, mientras los mensajes no verbales se realizan de forma nivel inconsciente. Es un proceso de intercambio mutuo de hechos, ideas, opiniones, emociones, sentimientos, que comprende la transmisión y la recepción; se da en todo momento de nuestra vida.

Prácticamente todas las esferas de la vida diaria tienen alguna relación con las comunicaciones, con todos los avances que la tecnología nos ofrece: cable, Internet, correo electrónico, etc., felizmente todavía necesitamos comunicarnos cara a cara y personalmente con otras personas, por ello, la comunicación es una herramienta que se debe desarrollar en todo menor y adolescente.

¿Sabemos comunicarnos? ¿Cómo puedo mejorar mi comunicación con los demás?

Un principio para mejorar nuestra comunicación es entender sus conceptos fundamentales, los elementos que la conforman, como debe analizarse y luego empezar a practicar lo aprendido para sentirnos bien, pues comunicarse eficazmente es una clave importante para la salud física, psicológica y social.

La comunicación puede definirse como el proceso de interacción entre dos o más elementos de un sistema, los cuales intercambian expresiones, ideas, valores y sentimientos mediante un código común permitiendo de esta manera la influencia mutua. Para esclarecer esta definición tomemos un ejemplo: si un esposo conversa con su esposa acerca de la conveniencia de ahorrar en estos tiempos difíciles, el esposo y la esposa serían los elementos, siendo el sistema el núcleo familiar. Ambos intercambian ideas sobre el ahorro y el esposo desea influenciar en su esposa para que ahorre, si lo hace con buen trato y respetando también las ideas de la esposa, de seguro se dará una correcta comunicación.

¿Qué es la comunicación efectiva?

La comunicación efectiva se da cuando decimos las cosas de manera sencilla y con honestidad. Algunos de los problemas que hacen que una comunicación sea poco efectiva o inefectiva son: la falta de especificidad, decirlo de forma negativa, destructiva, rechazante, complicada o irresponsable (Picks de Weiss, 1992). Es necesario que la comunicación sea abierta y flexible para que las personas que intervienen en la comunicación compartan el sentido del mensaje. Esta es la base de la afectividad de la comunicación (Musitu, 1993; cf.. Ramírez, 2000).

¿Qué es la escucha reflexiva?

La escucha reflexiva consiste en hacer sentir a la otra persona que tenemos interés en escucharla, comprenderla. Para esto es útil expresar lo escuchado con nuestras palabras para que nuestro interlocutor se dé cuenta que captamos el mensaje correctamente. La escucha reflexiva me permite ponerme en el lugar de la otra persona y entender sus sentimientos,

reflejando que estamos escuchando y repitiendo lo que escuchamos para que sepa que entendemos.

Mensajes “Tú” y mensajes “Yo”

El mensaje “Tú” se centra en acusar a la otra persona, juzgándola y criticándola por algún comportamiento. El mensaje “Yo” permite decir a la otra persona lo que piensa, expresando los sentimientos que se han despertado en nosotros, luego de ver el comportamiento que se ha realizado. Este mensaje permite que se preserve el respeto mutuo y fortalece la empatía y la confianza. Según Dinkmeyer y McKay (1982) los mensajes “Yo” constan de tres partes:

Describir el comportamiento que se interfiere con las necesidades o derechos de la persona afectada.

Indicar los sentimientos con respecto a las consecuencias que el comportamiento ha producido.

Indicar consecuencias

MENSAJES TU	MENSAJES YO
«Callate, no me dejas hablar»	«Nosotros no podremos hablar cuando no estás interrumpiendo constantemente».
«Tú prometiste traer tu parte y no lo has hecho, eres un incumplido e irresponsable»	«Me parece que es injusto que tú no cumplas con lo que prometiste porque entonces yo tengo que hacer todo el trabajo» .
«Por favor, sal de mi cuarto»	«Me gusta hablar por teléfono sin que me interrumpan».
«No puedes limpiar lo que usas»	«Me desagrada ver sucio otra vez el cuarto que acabo de limpiar».

Fuente: RAMIREZ(2000) Programa dirigido a lograr una comunicación efectiva entre padres e hijos del primero y segundo de secundaria de un colegio particular.

Factores que intervienen en la Comunicación

- Cuerpo.
- Expectativas
- Sentimientos
- Valores.
- Habilidad para hablar
- Cerebro y órganos sensoriales

Elementos de todo Proceso de Comunicación

- | | |
|------------------|------------------|
| - Emisor | - Mensaje |
| - Receptor | - Canal |
| - Respuesta | - Objetivo |
| - Medio ambiente | - Interferencias |

COMPONENTES DE LA COMUNICACIÓN

Componentes verbales: Todo aquello que se expresa mediante palabras, es decir, el lenguaje oral.

Componentes no verbales: Es todo aquello que expresamos mediante otros canales que no sea la palabra, tales como: gestos, miradas, expresiones faciales, tono de voz, postura, vestimenta, etc. Analicemos con mayor profundidad estos elementos que resultan tan importantes como la propia palabra:

La mirada: Se define objetivamente como el «mirar a otra persona a los ojos» o de manera más general simplemente mirarla. La mirada mutua implica que se ha establecido un contacto no sólo ocular, sino que se ha dado el inicio de una comunicación abierta. Hay señales que debemos aprender a reconocer en las miradas de los adolescentes, ya que son fundamentales para manejarse personalmente con ellos, así como conducir eficazmente un grupo; estas señas son:

- * Actitudes: la gente que mira más es vista como más agradable, pero debe tenerse mucho cuidado respecto a la forma como se hace, ya que la mirada muy fija es percibida como hostil y/o dominante. Ser el primero en dejar de mirar es señal de sumisión o de atracción, según sea la situación; la dilatación pupilar es tomada como señal de interés.
- * Mirada y emociones: al parecer mirar más, intensifica la expresión de algunas emociones, como la ira, mientras que mirar menos intensifica otras, como la vergüenza.
- * Acompañamiento del habla: la mirada se emplea, junto con el diálogo, para sincronizar o comentar la palabra hablada. En general, mirar más suele generar más respuesta por parte del que habla, y si el que habla mira más, es visto como persuasivo y seguro de sí.

La expresión facial: pareciera que el rostro es el principal sistema de señales para mostrar las emociones. Existen seis emociones principales y tres áreas de la cara responsables de su expresión. Las emociones son: alegría, sorpresa, tristeza, miedo, ira, y asco o desprecio. Las regiones del rostro encargadas de expresar estas emociones son: la frente / cejas, los ojos /

párpados y la parte inferior de la cara. Manejar con coherencia este lenguaje NO VERBAL significa coincidir la expresión facial con el mensaje verbal que se pretenda dar en ese momento.

La sonrisa: «Una sonrisa no cuesta nada y lo compra todo»; esta frase resume muchos de los conceptos que giran alrededor de la sonrisa. Ella puede transmitir el hecho que una persona le agrada otra; puede suavizar un rechazo, comunicar una actitud amigable y animar a los demás a que le devuelven a uno una sonrisa.

*«Una sonrisa cuesta poco y produce mucho.
no empobrece a quién la da y
enriquece a quien la recibe
dura solo un instante
y perdura en el recuerdo eternamente
es la señal externa de la amistad profunda.
nadie hay tan rico que pueda vivir sin ella,
y nadie tan pobre que no la merezca.
una sonrisa alivia el cansancio, renueva las fuerzas
y es consuelo en la tristeza.
una sonrisa tiene valor desde el comienzo en que se da
si crees que a ti la sonrisa no te aporta nada,
se generoso y da la tuya, porque nadie tiene
tanta necesidad de la sonrisa
como quien no sabe sonreír.
sonríe por favor».*

Los gestos: Un gesto es cualquier acción que envía un estímulo visual a un observador. Para llegar a ser un gesto, un acto tiene que ser visto por otro y tiene que comunicar alguna información. Los gestos son básicamente culturales. Las manos y en menor grado la cabeza y pies pueden producir una amplia variedad de movimientos que se emplean para una serie de propósitos diferentes. Los gestos se constituyen en un segundo canal de comunicación; pueden añadir énfasis, franqueza y calor, confianza en uno mismo(a) y otros.

La postura: La posición del cuerpo y de los miembros, la forma en que se sienta la persona, como está de pie y como pasea, reflejan sus actitudes y sentimientos sobre sí misma y su relación con los otros. Los grandes oradores conocen muy bien los significados que puede transmitir una postura así podemos mencionar algunos de los significados que las actitudes pueden transmitir:

Actitudes: las posturas que reducen la distancia y aumentan la apertura hacia el otro son cálidas, amigables e íntimas. Las posiciones cálidas

incluyen el inclinarse hacia delante, con los brazos y piernas abiertas, las manos extendidas hacia el otro, etc. A su vez, apoyarse hacia atrás o entrelazar las manos sosteniendo la parte posterior de la cabeza pueden ser reflejo de dominación o de sorpresa. La timidez puede expresarse por medio de los brazos colgando y con la cabeza hundida y hacia un lado. Por el contrario, las piernas separadas, los brazos en jarras y la inclinación lateral pueden expresar determinación.

- * **Emociones:** La postura puede reflejar emociones específicas. Así, la indiferencia puede expresarse por medio de los hombros encogidos, los brazos erguidos o las manos extendidas; el coqueteo, por medio de cruzar o descruzar las piernas, etc.
- * **Acompañamiento del habla:** Los cambios importantes de la postura se emplean para marcar amplias unidades del habla, como cambiar de tema, dar énfasis, señalar el tomar o ceder la palabra.

Se han señalado 4 categorías posturales:

1. Acercamiento: postura atenta, comunicada por una inclinación hacia delante del cuerpo.
2. Retirada; postura negativa, de rechazo o de repulsa, que se expresa retrocediendo o volviéndose hacia otro lado.
3. Expansión: postura arrogante o despreciativa que se refleja en la expansión del pecho, el tronco recto o inclinado hacia atrás, la cabeza erguida y los hombros elevados.
4. Contracción: postura cabizbaja o de abatimiento que se caracteriza por un tronco inclinado hacia delante, una cabeza hundida, los hombros que cuelgan y el pecho hundido.

COMPONENTES PARALINGÜÍSTICOS DE LA COMUNICACIÓN

El volumen de la voz: la función más básica del volumen consiste en hacer que un mensaje llegue hasta un oyente potencial. El volumen alto de voz puede indicar seguridad y dominio. Sin embargo, hablar demasiado alto (sugiere agresividad, ira o tosquedad) puede tener también consecuencias negativas - la gente podría marcharse o evitar futuros encuentros- los cambios en el volumen de voz pueden emplearse en una conversación para enfatizar puntos. Una voz que varía poco de volumen no será muy interesante de escuchar.

La entonación: la entonación sirve para comunicar sentimientos y emociones. Unas palabras pueden expresar esperanza, afecto, sarcasmo, ira, excitación o desinterés, dependiendo de la variación de la entonación

del que habla. Una escasa entonación, con un volumen bajo, indica aburrimiento o tristeza. Un tono que no varía puede ser aburrido o monótono. Se percibe a las personas como más dinámicas y extrovertidas cuando cambian la entonación de sus voces a menudo durante una conversación. Las variaciones en la entonación pueden servir también para ceder la palabra. En general, una entonación que sube es evaluada positivamente (es decir, como alegría); una entonación que decae, negativamente (como tristeza); un tono fijo, como neutral. Muchas veces la entonación que se da a las palabras es más importante que el mensaje verbal que se quiere transmitir.

La fluidez: Las vacilaciones, falsos comienzos y repeticiones son bastante normales en las conversaciones diarias. Sin embargo, las perturbaciones excesivas del habla pueden causar una impresión de inseguridad, incompetencia, poco interés o ansiedad. Demasiados períodos de silencio podrían interpretarse negativamente, especialmente como ansiedad, enfado o incluso, una señal de desprecio. Expresiones con un exceso de palabras de relleno durante las pausas (por ejemplo, «ya sabes», «bueno») o sonidos como «ah» y «eh» provocan percepciones de ansiedad o aburrimiento. Otro tipo de perturbación incluye repeticiones, tartamudeos, pronunciaciones erróneas, omisiones y palabras sin sentido.

La claridad: La claridad a la hora de hablar es importante. Si se habla arrastrando las palabras, a borbotones, con un acento o vocalización excesivo, uno se puede producir tedio a los demás.

La velocidad: Hablar lentamente puede hacer que los demás se impacienten o se aburran. Por el contrario, si se hace con demasiada rapidez, uno puede no ser entendido.

El tiempo de habla: Este elemento se refiere al tiempo que se mantiene hablando el individuo. El tiempo de conversación de una persona puede ser problemático por ambos extremos, es decir, tanto si apenas habla como si habla demasiado. Lo más adecuado es un intercambio recíproco de información.

TIPOS DE COMUNICACIÓN:

A. COMUNICACIÓN INTRAPERSONAL

«Parece una ironía que el hombre moderno, que ha sido capaz de desafiar los elementos de la naturaleza y de conquistar la luna, sea incapaz de entenderse con su vecino y de formar equipos bien integrados».

(Mauro Rodríguez Estrada).

Es el diálogo que sostenemos con nosotros mismos a través de nuestros pensamientos, pero también a través de nuestro cuerpo que nos envía señales de alarma o de satisfacción. Nos permite conocernos, construir una autoimagen, autovalorarnos y autoestimarnos, todo lo cual influirá decisivamente en nuestras acciones y reacciones.

B. COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y GRUPAL

La verdadera comunicación entre dos o más personas depende de la voluntad de compartir, de participar, de tender puentes, de involucrarse, de darse con sinceridad y permitir el acceso al mundo interno de los hablantes.

La comunicación genuinamente interpersonal exige empatía.

C. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN:

Las barreras en la comunicación, por lo general son de 3 tipos: personales, físicas y semánticas.

Las primeras nos pertenecen, son responsabilidad de nosotros mismos y corresponden a la elección o no de expandir nuestra conciencia, hacia nuevas dimensiones de la inteligencia, tienen que ver con las actitudes, intereses, comprensión y claridad de mensajes. Sus efectos: una idea confusa y contradictoria en el emisor; suponer, presumir y creer sin cerciorarse de lo que el otro piensa y siente; y, respuestas no asertivas que sólo crean resentimiento y otras emociones negativas.

AFECTO Y COMUNICACIÓN :

- a) **INSTRUMENTAL:** Es la que utilizamos para lograr que las demás personas realicen o hagan algo. Por ejemplo cuando decimos: «No salgas a la calle», «Sírvenme la comida por favor», “que tal te fue en el colegio”, etc.
- b) **AFECTIVA:** Es el tipo de comunicación que nos permite expresar sentimientos hacia otras personas. Como cuando decimos: «Me agrada que seas un buen hijo», «Me gusta ser tu amigo», «María te quiero mucho», etc.

D. LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA Y LA COMUNICACIÓN.

La Programación Neurolingüística (PNL) plantea que las personas

se comunican con su entorno a través de tres sistemas de representación: Vista, Oído y Tacto.

Asimismo, la PNL nos enseña a utilizar los tres sistemas para tener una comunicación efectiva. Veamos un ejercicio al respecto.

EJERCICIO

1. Tronar	23. Timbre	45. Aroma
2. Retrato	24. Enfocar	46. Húmedo
3. Mordedura	25. Perfume	47. Retórica
4. Desafinado	26. Ofuscar	48. Ritmo
5. Aureola	27. Ruido	49. Gorjeo
6. Mezclar	28. Panorama	50. Aspero
7. Emoción	29. Elocuencia	51. Pálido
8. Trompeta	30. Periscopio	52. Griterío
9. Apariencia	31. Silbido	53. Terciopelo
10. Espejismo	32. Colorear	54. Claridad
11. Gruñido	34. Cascabel	55. Observar
12. Ventolera	35. Sumergirse	56. Silencio
13. Comodidad	36. Discurso	57. Arrancar
14. Audiencia	37. Quemadura	58. Brillante
15. Desteñido	38. Murmurar	59. Orquesta
16. Picor	38. Sabroso	60. Paisaje
17. Ruborizarse	39. Gesticular	61. Textura
18. Palpable	40. Espina	62. Acústico
19. Iluminación	41. Estampa	63. Aferrar
20. Dulzura	42. Sensación	64. Espejo
21. Eco	43. Acento	65. Sinfonía
22. Transparentar	44. Visualización	66. Escenario

Elija 20 palabras de la siguiente lista, que por alguna razón, mas le impresionen o destaquen en su percepción:

Transfiera sus respuestas a este cuadro, marcando solamente los números de las palabras que Ud. ha escogido y luego apunte abajo la cantidad de palabras que haya marcado en cada grupo, A, B, C.

A	B	C
2	1	3
5	4	6
9	8	7
10	11	12
15	14	13
17	21	16
19	23	18
22	27	20
24	29	25
26	31	34
28	33	36
30	35	38
32	37	39
41	43	40
44	46	42
51	48	45
54	49	47
55	52	50
58	56	53
60	59	57
64	62	61
66	65	63

Multiplique por cinco el total obteniendo en cada columna:

COLUMNA A: _____ x 5 = _____

COLUMNA B: _____ x 5 = _____

COLUMNA C: _____ x 5 = _____

Ahora indique su puntuación en el siguiente cuadro:

%	A Visual	B Auditivo	C Cinestésico	%
100				100
90				90
80				80
70				70
60				60
50				50
40				40
30				30
20				20
10				10
0				0

Uniendo los puntos marcados en cada columna, tendrá un gráfico de su capacidad de comunicación en los tres diferentes canales. Vea cuál de ellos es el predominante y cuál es el que Ud. menos domina.

Su puntuación mas alta indica la predominancia. Su puntuación mas baja muestra en que aspecto podría mejorar su forma de comunicarse, aumentando de ese modo su potencial.

Recuerde que el buen comunicador necesita hablar y captar los tres lenguajes al mismo tiempo. Sea políglota aunque hable un solo idioma.

Ejercicios tomados de «La Comunicación Eficaz» de Laie Riveiro. Edit. Urano. 1996.

Técnica : « El Dibujo Grupal

Objetivo: Analizar la importancia de la comunicación dentro de las relaciones interpersonales .

Tamaño: El que pueda manejarse.

Procedimiento: El coordinador divide a los participantes en grupos y les entrega un papelógrafo y lápices. Les pedirá que , sin hablar , realicen un dibujo libre, luego le pongan título y por último lo firmen. Al finalizar se les preguntará si les fue fácil o difícil que problemas tuvieron y como se sintieron.

Técnica: El rumor

Objetivo: Descubrir y analizar los problemas de comunicación que se presentan en todo grupo humano.

Duración: 45 Minutos

Tamaño: El que se pueda manejar

Duración: 5 minutos

Procedimiento: Agrupados en un círculo, el coordinador solicita a cinco personas voluntarias las cuales se ausentarán por unos momentos fuera del círculo (deberá entre ellas asignarse un número en forma correlativa), acto seguido el coordinador conjuntamente con el grupo elabora una historia de aproximadamente cinco líneas y que se relacione con hechos propios de la reunión, eventos políticos, sociales, económicos, etc, de actualidad. Una vez elaborada la historia el coordinador llama al participante N°1 y le explica que su tarea será escuchar una historia muy breve para luego repetirla lo más exactamente que le sea posible a la persona que tiene el N°2 por lo cual debe estar muy atento (a).

Acto seguido el participante N°1 hace exactamente lo mismo que el coordinador, luego toma asiento y así sucesivamente.

Análisis: Conversar acerca de que elementos influyen para que la comunicación se distorsione, ejemplos: falta de atención, falta de memoria, actitud del participante, etc. Analizar como se dan estos elementos en un grupo y que actitud se debe tener frente a los rumores y comentarios que van de persona a persona. Impulsar la crítica y autocrítica y la necesidad de hablar las cosas de frente.

Técnica: «La Máquina Humana»

Objetivo : Enviar mensajes utilizando únicamente el lenguaje no verbal.

Procedimiento: El facilitador divide a los participantes en grupos. A cada grupo se le dice que deberá representar un objeto utilizando solo el cuerpo de todos los miembros de su grupo. Los demás grupos deberán adivinar de que objeto se trata . El grupo que adivine más es el ganador .

Técnica: «Facilitando la comunicación»

Objetivo: ejercitar algunos componentes que propicien o entorpecen la comunicación entre las personas.

Duración: 30 Minutos

Tamaño: El que se pueda manejar

Procedimiento: Se explica que vamos a escenificar cuatro maneras de comunicarnos, para lo cual debemos estar muy alertas a las indicaciones así como debemos poner nuestro mayor esfuerzo para darle el mayor realismo al ejercicio.

Dividir el grupo por parejas. Llamaremos grupo A y B a cada una de los subgrupos. Luego, se indica que todos los integrantes del grupo A deberán transmitir a sus respectivas parejas frases impersonales tales como: «hace calor» «las paredes están sucias» «que ventanas tan amplias» «el clima está cambiante» «el dolor de cabezas es muy fastidioso», etc. No se permiten preguntas. Luego, de un tiempo prudencial se ordena que cambien los roles de las parejas, de forma que sea B quién transmita las frases impersonales. No hay límite para decir frases, dependerá de la creatividad de cada persona. El facilitador fomentará la discusión pudiendo valerse de preguntas motivadoras como: ¿cómo se sintieron haciendo este tipo de afirmaciones impersonales? ¿cómo se sintieron al escuchar este tipo de afirmaciones impersonales de parte de su pareja? ¿en que momentos consideran que se emplean más este tipo de afirmaciones impersonales?.

Ahora todos los integrantes del grupo A deberán transmitir a sus respectivas parejas frases en segunda persona, por ejemplo: «tú eres de mi misma textura» «eres la pareja ideal para hacer este ejercicio» «tienes el mismo color de mi cabello», etc. No se permiten preguntas. Luego, de un tiempo prudencial se ordena que cambian de roles las parejas, de forma que sea B quién transmita las frases impersonales. Se procede a la discusión de grupo. Comparándola con el ejercicio anterior ¿cómo se sintieron haciendo este tipo de afirmaciones? ¿cómo se sintieron al escuchar este tipo de afirmaciones de parte de su pareja? ¿en que momentos consideran se emplea más este tipo de afirmaciones?.

Ahora todos los integrantes del grupo A deberán transmitir a sus respectivas parejas frases en primera persona (plural), por ejemplo: «nosotros somos la mejor pareja de trabajo» «nosotros somos del mismo sexo» «nosotros somos de la misma talla», etc. No se permiten preguntas. Luego, de un tiempo prudencial se ordena que cambian de roles las parejas, de forma que sea B quién debe comunicarse. Se procede a la discusión de grupo. Comparándola con el ejercicio anterior ¿cómo se sintieron de en plural? ¿en que momentos consideran se emplea más este tipo de afirmaciones?.

Ahora todos los integrantes del grupo A deberán transmitir a sus respectivas parejas frases en segunda persona, por ejemplo: «tu eres de mi misma textura» «eres la pareja ideal para hacer este ejercicio» «tienes el mismo color de mi cabello», etc. No se permiten preguntas. Luego, de un tiempo prudencial se ordena que cambian de roles las parejas, de forma que sea B

quién transmita las frases impersonales. Se procede a la discusión de grupo. Comparándola con los ejercicios anteriores, cómo se sintieron haciendo este tipo de afirmaciones? ¿cómo se sintieron al escuchar este tipo de afirmaciones de parte de su pareja? ¿en qué momentos consideran se emplea más este tipo de afirmaciones?.

Finalmente los integrantes del grupo A deberán transmitir a sus respectivas parejas frases en primera persona, por ejemplo: «ya no se que decir con este ejercicio» «quiero decirte que eres una persona muy agradable» «mis inhibiciones pueden haber bloqueado este ejercicio, etc. No se permiten preguntas. Luego, del usual cambio de roles, se procede a la discusión de grupo. Comparándolo con los ejercicios anteriores ¿cómo se sintieron? ¿en qué momentos consideran empleamos más este tipo forma de comunicarnos?.

Nota: es importante como la manera de comunicarnos varía dependiendo del lugar y de la persona con quién estemos. Se sugiere llegar con el grupo a la conclusión de cuales son las formas que facilitan más el encuentro y la comunicación interpersonal.

Técnica: «A lo Sherlock»

Objetivo: Fomentar la agudización la observación y ejercitarla para hacerla más intensa y rápida.

Duración: 15 Minutos

Tamaño: El que se pueda manejar

Procedimiento: De forma muy disimulada y con un tiempo de anticipación suficiente se extrae a un participante del grupo (de preferencia de carácter extrovertido y locuaz), y se lo disfraza con objetos extravagantes y al alcance de la mano. Se lo trae sin previo aviso al grupo y se le pide que dirija unas palabras de bienvenida. Luego de haberse retirado, se entrega un papel y un lápiz para cada participante de modo que deben escribir la mayor cantidad de detalles del visitante.

Técnica: «Vamos a conversar»

Objetivo: reflexionar sobre la manera en que la actitud que demostramos al conversar afecta nuestra comunicación.

Duración: 25 Minutos

Tamaño: El que se pueda manejar

Procedimiento: El facilitador(a) solicita ocho voluntarios y les coloca una tarjeta con una palabra en la frente, evitando que cada uno averigüe lo que dice su tarjeta (en su frente).

Luego les pide que conversen en parejas sobre cualquier tema que deseen, señalando que durante dicha conversación cada voluntario debe hacer lo que dice la tarjeta de su pareja. Para ello tienen cinco minutos. Los demás compañeros deben permanecer en silencio y limitarse a observar lo que ocurre en cada una de las parejas de voluntarios.

Finalizado el tiempo asignado, se les pregunta a los voluntarios lo siguiente: ¿cómo se sintieron al conversar? ¿qué creen que decía su tarjeta? ¿les agradó la manera como los trataron? ¿cómo creen que se sintió su pareja?. Finalmente se invita a todos los participantes observadores que reflexionen sobre la dinámica.

Nota: conservar el orden de las tarjetas al momento de formar las parejas, de tal manera que una persona le toque una actitud positiva y a la otra de una misma pareja, una actitud negativa.

Tarjetas:	ignórame	-	admírame
	elógiame	-	ridiculízame
	cállame	-	apóyame
	escúchame	-	críticame

LIDERAZGO

Técnica: «Elegiendo al líder»

Objetivo: Vivenciar los diversos tipos de liderazgo y sus efectos en el comportamiento humano, para así comprender cual es la forma natural, comunitaria, personal de relacionarnos.

Duración: 35 Minutos

Tamaño: El que se pueda manejar

Procedimiento:

1. Distribuir a todos los participantes en círculo. Previo al ejercicio se da indicaciones a tres voluntarios para que asuman tres roles diferentes de liderazgo y se les dan intrucciones correspondientes a sus diversos roles.(Esto sin conocimiento del resto del grupo).
2. Luego de manera sagaz y procurando que el grupo no se de cuenta, se ponen sucesivamente a cargo de cada uno de los tres líderes, por unos minutos con indicaciones muy puntuales, como organizar una reunión al finalizar el curso, o la de evaluar como han percibido el curso el grupo, etc.

3. El primer voluntario que asumirá el rol de líder «Laissez Faire» se coloca delante de todos limitándose a decir: «Ustedes pueden hacer lo que deseen. Por ejemplo: "tenemos que organizar una reunión de fin de curso, como podemos hacer esto. No los voy a mandarles nada, sólo les pido que no hagan bulla ni se pongan de pié. Y que pueda llegarse a acuerdos». usualmente el grupo se desconciertan con esta orden y no saben que hacer, a veces tratan de organizarse y la mayoría de las veces no llega a ningún acuerdo.
4. El segundo voluntario asumirá el rol de líder «autoritario», se colocará delante del grupo, y con tono de voz muy alto, gesto muy adusto y posición muy erguida y se limita a decir: «No quiero que nadie hable, me molesta mucho la gente lenta y que no hace rápidamente o no entiende lo que se le dice. Pónganse de pie, formen filas y en posición de firmes. Tiene 3 minutos para dar sus ideas sobre que limitaciones y ventajas les ha traído este curso, culminado el tiempo lo discutiremos en grupo y esperemos que puedan llegar a un acuerdo conjunto, no quisiera enojarme con nadie por incompetente o por no seguir la reglas que he dicho». A lo largo del ejercicio el líder debe evitar dialogar con los participantes y debe procurar que los participantes solo sigan las órdenes que se les imparte. Es de esperar que se produzca una molestia general de los participantes por tal actitud del líder.
5. El tercer voluntario que asumirá el rol de líder «democrático» solicitará que se sienten en círculo y con tono de voz natural dirá: «Quisiera que nos organicemos y que ustedes aportaran ideas sobre como debemos planificar nuestras actividades y objetivos para convertirnos en un grupo permanente y organizado». El líder debe escuchar las iniciativas y debe apoyarlas, anima al diálogo, guía la participación, cuestiona, acepta la decisión del grupo.
6. Plenario: Describir las actitudes observadas.
¿Cómo se sintieron actuando con cada uno de sus respectivos compañeros?
¿Qué formas de liderazgo podrían identificar? ¿cómo se sintieron en cada una de las situaciones?
¿Cómo reaccionó el grupo con cada tipo de liderazgo?

El facilitador, fomentará que los participantes, intercambien opiniones o experiencias que hayan tenido en relación a los diferentes tipos de liderazgo en su vida personal, así también procurará que brinden ejemplos de organizaciones conocidas que se manejen con liderazgos similares.

Técnica: el monstruo de dos cabezas

Duración: 10 minutos

Tamaño: Los que se puedan manejar y de acuerdo a las dimensiones del ambiente.

Procedimiento: Se solicita voluntarios para el ejercicio; éstos deben separarse en parejas, deberán colocarse espalda con espalda y separar las piernas lo suficiente como para cogerse de las manos con su compañero por entre sus piernas. El coordinador, una vez que ha observado que todas las parejas han adoptado la posición requerida dará las siguientes indicaciones: "Den un paso hacia adelante, un paso hacia atrás, muévase a la izquierda, muévase a la izquierda, derecha, etc. Debe hacer que las cumplan en forma inmediata y sin hablar y terminado el trabajo se les pide que comenten como se sintieron, que notaron en el ejercicio, como cumplieron las órdenes. Finalmente todo el grupo deberá discutir en torno al ejercicio con preguntas como:

¿Todas las parejas siguieron las indicaciones? ¿por que?, ¿Que sucedería en un grupo si dos líderes se comportarán de similar forma que una de las parejas del ejercicio?

¿Pueden dos líderes trabajar juntos?

Técnica: *Liderazgo no asumido*

Duración: 20 minutos

Tamaño: Los que se puedan manejar y de acuerdo a las dimensiones del ambiente.

Objetivo: Ayudar al líder a comprender los efectos causados sobre los miembros del grupo si el designado no asume el liderazgo.

Observaciones: Este ejercicio es más eficaz si se usa cuando se escoge un nuevo voluntario oculto para asumir el liderazgo.

Procedimiento: (No dar a conocer el título de la técnica antes de realizar el ejercicio).

Ambiente físico: Una sala con sillas, para acomodar a todos los participantes.

1. El nuevo líder hará una buena presentación. Levantándose expresará su alegría por estar allí, con estas palabras: «Tengo la seguridad de que vamos a estar muy contentos trabajando juntos». Después se sentará y permanecerá en esta postura mientras observa el comportamiento del grupo. No responderá a ninguna pregunta.
2. Durante unos dos o tres minutos no tomará ninguna actitud de liderazgo. (Si la confusión en el grupo requiere una intervención más rápidamente, puede hacerlo).
3. Al final de los dos o tres minutos, el líder procurará analizar la experiencia formulando las siguientes preguntas al grupo.

- * ¿Cómo se sintieron frente a la persona que se sentó sin asumir ningún liderazgo?
- * ¿Qué pensaron que estaba sucediendo?
- * ¿Qué pensaron hacer?

Para concluir el líder sintetizará diciendo que la persona designada para liderar tendrá su oportunidad y que en caso de no asumirla otros lideran.. No se acepta un vacío.

Técnica: Casa árbol perro

Objetivo: Analizar los diversos estilos de liderazgo

Tamaño: Los que se puedan manejar

Duración: 15 minutos.

Procedimiento: Formando parejas, los participantes toman asiento en una mesa uno junto al otro, sobre la que hay una hoja de papel y un lápiz.

Sin hablar y de acuerdo a la indicación del facilitador, deberán tomar los dos juntos el lápiz y dibujarán en común una casa, un árbol y un perro.

También sin hablar, firmarán el dibujo juntos con un nombre artístico. Los dos calificarán con una nota el recuadro que han realizado sin hablar y sin ponerse previamente de acuerdo.

Se juntarán todos los dibujos y se verá cual es el mejor.

En la evaluación se tomará en cuenta: ¿Con qué facilidad o dificultad se llevó en común el lápiz en las diversas parejas? ¿Hubo determinadas situaciones en las que se notó tirantez?, ¿Ha sido uno solo el que ha conducido?. ¿es sencillo realizar tareas en conjunto donde no haya comunicación previa?.

Técnica: Elección de un líder

Duración: 45 Minutos

Tamaño: el que se pueda manejar

Procedimiento: se divide el grupo en subgrupos de 8 integrantes, el facilitador dará las instrucciones “miren en silencio sus compañeros de grupo. Sin hablar, quiero que cada subgrupo elija un líder que será el responsable de observar que el grupo siga las instrucciones. Ahora tomen uno o dos minutos para elegir un líder, sin emplear palabras”.

«Ahora que cada subgrupo ha elegido su líder, quiero que se den cuenta como fue elegido ese líder. Empleen algunos minutos en discutir como fue la secuencia de eventos que determinó ésta elección y en determinar que

miembro del grupo llevó la parte más activa en el proceso».

Discusión: se plantea al los subgrupos quién fue la persona que realmente tomó las decisiones y condujo al grupo para elección del líder en cuestión, se plantea que analicen que rol cumplió y porque se dio dicho rol.

PRESIÓN DE GRUPO Y SOCIAL

Las interrelaciones de un sujeto en un grupo, ponen en constante confronte actitudes, atribuciones, juicios, valores, intereses, hábitos, etc., de dicho sujeto con los demás miembros de dicho grupo. Como resultado de este conflicto muchas veces se origina ansiedad en el sujeto, en la intención de mantener sus propias convicciones y creencias que se contraponen a las que el grupo de referencia profesan. Esta ansiedad se incrementa cuando la persona o grupo es muy importante para la persona y/o cuando el tema sobre el que existe el desacuerdo es muy importante para el sujeto.

COMO ENFRENTAR LA PRESIÓN DE GRUPO

Es natural que la mayoría de adolescentes quiera pertenecer a un grupo; esta necesidad los lleva a realizar conductas y acciones con las cuales no siempre están de acuerdo en cuanto a sus principios, normas y valores. Aquí algunas sugerencias para manejar la presión de grupo.

Valorar la individualidad:

Reconocer que toda persona es única y especial; preguntarse que es lo que hace a estas personas únicas y que es lo que nos hace único y diferente a cada uno de nosotros.

Explorar el significado de la palabra amistad:

Haz una lista de que contenga «que es ser un amigo» y «que es no ser un amigo». Con el fin de evaluar las características que debe importar en tu grupo de amigos

Un amigo no es quien juzga a otro por su forma de vestir o porque no actúa como el quisiera; un amigo es la persona que evita que se adopten comportamientos de riesgo que pueden hacer daño o traer problemas innecesarios; un amigo no es la persona que desaparece cuando aparecen problemas.

Aprender a decir que «NO»

Cuando nuestros padres intentan educarnos bien nos enseñan a ser amables, respetuosos y agradables. Lamentablemente estas características no nos preparan necesariamente para defender nuestros principios, por ejemplo, aquellos adolescentes que han aprendido a ser amables pueden necesitar el permiso paterno para decir «NO» a la presión de los demás.

Debemos entender que hay situaciones en la que simplemente se debe exigir que se respeten las opiniones propias. Estas situaciones incluyen aquellas en la que los amigos tratan de forzar a probar drogas o abusar del alcohol.

Buscar información sobre la adolescencia:

Saber que es normal que quieras estar solo, o que tengas cambios de humor de forma intempestiva, o que es común que al principio los adolescentes se reúnan en grupos de su mismo sexo para luego hacerlo en grupos mixtos, etc. Conocer el propio desarrollo te brindará más seguridad acerca de los cambios que el propio adolescente experimenta y el como enfrentarlos.

Utilizar la presión de tus amigos:

Muchos colegios y asociaciones de jóvenes son la mejor demostración que la presión de los amigos puede ser positiva, cuando se apoyan los valores y cualidades de los demás en vez de destruir o ir en contra de toda norma.

Practicar y ensayar el decir «NO»:

Ya habíamos mencionado que no resulta sencillo para cualquier persona decir NO, más aún para un adolescente; muchos adultos que no desarrollaron esta habilidad, siguen teniendo esta limitación causando más de un problema en su vida. Es recomendable y muy educativo, ponerse de acuerdo con los amigos, practicar y ensayar situaciones en las que les haya sido muy difícil decir NO, conversar con ellos: el porque les resulta tan complicado hacerlo, verás que tus situaciones problemáticas son comunes para la mayoría de los adolescentes.

Técnica: Vivenciando la presión de grupo.

Objetivo: El objetivo de este juego será la vivencia de los roles de aceptación y de rechazo; y permitir el estudio de los sentimientos que dichos desempeños provocan en el grupo.

Duración: 15 minutos

Tamaño: El que se puedan manejar.

Procedimiento: El facilitador crea una situación, en la que un comité solicita la ayuda de tres asesores. Debe darse una situación tal en la que el grupo se reúna para trazar un plan y en la que existan buenas razones para recurrir a especialistas en el asesoramiento. Ejemplo: organizar actividades masivas, etc. En lo posible una situación con la que los participantes puedan identificarse fácilmente. El facilitador que ya eligió a los tres asesores los invita a abandonar la sala con él, dándoles como excusa cuanto tiempo

consideran que un grupo demora en organizarse. Mientras, en paralelo se ha dado la indicación al grupo que adopten tres comportamientos diferentes con cada asesor: con el asesor A una actitud de aceptación a sus ideas y conformidad. Con el asesor B una actitud opuesta, de rechazo antagónica a sus planteamientos y con el asesor C una actitud de indiferencia como si no existiera, ni a favor ni en contra.

Luego se les reúne para que el grupo pida la opinión a los asesores (obviamente el grupo adopta las conductas descritas de la manera más seria y discreta posible). Se finaliza el ejercicio solicitando a los asesores que comenten como se sintieron, así como reflexionar sobre ¿de que forma influirá la presión en nosotros? ¿cómo podemos hacer frente a la misma? ¿quienes están más expuestos? ¿a través de que mecanismos la sociedad nos presiona?.

Técnica: *Venciendo el temor a decir “no”.*

Objetivo: El objetivo de esta dinámica será la vivencia que las diferentes situaciones provocan en cada uno, en la que este presente el decir “no”.

Duración: 20 minutos

Tamaño: El que se puedan manejar.

Procedimiento: El facilitador(a) entrega a cada participante una hoja en blanco para que haga una lista de aquellas situaciones o personas frente a las cuales le resulta particularmente difícil decir “no”, otorga 5 minutos para este propósito.

Luego pide a los participantes ordenen

LA CONDUCTA ASERTIVA o AUTOAFIRMACIÓN

Evolución del concepto ASERTIVIDAD o AUTOAFIRMACIÓN.

«La asertividad o autoafirmación fue descrita inicialmente en 1949, por Andrew Salter como un rasgo de personalidad. Se pensó que algunas personas lo poseían y otras no, exactamente igual como ocurre con la extraversión o la tacañería».

«Fue definida por Wolpe(1958) y Lazarus (1966) como la expresión de sentimientos personales. Afirmaron que casi todo el mundo podía ser asertivo en algunas situaciones y totalmente ineficaz en otras».

«Jakubowski-Spector (1973) y Alberti y Emmons (1970), descubrieron que

las personas que mostraban una conducta relativamente poca asertiva, creían que no tenían derecho a sus sentimientos, creencias y opiniones. En el fondo no estaban de acuerdo con la idea de que todos hemos sido creados de igual forma y que por lo tanto hemos de tratarnos como iguales».

Que es ser asertivo?

- Discriminar entre la aserción, agresión y pasividad
- Discriminar las ocasiones en las que la expresión personal es importante y adecuada
- Defenderse sin agresión o pasividad frente a la conducta poco cooperadora o razonable de los demás

La autoafirmación es la capacidad de hacer valer nuestros derechos diciendo lo que necesitamos, creemos, sentimos y pensamos, de manera clara, directa, firme, sin agredir, respetando a las otras personas. Es muy importante también señalar saber cómo, cuándo y dónde decir las cosas y valorarnos a nosotros mismos (Pick de Weiss, 1992).

La autoafirmación implica:

Expresar con firmeza los valores.

Expresar con claridad los pensamientos.

Expresar con profundidad los sentimientos.

Uno de los aspectos más importantes de la autoafirmación es respetar nuestros derechos y de los demás sin herir a otros.

Tomando en consideración los conceptos que Michelson Larryd, Sugai Don P, Wood Randy p, Kazdin Alan, Pick de Weiss y Montgomery plantean podemos precisar los siguientes conceptos:

CONDUCTAASERTIVA

Se define como la respuesta que reconoce las necesidades, sentimientos y derechos, sin violarlos, tanto del que habla como del que escucha, y que intenta lograr un solución positiva y **mutuamente** satisfactoria que intensifica las relaciones positivas a corto y largo plazo. Es decir, es la expresión directa de los propios sentimientos deseos, derechos y opiniones sin amenazar a los demás. El tono de una respuesta asertiva es sincero, positivo, no punitivo, justo, considerado, directo, no defensivo, sensible y constructivo. Es decir, ser asertivo significa dejar que los demás sepan lo que sientes y piensas de una forma que no les ofendas pero que al mismo tiempo te permita expresarte. Puedes reconocer y respetar los sentimientos, opiniones y deseos de los demás de forma que no te impongas y que no permitas que los demás se aprovechen de ti. Una persona tiene una conducta asertiva cuando defiende sus propios intereses, expresa sus opiniones libremente y no permite que los demás se aprovechen de ella. Al mismo tiempo, es

considerada con la forma de pensar y de sentir de los demás. Igualmente deja de ser necesaria la docilidad extrema o la retracción, el ataque verbal o el reproche, y estas formas de actuación pasan a verse como lo que son: formas inadecuadas de evitación que crean más dolor y estrés del que son capaces de evitar.

En conclusión la aserción o asertividad implica respeto y consideración hacia los demás., Lamentablemente no tiene como resultado la ausencia de conflicto entre las dos partes, pero su objetivo es la potenciación de las consecuencias favorables y la minimización de las desfavorables.

CONDUCTA PASIVA:

Se define como la respuesta en la que los derechos, sentimientos, necesidades u opiniones de la persona son ignorados, violados o suprimidos. La persona permite que el interlocutor saque provecho de ella, la controle y subyugue. El que habla no viola los derechos de la otra persona y en su lugar, permite que sus sentimientos y necesidades estén desatendidos. El tono de una respuesta pasiva es el pasar inadvertido, la timidez, la vergüenza y el retraimiento, reflejando una baja autoestima, un estilo de personalidad poco fuerte, de autodesprecio y un bajo autoconcepto. La ventaja de ser una persona pasiva es que raramente se recibe un rechazo directo por parte de los demás; la desventaja es que los demás se aprovechan de la persona y esta acaba por acumular una pesada carga de resentimiento y de irritación.

Comportarse de este modo en una situación puede dar como resultado una serie de consecuencias no deseables tanto para la persona que se está comportándose de manera no asertiva como para la persona con la que está interactuando. La probabilidad que la persona no satisfaga sus necesidades o que sean entendidas sus opiniones se encuentra sustancialmente reducida debido a la falta de comunicación o a la comunicación indirecta o incompleta.

Además, aumentan enormemente las probabilidades de sentirse con enojo y frustración respecto al resultado de la situación o volverse hostil o irritable hacia las otras personas con las que mantiene la relación directa. Por eso, mientras más pasivamente se comporte una persona más pronto terminará estallando, ya que existe un límite de frustración que un individuo puede almacenar dentro de sí.

CONDUCTA AGRESIVA:

Se define como la respuesta en la que el que habla o actúa viola, ignora o limita, los sentimientos, opiniones, necesidades o derechos del que

escucha. La persona se aprovecha del que escucha, intenta mandar en él, impide la expresión abierta de los sentimientos del otro. El componente no verbal puede incluir gestos hostiles o amenazantes, como esgrimir el puño o las miradas intensas e incluso los ataques físicos. La agresión verbal indirecta incluye comentarios sarcásticos, rencorosos y murmuraciones maliciosas, el tono de una respuesta agresiva es autoritaria, exigente, egocéntrica, insensible y cruel manifestando indiferencia por los sentimientos de los demás. Es una respuesta arrogante, manipuladora, intimidante, negativa, castigadora y ofensiva. Son ejemplos típicos de este tipo de conducta la pelea, la acusación y la amenaza, y en general todas aquellas actitudes que signifiquen agredir a los demás sin tener para nada en cuenta sus sentimientos. La “ventaja” de esta clase de conducta es que la gente no agrade a la persona agresiva y ésta suele experimentar una expresión emocional satisfactoria, un sentimiento de poder y la consecución de los objetivos deseados. No obstante, las desventajas van desde el surgimiento de sentimientos de culpa, una enérgica contra agresión directa en forma de un ataque verbal o físico por parte de los demás hasta una contra agresión indirecta bajo la forma de una réplica sarcástica o de una mirada desafiante; la desventaja es que la persona agresiva cada vez es más aislada por los demás.

El objetivo común de la conducta agresiva es la dominación de las otras personas. La victoria se asegura por medio de la humillación y la degradación. Se trata en último intento de conseguir que los demás se hagan más débiles y menos capaces de expresar y defender sus derechos y necesidades. La conducta agresiva es reflejo a menudo de una conducta ambiciosa, que intenta conseguir los objetivos a cualquier precio. Si bien puede haber una expresión de satisfacción emocional unida a un sentimiento de poder y la consecución de planes personales, las consecuencias a mediano y largo plazo de este tipo de conductas son siempre negativas.

ESTILOS DE RESPUESTAS PASIVAS, AGRESIVAS Y AUTOAFIRMATIVAS

RUBRO	PASIVO	AGRESIVO	AUTOAFIRMATIVO
Derechos	Violados por los otros.	Viola los de otros	Los defiende sin ofender a otros.
Objetivos	No los logra o logra sólo lo que otros dicen.	Los logra dañándola otros. Desprecio.	Los logra sin dañar a otros.Satisfacción.
Sentimientos	Frustración, Agresión contra el mismo.	Irritación. Resentimiento.	Confianza.
Sociabilidad	Inhibición. Retraimiento	Hostilidad. Impredicibilidad.	Expresividad. Afectividad.
Decisión	Lenta y dependiente	Intromisión en la decisión de otros.	Es autónoma y rápida.

Fuente: MONGOMERY (1997). *Asertividad, Autoestima y solución de conflictos interpersonales.*

LA ASERTIVIDAD Y LOS GRUPOS.

No hay duda que el modelo asertivo tiene en Rogers, la fuerza que permite considerar importantes a quienes se comunican con nosotros, y en entregarnos hacia las personas para forzar una comunicación correcta, exacta y respetuosa.

Dionne y Reig Pintado en su Libro *Reto al Cambio*, en su modelo vivencial para adoptar y asumir el cambio, nos hablan de una parte o componente de su modelo: **Relacionar**, cita Dionne a Dorsch (1985) «La vivencia de la relación humana es interacción e interacción social se entiende como: La influencia entre los individuos dentro de un grupo y de los grupos entre sí, dando esto como resultado cambios en las conductas, actitudes, opiniones etc.»

Así la asertividad se incluye en la semántica que trata de «La habilidad de relación en un contacto positivo, entendido como el llegar a convivir fácil y cómodamente con los otros, implica abrirse, expresarse y compartir. Es crear espacio en nuestras vidas para encontrarse con los otros, es estar presentes, si no estamos presentes se deterioran poco a poco nuestras relaciones con los demás y nos podemos en riesgo de perder contacto» (Dionne Reig 1996).

Dionne y Reig, nos hablan de tres niveles de interacción y contacto con uno mismo:

Una capa superficial, una capa intermedia y una capa interna, así según éstos autores, la profundidad del contacto hacia las capas descritas, depende de la intención de la apertura, depende de qué capa quiero abrir para tocar al otro, si bien no depende de mí, que capa el otro abrirá para mí, lo cierto es que en una relación podemos pedir y exigir reciprocidad, el cual es un derecho asertivo; no es equilibrado para una relación interpersonal, que mientras compartimos una capa interna de una relación, el otro, nos comparta solo lo más superficial. Ejemplo: me siento muy bien contigo, eres una persona muy especial para mí y realmente quisiera que nuestra amistad sea duradera en el tiempo a lo que el interlocutor contesta ¿oye, te enteraste que Juana le sacó la vuelta a Pepe?

ASERTIVIDAD Y EL MODELO DE EFECTIVIDAD PERSONAL

La Asertividad, se construye en todo un modelo que sigue principios generales, de dentro hacia fuera, de construir fortalezas en nuestra persona, para después poder exteriorizar un desempeño que sirva a los demás, es así como se parte del Respetarte a ti mismo, para respetar a los demás, le continúan a estos dos principios asertivos ciertas habilidades instrumentales que favorecen la comunicación real.

El modelo completo en cuanto a los principios generales sigue la siguiente lógica:

- Respetarte a ti mismo.
- Respetar a los demás.
- Ser directo.
- Ser honesto.
- Ser apropiado.
- Control emocional.
- Saber decir.
- Saber escuchar.
- Ser positivo.
- Lenguaje no verbal.

El ser directo, nos hace ser claros en el mensaje que queremos dar, sin rodeos, con el contenido exacto pero respetuoso.

El ser honesto, significa que nuestra palabra, nuestro creer y nuestro hacer tienen un todo congruente, no engañamos a las personas que nos rodean, quien nos engaña pierde nuestra confianza y se rompe la comunicación, se es inasertivo.

El ser apropiado, implica conocer la oportunidad exacta en que tenemos que intervenir para decir o hacer manteniendo un derecho o principio asertivo.

El control emocional implica que podemos y queremos acertar en gobernar nuestras emociones, desde luego, ante la agresión, nuestra respuesta debe ser defender nuestro propio derecho, la decisión de cómo hacerlo hace necesario no dejarnos llevar por la reactividad personal: ¡A mi nadie me hace eso! ¡Es una animalada lo que me ha hecho! son ejemplos típicos de una falta de control emocional, lo cual resta al modelo de comunicación interpersonal y nos hace ser parte del conflicto, nunca de la solución.

El saber decir, nos involucra en la gran responsabilidad del manejo de las palabras, habladas o escritas, su poder que construye o destruye para nuestro beneficio o perjuicio, digamos aquello necesario que nos construya a nosotros y a los demás.

El saber escuchar, es una verdadera joya en cuanto a los principios asertivos y que sin ella el modelo de efectividad personal es totalmente incompleto, existen verdaderos seminarios para administradores dedicados al cultivo de esta habilidad, saber escuchar es relacionarnos con empatía, con los demás, es un acto generoso de entrega, te regalo mi tiempo, te escucho en una apertura sincera, no finjo escucharte, cuando solo te permito hablar, soy receptivo a tu mensaje y te lo retroalimento.

El ser positivo, nos envuelve en la intencionalidad de cambio hacia la mejora, nos hace ser receptivos a detectar las oportunidades y a desechar las amenazas sorteándolas, sin estar desgranándolas siempre.

Finalmente, el lenguaje no verbal descubre nuestra emoción y sentimiento que involucramos con la relación, los gestos corporales no mienten; aún cuando digamos ¡qué gusto me da verte! ; puede nuestro lenguaje en el rostro, en el gesto, decir todo lo contrario, debemos, o bien gobernar nuestras emociones o moderar aquello que decimos, para que lo que decimos sea congruente con aquello que expresamos corporalmente.

Entre los derechos asertivos, los cuales son puntos a sostener y a hacer valer ante nosotros mismos y ante los demás, quien más lesiona nuestros propios derechos asertivos, es nuestro yo, somos nosotros mismos, cuando no nos respetamos y por sobre nuestro propio derecho hacemos valer los de los demás.

Entre los derechos asertivos, Aguilar Kubli, nos muestra algunos que se refieren a lo siguiente:

- * A considerar tus propias necesidades.
- * A cambiar de opinión.
- * A tener y expresar tus ideas y sentimientos.
- * A decir no ante una petición, sin sentirse culpable.
- * A ser tratado con respeto y dignidad.
- * A cometer errores.
- * A pedir y dar cuando así lo decidas.
- * A hacer menos de lo que como humano puedes hacer.
- * A establecer tus prioridades y tus propias decisiones.
- * A sentirte bien.
- * A tener éxito.
- * A la privacidad
- * A la reciprocidad.
- * A no usar tus derechos.
- * A exigir la calidad pactada.
- * A ser feliz.
- * A pedir y obtener información

Fuente: Adaptado de P. Jakubowski y A.J. Lange (1978) por F. Salmurri

El modelo de efectividad personal, en su base asertiva, debe partir de la observancia de los principios generales asertivos, como si fuesen políticas generales en un modelo de planeación, pero ajustar la vida y desempeño personal a los derechos asertivos, cual si fueran acciones concretas a desarrollar día a día.

Estrategias adicionales de exposición en situaciones sociales

- Responde a los síntomas de ansiedad con acercamiento y no con huida o evitación.
- Ten presente dónde te encuentras y no pienses que estás en algún otro lugar.
- Saluda a la gente de una forma adecuada y con una mirada a los ojos.
- Escucha atentamente a la gente y elabora mentalmente una lista de posibles temas de conversación.
- Muestra que quieres hablar. Puede ser bueno hacerlo inicialmente con alguna pregunta (ya que concentra la atención en la persona que realiza la pregunta y en la que se espera que responda).
- Habla alto y con una dicción adecuada. No susurres.
- Intenta soportar algunos silencios sin ponerte nervioso.
- Espera señales de los demás al decidirse dónde sentarse, cuando servirte o de qué se va a hablar.
- Aprende a tolerar críticas a base de introducir la discusión deliberadamente en un momento determinado.

- Desarrolla tu capacidad de iniciar, mantener y terminar una conversación.

Algunas estrategias para hacer más eficaces las respuestas asertivas

- **Tener un buen concepto de sí mismo.** Mucha gente no es asertiva porque carece de autoestima. Es importante recordarse a sí mismo que se es tan importante como los demás y tomar en serio las propias necesidades.
- **Planificar los mensajes.** Conseguir que todos los hechos y puntos estén aclarados con antelación, confeccionando notas de referencia si la situación lo permite. Esto ahorra tiempo, produce confianza y puede disminuir la intimidación por parte de los demás.
- **Ser educado.** Enfadarse provoca confusión en uno mismo y hace que los demás vean al individuo débil, histérico y con una baja credibilidad. Hay que recordar que se deben tomar en consideración los puntos de vista de los demás y comunicarles que se entiende su punto de vista. Negar o ser testarudo no suele funcionar a largo plazo. Es mejor guardar la calma y educada, pero firmemente, exponer la opinión propia.
- **Guardar las disculpas para cuando sean necesarias.** No se debe pedir excusas, a menos que sea necesario hacerlo. Si se reservan las disculpas para cuando sean apropiadas, no se disminuirá ni su valor ni el propio, y los demás tomarán al individuo en serio para otros asuntos.
- **Brinda cumplidos.** cuando decimos algo agradable de una persona o damos un cumplido debemos tomar en cuenta algunas pautas.
 - * Debe ser sincero y sencillo.
 - * Debe ir acompañado de expresiones no verbales adecuadas a la expresión verbal.
 - * Debe darse en el momento adecuado. Por ejemplo justo cuando recibimos un favor o ayuda.
- **No arrinconar a los demás.** El hecho de hacer esto habitualmente provocará cólera y resentimiento, lo cual siempre dificulta las relaciones. Si uno se quiere asegurar la cooperación de los demás, siempre se les debe proporcionar, cuando sea posible, una salida (con suerte, la salida que uno desea) y se deben esbozar las consecuencias constructivas de tal alternativa para los demás y para uno mismo.

- **Nunca recurrir a las amenazas.** Si se responde a cualquier injusticia con fuertes amenazas, la credibilidad y la cooperación que se pretendían desaparecerán. Una afirmación tranquila de los pasos que se está dispuesto a seguir es mucho más eficaz. También si se afirma que se seguirán una serie de pasos, hay que asegurarse de hacerlo, para que así las respuestas de uno sean tomadas en serio en el futuro.
- **Aceptar la derrota cuando sea necesario.** La aserción comporta comprensión cuando las acciones subsiguientes no son constructivas, aceptando la derrota con elegancia, en buenos términos con el otro. Los malos sentimientos saldrán más tarde. Si se le ve aceptar situaciones cortésmente tras una discusión, la gente le respetará más. A nadie le gusta ser un mal perdedor.

EJERCICIOS

ANÁLISIS DE CASOS

Este ejercicio consiste en dar una terna de respuestas, donde primero de forma individual y luego grupal, los participantes puedan intercambiar sus opiniones. Es fundamental no adelantar ningún concepto ni contenido sobre la Asertividad, con el fin de captar de los casos las impresiones de la manera más auténtica posible, luego de la discusión el facilitador explicará el concepto de Asertividad y procederá a desarrollarlo.

Situación 1

Estas con un grupo de amigos y empiezan a discutir del último partido de fútbol del descentralizado, discuten todos y uno de ellos te menta la madre tratando de hacerte callar, tu reaccionas...

Te quedas callado por temor a no saber que decir. **CONDUCTA PASIVA.**

No dices nada para evitar una pelea ya que los ánimos están exaltados, pero luego buscas a solas a tu amigo y te haces saber que te molestó y dolió que insultara a tu madre. **CONDUCTA ASERTIVA.**

Le respondes igual, le propinas un par de puñetes para salvar el honor de tu madre. **CONDUCTA AGRESIVA.**

Situación 2

Invitas a tu enamorado(a) al cine, vas a su casa con suficiente tiempo, pero él(ella) se demora y llegan veinte minutos tarde, entrar a ver la película que ya empezó. Tu reacción es:

No le dices nada a pesar que te sientes molesto(a), porque sientes que se puede molestar. **CONDUCTA PASIVA.**

Le dices: fui temprano a tu casa porque quería ver los avances y ubicarme tranquilamente donde yo quería. Tuve que esperarte durante veinte minutos. Me hubiera gustado que sea más precavido. **CONDUCTA ASERTIVA.**

Eres un(a) falla, por tu culpa llegamos tarde y no vi los adelantos. Es la última vez que te invito. **CONDUCTA AGRESIVA.**

Situación 3

Una familia se acaba de mudar a la casa de al lado. Quieres conocer al chico(chica) de tu edad, que han venido con ellos. Tu haces:

Sonríes al tiempo que tu vecino se acerca, pero no dices nada o lo miras esperando que sea él (ella) quien tome la iniciativa. **CONDUCTA PASIVA.**

Te acercas a su puerta y dices: ¡Hola! Soy Antonio/Luisa. Vivo en la casa de al lado. Te invito a un partido de fútbol / voley el domingo con otros chicos y chicas del barrio. **CONDUCTA ASERTIVA.**

Miras a tu vecino(a) por la ventana. **CONDUCTA AGRESIVA.**

Situación 4

Estas caminando con tu amigo, para irse juntos a la playa, en el camino tu amigo(a) se entretiene cinco minutos conversando de temas sin importancia con una persona que tú no conoces por lo que se hace tarde. ¿Qué harías? No le dices nada, ya que es temprano. Pero no dejas de sentirte mal.

CONDUCTA PASIVA.

Le dices que otra vez sea más considerado con las personas, que no es grato quedarse al margen de una conversación. **CONDUCTA ASERTIVA**

Interrumpes y le dices que ya sea hace tarde, y que si va ir a la playa o no. **CONDUCTA AGRESIVA.**

Situación 5

Entras a una tienda (hay varias personas), esperas un buen rato tu turno. Mientras esperas en la tienda, que el dependiente acabe con el cliente que estaba ante que tú, entra otro cliente y el empleado le atiende antes que a ti.

¿cómo te comportarías?.

Te quedas callado(a), prefieres esperar para no hacer problemas, pero te sientes

mal por ello. **CONDUCTA PASIVA.**

Te diriges al vendedor y le dices que es tu turno y que por favor que te atienda. **CONDUCTA ASERTIVA.**

Alzas la voz y le dices al vendedor y/o a la persona que se metió que es tu turno. **CONDUCTA AGRESIVA.**

Situación 6

Has tenido uno de esos días «especiales», no tienes ganas de hablar, tu enamorada(o) justo te llama por teléfono y se pone a conversar sobre algunos temas sin mayor relevancia. ¿Qué harías? ¿cómo te comportarías?

Lo escuchas tratando de atenderlo pero tu mente está en otro lado. **CONDUCTA PASIVA**

Le dices que te disculpe pero tienes ganas de estar solo(a), que luego podrán hablar con más calma. **CONDUCTA ASERTIVA.**

Le cambias el tema y te vas a otro sitio. **CONDUCTA AGRESIVA.**

Situación 7

Notas que tu amigo últimamente tiene mal aliento; esto obviamente te resulta incómodo ¿Qué harías? ¿como actuarías?

No le dices nada por miedo a hacerlo sentir mal **CONDUCTA PASIVA.**

Le dices: oye a cualquiera le pasa algo así, se que no es fácil escucharlo, pero soy tu amigo(a) y debo decírtelo, últimamente te he sentido con mal aliento, de repente tienes una muela con caries. **CONDUCTA ASERTIVA.**

Oye te apesta la boca. No te me acerques mucho. **CONDUCTA AGRESIVA.**

Técnica: El espejo

Objetivo: discutir situaciones donde las personas se comporten de diferentes maneras ante similares hechos.

Duración: 45 minutos

Tamaño: máximo de 40 participantes.

Procedimiento: Se reparte el siguiente cuestionario para ser llenado en forma individual, por espacio de 10 minutos. Luego, se reúne a los participantes en grupos de 5 y se les da 10 minutos más para que en cada caso obtengan a una respuesta grupal. Transcurrido este tiempo, se anotará las respuestas de cada caso y se procederá a explicar los elementos básicos de la asertividad, para luego invitar a los participantes a que clasifiquen sus respuestas de acuerdo a los estilos: asertivo, pasivo o agresivo. Se procede de igual forma con cada caso. Para finalizar puede realizarse algunas ejercicios de rol playing, los cuales demuestran son de utilidad para el Moldeamiento y ensayo de conductas.

TRABAJO GRUPAL

Si bien todas las técnicas anteriores podrían también ser incluidas en este grupo, las clasificaremos por un motivo muy específico: aquellas que nos permiten desarrollar tareas y responsabilidades con el grupo. Su objeto es facilitar una atmósfera para el trabajo eficaz de grupo.

Hay personas que no gustan de trabajar conjuntamente con otras personas, lo cual es respetable pero generalmente poco práctico y productivo, ya que la mayoría de los quehaceres de la vida debemos solucionarlos en equipo, de ahí que desarrollar la capacidad de trabajo en grupo es no sólo saludable sino también razonable. Por otro lado, como seres humanos, necesitamos

ser reconocidos por los demás, sentirnos útiles y apreciados. Muchas horas de nuestra vida las compartimos con otras personas (alrededor del 50% del tiempo total de nuestra vida), muchas de esas horas se darán en el ámbito laboral, por lo tanto nos cabe preguntar ¿cómo hacer para que ese tiempo sea lo más grato y provechoso posible?

Podemos plantear algunas ideas de discusión y reflexión para los adolescentes:

Cuándo entras al colegio ¿tratas de saludar a tus compañeros de manera personalizada? ¿Te relacionas exclusivamente con una parte de tus compañeros o mantienes conversaciones amistosas (aún breves) con la mayoría de ellos? ¿si estás conversando con tus amigos hablan sólo de temas vinculados al colegio? ¿de relacionas por igual con los que tienen mayor ascendencia en el grupo que los que no lo tienen? ¿cuándo un compañero plantea una idea ves primero los aspectos negativos de ellas o lo positivo y valioso que encierra su idea?.

Técnica : El aura

Objetivo: ejercitar a los participantes el trabajo con otras personas; en este caso en parejas.

Duración: 25 minutos.

Población: 30.

Procedimiento: Distribuir al grupo en parejas. Luego dar las siguientes **instrucciones:** colóquense uno frente a otro, a unos 80 cms. de distancia, levanten verticalmente las palmas de sus manos y apóyenlas en las de su compañero. Ahora cierren sus ojos, separen sus manos del compañero y giren lentamente tres veces a vuestro alrededor. Acto seguido, y, siempre con los ojos cerrados, intenten volver a la posición inicial, para encontrar las palmas de su compañero, guíense del calor que éstas emanan, no hablen, tendrán dos minutos para conseguirlo.

Transcurrido el tiempo señalado, se pide a los participantes que abran los ojos y que observen en que fallaron y por que. El ejercicio debe repetirse hasta conseguir que todos los participantes logren llegar a la posición inicial en el tiempo señalado. Recuerden que es muy importante que cada uno intente comunicarse con el otro a través del contacto de las manos, de tal manera que puedan transmitir su energía y captar la energía del otro.

Plenario: Ahora todo el grupo evaluará el ejercicio: ¿qué diferencias hubieron entre el primer intento y los posteriores? ¿que aprendieron? ¿sentían que vuestro compañero estaba en sintonía con ustedes? ¿lograron percibir el calor de las palmas de sus compañeros? ¿resulta sencillo tocarse con otra

persona para realizar un ejercicio como éste, por que?.

Técnica : al mismo tiempo

Objetivo: facilitar a los adolescentes el vivenciar actitudes importantes para una cooperación positiva. Asimismo, permite comprobar por sí mismos como la cooperación aumenta en dificultad en la medida que el número de participantes es mayor.

Duración: 15 minutos.

Población: 30 participantes

Procedimiento: siguiendo con el estilo del ejercicio anterior, haremos una variante de el, elijan a un compañero al que desean conocer mejor, debe ser diferente del anterior. Colóquense sentados en el suelo, espalda con espalda. Recordemos que cuando queremos trabajar con otros, es importante trabajar todos en la mayor armonía recíproca posible. Este ejercicio permitirá aprender a armonizar su tiempo con el de otros. Ahora tómense de los brazos y traten de levantarse los dos al mismo tiempo, no deben apoyar los manos en el suelo, inténtenlo varias veces, pueden hablar para ponerse de acuerdo.

Plenario: “Resultó sencillo o difícil el ejercicio porque? Bien ahora, agrúpense de tres y colóquense espaldas con espaldas, tómense de los brazos e intenten levantarse al mismo tiempo, pueden intentarlo varias veces. Comparado con el ejercicio anterior resultó más sencillo o difícil, porque?. Ahora agrúpense de cuatro y repitan el procedimiento. Se puede seguir con haciendo el ejercicio con mayor número de personas, hasta formar un círculo grande, donde estan incluidos todo el grupo.

¿Qué opinan resulta más sencillo o más complicado ponerse de acuerdo cuando hay más personas con nosotros, porque? Trabajar en equipo, es algo muy sencillo, que opinan?.

Técnica: El espiral

Objetivo: analizar el nivel de cooperación de un grupo, así como permitir a cada participante evaluar su desempeño dentro del grupo.

Duración: 10 a 15 Minutos

Tamaño: 15 a 20 Participantes

Procedimiento: El grupo forma un círculo, agarrado de las manos. El

facilitador suelta su mano izquierda y empieza a caminar hacia la izquierda dentro del círculo, los demás siempre agarrados de las manos, van siguiéndolo poco a poco, el facilitador deberá introducirse por entre los espacios entre dos personas enredando más el espiral humano, que se pondrá más y más apretado cada vez. Llega el momento en que todos están tan apretados que no pueden moverse más.

Luego, estando en esa posición deben sentarse y desenrollarse sin soltarse las manos ni pararse hasta completar la figura del círculo grande original para lo cual tienen tres minutos, (sólo que ahora todos quedan mirando hacia afuera), lo que si puedan hacer es ponerse de acuerdo para romper el espiral.

Técnica: El nudo

Duración: 10 a 15 Minutos

Tamaño: 8 a 10 Participantes

Procedimiento: el grupo forma un círculo, donde todos deben colocarse dando la espalda al centro del círculo y deben extender sus brazos hacia atrás, es decir, al centro del círculo. El facilitador dará la siguiente consigna “tomen ahora dos manos, que no sean las del vecino. De esta manera, quedará conformado un nudo bien fuerte. Ahora deberán desatar el nudo, para la cual hay una regla: no deben soltar las manos. Está permitido cambiar de posición, también pueden buscar todos juntos la solución. Tienen 5 minutos de plazo, comiencen...”

Plenario: ¿Cómo se sintieron durante el ejercicio?, cómo evalúan el trabajo del grupo, alguno ha intentado resolver el problema por sí sólo?, ¿el tiempo fue un factor estresante para el desarrollo del nudo? Alguien tomó la iniciativa del grupo?.

Técnica: los Aviones

Duración: 10 a 15 Minutos

Objetivo: Analizar vuestra manera de trabajar en grupo y determinar como pueden contribuir a resolver tareas de un grupo.

Tamaño: el que pueda manejarse

Procedimiento: Se distribuye a los participantes en grupos de 6, de cada grupo se solicita un voluntario el cual hará el rol de observador no participante, quienes al final del ejercicio comentarán la dinámica que se desarrolló en su grupo, no es necesario definir estas funciones en el grupo matriz.

Luego se darán las instrucciones: “Tu grupo compite con los demás en la

elaboración del mejor avión del mundo, para ello pueden emplear la hoja de cartulina que se les está entregando, pueden emplear otros materiales si desean.

La evaluación será en base a lo siguiente:

- * Capacidad de vuelo, se darán 10 puntos por cada segundo que el avión permanezca en el aire, se calculará desde el momento que se lance hasta que tropiece con cualquier objeto, si hace 3,2 segundos esto se traduce en treinta y dos puntos. La prueba se realizará en un ambiente amplio, uno de cada grupo lanzará el avión. El que calcula el tiempo debe ser un elemento neutral para el grupo.
- * Precisión, en esta prueba el avión será lanzado hacia un objetivo de un metro de diámetro y dos de altura, a la distancia de cinco metros. Cada grupo lanzará dos veces, cada vez que se alcance el objetivo se ganarán veinte puntos. Hará el lanzamiento alguien de cada grupo.
- * Línea, el juez evaluará la línea y belleza de cada modelo, se asignará un máximo de 10 puntos al avión que refleja este criterio.

Tienen 40 minutos para elaborar vuestro avión, buena suerte.

Terminada las instrucciones, llamamos a un lado a nuestros observadores no participantes y precisamos sus tareas, mientras los grupos empiezan a trabajar, lo hacemos en ese momento para evitar inhibir el desempeño natural de los integrantes de cada grupo. "Ustedes deberán observar cuidadosamente el rol que cada integrante del grupo en la elaboración, construcción y en general en las tareas, si son colaboradores, si no participan, si bloquean el trabajo, si se fijan más en el trabajo de los otros grupos, etc. Deben fijar su atención por lo menos cuatro minutos por cada integrante, tomen nota de lo que observan.

Luego de culminar el tiempo, se procede a realizar la competencia de los aviones, para cumplir con lo estipulado, pero debemos recordar que lo importante de esta dinámica no está en la competencia sino en los aportes de nuestro grupo de observadores no participantes.

Plenario: concluida la competencia, se invita a que pasen adelante a todos los observadores no participantes y se les pide puedan detallar sus observaciones, procurando que todos los presentes participen de las mismas. Algunas preguntas interesantes para discutir podrían ser ¿que actitudes han facilitado o dificultado el trabajo de grupo? ¿hubo muestras de antagonismos, en que lo notaron? ¿como fue guiado le grupo? .

Técnica : Ejercicio de los cinco cuadrados:

Duración: 60 minutos.

Tamaño: Veinticinco participantes.

Procedimiento:

1. El animador escogerá un observador para cada subgrupo de cinco y dará a ellos una copia de las instrucciones que se encuentran al final de este ejercicio. Luego se distribuyen los sobres con los pedazos de cartulina para la formación de cinco cuadrados iguales. En el momento indicado todos abrirán los sobres, con la siguiente orientación.
 - * Durante el ejercicio nadie puede hablar y deben evitar los gestos.
 - * Nadie puede pedir nada a otra persona
 - * Sólo se permitirá dar o ceder fracciones de cartulina los demás miembros del subgrupo, e igualmente recibirlas.
2. Después de un determinado tiempo de trabajo, aunque no todos los subgrupos hayan podido formar los cinco cuadrados de tamaño igual, el animador indicará que se suspenda el ejercicio, mientras los observadores preparan la relación de sus observaciones.
3. Formando el plenario, los observadores presentan sus anotaciones y se inicia la discusión.

Discusión:

Este ejercicio envuelve generalmente una gran cantidad de intereses y sentimientos y provoca una gran discusión; al animador compete orientar a los debates.

Se debe procurar que la discusión vaya más allá de la simple experiencia y de las observaciones. Algunas preguntas son importantes: ¿Cómo se sintieron cuando una persona se quedaba con determinada fracción clave para la formación del cuadrado? ¿Cómo se sintieron cuando alguien logró construir un cuadrado pequeño (por tanto equivocado) y se quedó con los brazos cruzados dejando a los demás angustiados? ¿Qué sentimientos creen que tenía él en el momento? ¿Cómo se sintieron frente a la persona que no pudo ver tan rápidamente la solución como los demás? ¿Les gustaría que no estuviera en el grupo, o les gustaría que les ayudarla?

En medio de la discusión el animador podrá formular algunas relacionadas con lo sienten y experimentan en el trabajo diario.

El animador podrá también preguntar el significado de la palabra «cooperación», e ilustrar la explicación con algunos ejemplos prácticos.

También puede el grupo tratar de desarrollar algunos comportamientos exigidos por parte de los individuos para que tenga éxito un esfuerzo cooperativo. Se podrá escribir en el tablero ideas como estas:

1. Hay necesidad que cada individuo comprenda el problema total que se debe solucionar.
2. Es necesario que cada individuo vea cómo puede él contribuir a la solución del problema
3. Es necesario que cada individuo esté consciente del potencial de contribuciones de los demás individuos.
3. Se necesita que se consideren los problemas de los demás individuos para que se pueda ayudarles a estar en condiciones de dar la máxima contribución (10 a 15 minutos)

COMO SE PREPARA EL CONJUNTO DE CARTULINAS PARA FORMAR LOS CUADRADOS

Cada conjunto consta de cinco sobres con fracciones de cartulinas que fueron cortadas de tamaños diferentes. Una vez organizados, formarán cinco cuadrados de tamaño igual, cada grupo de cinco participantes recibirá un conjunto. Se prepara un conjunto cortando cinco cartulinas que forman cinco cuadrados iguales, en fracciones. Para facilitar la identificación de las fracciones, estas llevarán letras, como sigue:

Los cinco sobres serán marcados con las letras A, B, C, D y E. La distribución de las fracciones de cartulinas en los cinco sobres será la siguiente:

Sobre A: fracciones j,g,e.
Sobre B: fracciones b,b,b,d.
Sobre C: fracciones b,i.
Sobre D: fracciones c,f.
Sobre E: fracciones a,d,f,h.

Al final del ejercicio se volverán a colocar en cada sobre las fracciones correspondientes.

INSTRUCCIONES PARA EL GRUPO

En este paquete hay cinco sobres. En cada uno hay fracciones o pedazos de cartulinas en las cuales se pueden formar cinco cuadrados iguales. A la señal dada por el animador, se inicia la tarea, que sólo terminará cuando cada uno haya formado un cuadrado de tamaño igual.

INSTRUCCIONES PARA OBSERVADORES

Observador: Su tarea será observar y juzgar. Observe si todos los miembros del grupo cumplen las normas del ejercicio:

- a) No pueden hablar, ni con palabras muchos menos con gestos.
- b) Los miembros pueden dar fracciones de cartulina a los demás miembros del mismo grupo, pero no pueden quitarla a los otros.
- c) Los miembros participantes no pueden simplemente colocar las fracciones de cartulina al centro de la mesa, sino que deben darlas directamente a una determinada persona.
- d) Se permite a un miembro del grupo deshacer todo su cuadro ya constituido para auxiliar a los compañeros de grupo. Esto es positivo.

Como observador anote además lo siguiente:

- 1 ¿Quién procura dar sus fracciones a los demás?
- 2 ¿Alguien del grupo ha logrado formar su cuadrado y se margina del resto del grupo?
- 3 ¿Alguien del grupo procura tenazmente formar su cuadrado y se margina del resto del grupo?
- 4 ¿Cuántos del grupo están realmente empeñados en formar un cuadrado?
- 5 ¿Observe igualmente ¿cuales son los miembros del grupo que están ansiosos o frustrados por no lograr formar el cuadrado?
- 6 ¿Hubo un momento crítico en el cual los miembros del grupo comenzaron realmente a cooperar?.
- 7 ¿Alguien intentó violar las reglas del juego?

Por último el facilitador redondeará con algunas ideas fuerza en relación con el informe de los observadores:

A nivel individual: El comportamiento de las personas cuando trabajan solas y cuando lo hacen en grupo puede variar significativamente, algunas de los comportamientos mas características son:

Paternalista: cuando quiere hacer todo el trabajo, el suyo y el de los demás.

Acaparador: cuando toma las fracciones de los demás, perjudicándolos.

Egoísta: Cuando construye su cuadrado sin ver las necesidades de los demás miembros.

Simplista o superficial: cuando construye un cuadrado, cruza los brazos dejando a los demás angustiados.

Se recomienda tener en cuenta:

Cuando los grupos comienzan a trabajar juntos y cuando falta trabajo cooperativo es muy útil este ejercicio.

Procurar una sala suficientemente amplia, con mesas distanciadas una de las otras, para evitar que los grupos puedan observar los trabajos de los demás.

Técnica: Las letras perdidas y perdidas

Objetivo: Mostrar de forma práctica la necesidad de la unión y de la colaboración, dentro de la diversidad, para resolver los problemas comunes.

Tamaño: el que pueda manejarse.

Motivación: podría utilizarse como motivación alguna de estas ideas.

- * Hoy en día se entiende por unidad muchas cosas, tales como ser todos muy parecidos, casi iguales.
- * La sociedad establece «modelos» que cada cual, según su clase social, debe seguir.
- * En los grupos ordinariamente se aprovechan las facilitan y cualidades comunes, pero poco se saben trabajar y aprovechar las diferentes.

Procedimiento:

1. En hojas de papel de unos 30 x 15 centímetros se escriben las letras de las palabras DIFERENTES PERO UNIDOS.
2. Se solicitan unos voluntarios y cada uno se le entrega un a letra. Se les dan instrucciones para que cada uno actúe de manera diferente de los demás: uno discute, otro trata de huir, otro se sienta y esconde la cabeza, otro trata de reunir al grupo, otro trata de poner orden, etc
3. Cada uno actúa como se le asignó, en silencio, delante de todo el grupo, llevando pegada en el pecho su letra correspondiente. Los observadores no conocen las palabras, solamente observan las actitudes de las personas.
4. Tres personas, las primeras de cada palabra, reúnen a las letras de su respectiva palabra en medio del salón y sin palabras, sólo con ademanes les dan instrucciones para que colaboren y se pongan en orden.
5. De repente se ponen en hilera, delante de todo el grupo, formando las palabras DIFERENTES PERO UNIDOS.
6. Reflexión:
 - * ¿Que observaron? ¿Que papeles positivos o negativos se pueden desempeñar en la formación de una comunidad? ¿que hizo que se unieran? ¿Que conclusiones sacan de este ejercicio?

Técnica: La licuadora

Objetivo: facilitar la discusión en grupos.

Duración: 5 Minutos

Tamaño: El que se pueda manejar

Procedimiento: Se plantea el tema a discutir y todos anotarán en una hoja una palabra clave que tenga relación con el tema, se meten en una caja y se mezclan. El coordinador irá sacando uno a uno y discutirán esa idea, su sustento, su relación con el tema y la alternativa que plantea dicha idea.

Técnica: *La pecera*

Objetivo: generar la participación de todo el grupo en la discusión de determinados temas.

Duración: 15 a 20 Minutos

Tamaño: Cada grupo entre 6 a 8 personas

Procedimiento: Se forman varios círculos concéntricos, de menor a mayor cantidad de participantes, todos mirando hacia el centro, el primer subgrupo discute un tema y los demás solo serán observadores. Terminado el tiempo, estos se voltearán y discutirán con el segundo subgrupo quedando el resto de observadores, así sucesivamente hasta que todos puedan participar, sacar conclusiones en un tiempo relativamente corto.

Técnica: *El dominó analítico*

Objetivo: el objetivo es analizar un problema cualquiera determinando las causas fundamentales y consecuencias de éste, así también plantear las alternativas más pertinentes.

Duración: 15 a 20 Minutos

Tamaño: Cada grupo entre 6 a 8 personas

Procedimiento: Se plantea el problema central en un papel pegándolo en la pizarra, todos aportaran ideas ante el problema. Si es anterior al problema (antecedente), se pega a la izquierda si es posterior (consecuencia), se pega a la derecha. Si son simultáneos; el de mayor importancia arriba y el de menor importancia abajo. Es fundamental que todos los miembros del grupo participen de forma activa y creativa.

LA CREATIVIDAD EN LOS GRUPOS

Concepto: es el proceso mediante el cual un individuo o un grupo, situado en una situación determinada, elabora un producto nuevo u original, adaptando a las condiciones y finalidad de la situación. Así, diremos que un

individuo es más o menos creativo dependiendo de sus capacidades para llevar a cabo este proceso. Otros la definen, como la creación, identificación, planteamiento y solución divergente de un problema.

Por definición, la capacidad creadora supone la producción de nuevas combinaciones de elementos ya conocidos, las que pueden contribuir a la adaptación a nuevas situaciones; la toma de decisiones adecuadas y saludables; o la búsqueda de alternativas de solución diferentes a un problema determinado, entre otros aportes. Es decir, la creatividad plantea al individuo la necesidad de nuevos aportes y soluciones en pro de una mejor calidad de vida (Matussek, 1984).

La noción de creatividad, no puede seguir restringiéndose al ámbito de las artes. Debe aplicarse a todo el espectro de la búsqueda de soluciones a los problemas humanos. Al mismo tiempo, las artes siguen constituyendo la expresión más fácilmente reconocible de «creatividad». Sin embargo, en el mundo de hoy, donde la cultura se ha convertido en un producto comercial, resulta a menudo difícil reconocer la verdadera creatividad: con demasiada frecuencia, consideramos la creatividad como algo garantizado de antemano, tal vez porque no siempre es fácil de medir y a menudo difícil de entender.

La creatividad colectiva también significa hallar la forma de ayudar a que la gente cree formas nuevas y mejores de convivir y trabajar juntos. Desgraciadamente, nuestra imaginación no corre parejas con nuestra capacidad para ser científica y tecnológicamente creativos.

A partir de la década del 50 en especial con el discurso de J.P Guilford ante la asociación Americana de Psicología, es la creatividad se convierte en un objeto de estudio en la psicología.

Es sin embargo desde hace dos décadas que los estudios en esta materia se ha visto incrementados notoriamente, en Sudamérica, Chile es uno de los países que muestran más desarrollado este tema. Así, la creatividad ha ido ampliando su rango desplazándose de analizar los fenómenos y procesos que sólo ocurre en las grandes mentes, a través del análisis biográfico a un análisis y estudio de una población mucho más amplia.

Al plantear el tema de la creatividad, surge en la mayoría de personas la pregunta: ¿La creatividad depende de la inteligencia?, si bien no existen estudios concluyentes al respecto, la creatividad no implica una relación causa- efecto para definir a alguien como inteligente. E es pertinente señalar que las pruebas psicológicas destinadas a “medir la inteligencia” toman en cuenta las habilidades lógico-matemáticas, o las habilidades verbales, mientras que las destinadas a evaluar la creatividad no evalúan estas áreas.

Es lógico deducir de lo anterior que existen diferentes tipos de creatividades e inteligencias.

Factores asociados con el pensamiento creativo: (Guilford 1,964)

Flexibilidad: implica una capacidad básica de adaptación en contraposición a un estilo rígido y está referida al manejo de variadas categorías de respuesta frente a una situación. Involucra una transformación, un cambio, un replanteamiento o una interpretación.

Fluidez: es la característica de la creatividad o la facilidad para generar un número elevado de ideas y respuestas válidas a un mismo problema

Originalidad: es la característica que define a la idea, proceso o producto como algo único, diferente pero al mismo tiempo útil y válido. Para hablar de respuestas originales su ocurrencia suele ser baja.

Elaboración: es el nivel de detalle, desarrollo o complejidad de las ideas creativas.

Etapas del proceso creativo:

No es fácil definir las etapas, por ello se habla de momentos, que al parecer no son lineales en la persona.

La preparación: es el proceso de recopilación información, con la intervención de los procesos perceptuales, de memoria y de selección.

La incubación: es el proceso de análisis y de procesamiento de la información centrándose en la corrección y búsqueda de datos.

La iluminación: es el proceso del darse cuenta y se le identifica más como un proceso de salida de información. Ocurre después de un periodo de desequilibrio, confusión o duda.

La verificación: es el proceso de evaluación sobre la utilidad temporal del objeto o proceso de creación.

TW J Gordon ha estudiado y estimulado los procesos creativos con su técnica de producción de ideas por medio de grupos interdisciplinarios. El objetivo de tener grupos interdisciplinarios es favorecer la existencia del fenómeno de divergencia. Esto es, la posibilidad de observar un problema desde diferentes puntos de vista.

La técnica de Gordon se basa en la analogía, en este sentido, la sinéctica, técnica que posee el nombre del autor, habla de analogía directa, personal, simbólica y fantástica.

En la **analogía directa**, el grupo parte básicamente de un modelo biológico en el que la solución de los problemas se compara con la forma en que se resuelve en la naturaleza. Comparar como afrontar dichos problemas los animales.

En la **analogía personal**, se debe partir de la identificación plena con el problema, es decir, si se quiere encontrar un nuevo mecanismo para que los automóviles consuman menos combustible, habrá que identificarse con el mecanismo del automóvil, esto es, sentirse por un momento el automóvil. Este método nos permite sentirnos dentro del problema o mejor dicho ser objeto de estudio y trae consigo soluciones insospechadas.

En la **analogía fantástica**, el grupo actúa como si no existiera ningún obstáculo para proyectar lo deseado, como si los recursos humanos, financieros y materiales fueran los suficientes y necesarios, para su consecución; bajo estas condiciones se encuentra que las cosas pueden mejorarse aún más dando con ideas altamente creativas por su novedad y utilidad.

Sugerencias para potenciar la capacidad creativa en los adolescentes:

En un mundo donde los cambios tecnológicos cada vez están más presentes y asumen un rol determinante muchas veces impredecible en la vida de las personas, se hace más necesaria la necesidad de poseer herramientas con las cuales enfrentar la sucesión de rápidos cambios sociales y tecnológicos que se presente. Así la capacidad creativa de los adolescentes debe ser potenciada sin lugar a dudas. Por lo tanto, los programas de capacitación para adolescentes deben tener en cuenta:

- * Debe administrar una capacitación explícita en el procesamiento de la información.
- * Debe ser sensible a las diferencias individuales y culturales de nuestro Perú.
- * El programa debe suministrar puntos de enlace entre la capacitación ofrecida y la conducta del mundo real de los adolescentes.

El grupo favorece el cambio:

Guilford (1973) afirma: “La aptitud para la creatividad está presente a diversos

niveles en todos los individuos normales” . “El proceso creativo puede ser reproducido de manera voluntaria y por ende, puede ser enseñado y desarrollado entre un gran número de individuos.

Por su parte Osborn, plantea que el grupo puede favorecer en ciertas condiciones la creatividad.

Nemeth y Wachtler (1983), nos brinda una respuesta muy interesante para la situación, ¿Cuál es el papel de la minoría en un grupo? La tesis general de los autores puede formularse de la siguiente manera: los miembros de un grupo serán más creativos en la medida en que se vean confrontados, dentro de este grupo, con una minoría consistente. La consistencia de la minoría haría que los sujetos se interrogasen sobre sus propias posiciones, permitiéndoles así abordar otros aspectos de la realidad y encontrar otras soluciones, nuevas y diferentes tanto de las soluciones propuestas por la mayoría, como de las propuestas por la minoría.

Kogan y Wallach, investigaron que cuando un grupo compuesto por personas de opiniones divergentes es llevado a discutir una situación, elige soluciones más arriesgadas de las propondrían cada uno como individuo.

Triandis, también coincide en afirmar que la heterogeneidad de las actitudes y aptitudes de los dos sujetos en interacción no favorece por si misma en rendimiento, sino todo lo contrario. En las situaciones experimentales en las que los miembros del dúo han recibido previamente un entrenamiento para comunicarse con el otro, son los dúos más heterogéneos los más creativos.

Collaros y Anderson, completan estos resultados mostrando que no es tanto la heterogeneidad real como la heterogeneidad percibida la que resulta esencial. Durante un estudio de grupos de brainstorming, estos autores crean tres condiciones experimentales: en la primera se hace que el sujeto piense que los otros tres miembros del grupo son expertos en brainstorming. En la segunda, que sólo uno de los miembros (no identificado) es experto. Por último, en la tercera situación, se supone que no existe ningún experto. Desde luego, el grupo es idéntico en las tres situaciones, es decir, está constituido por sujetos ingenuos sin experiencia. De esta forma, lo único que se manipula es la representación de la heterogeneidad del grupo. Esta representación del grupo conlleva considerables diferencias: los grupos que se perciben homogéneos desarrollan al mismo tiempo una creatividad más elevada que los otros dos y una imagen de sí mismos (en términos de clima socio afectivo) muy positiva. El temor, imaginario en este caso, de ser juzgado por uno o varios expertos produce una inhibición en la producción de ideas y en particular, de ideas nuevas y originales.

Todas estas investigaciones pretenden indagar sobre los factores que incrementan o limitan la creatividad en las personas y como potenciarlos o minimizarlos según sea el caso. Podemos señalar que entre los principales obstáculos contra la creatividad figuran:

- * Las tradiciones y costumbres individuales y colectivas, por consiguiente hay que acabar con la resistencia al cambio.
- * La autoridad, el peso de los status y de los roles: habrá que intentar hacer desaparecer la sumisión a la autoridad, ya sea la de un jefe o la de un experto.
- * El universo de las normas sociales y cognitivos: habrá que vencer las resistencias al cambio.
- * La razón y sus reglas de funcionamiento, sus marcos y sus barreras: Habrá que abandonar el comportamiento racional o suspenderlo durante las fases de creación.

Por otro lado entre los principales elementos que favorecen contra la creatividad figuran:

- * Que tenga una elevada conciencia de sí misma, de su cuerpo, de sus sentimientos y de su medio ambiente.
- * Que tenga conciencia de sus necesidades y que sea capaz de desarrollar las destrezas que le permitan satisfacerlas.
- * Que se permita un contacto más pleno con sus sensaciones, aprendiendo a oler, a saborear, a tocar, a oír y a ver. De modo que pueda apreciar todos los aspectos de su propia personalidad.
- * Que sea sensible a lo que lo rodea y que al mismo tiempo pueda aislarse del mundo.
- * Que asuma totalmente la responsabilidad de sus acciones y sus consecuencias.
- * Se sienta cómodo en contacto de sus sueños y fantasías y sea capaz de expresarlas.

Para eliminar estos obstáculos se han elaborado diversas situaciones, todas las cuales persiguen el mismo objetivo: la liberación de la espontaneidad considerada como el fundamento del pensamiento creador.

Técnica: el brainstorming

Objetivo: permitir el surgimiento sin ninguna limitación, ni parámetro de todas las ideas y opiniones en de los participantes en torno a determinado hecho.

Tamaño: el que se considere prudente manejar.

Antecedentes: en el **brainstorming** (torbellino o tormenta cerebral o lluvia de ideas), elaborado en 1938 por Alexz F. Osborg, por ese entonces director de una agencia de publicidad de Estados Unidos, el brainstorming es una técnica simple que ha tenido y aún tiene un considerable éxito.

En nuestro país las ONG's la asumieron y adaptaron a su trabajo cotidiano. Sin embargo aún sigue siendo empleado como instrumentos de marketing. Procedimiento: se basa en los siguientes principios: es necesario disociar la función de producción e investigación de las ideas de la función de evaluación y de juicio. (positivo o negativo). La liberación de la creatividad se lleva a cabo preferentemente en grupo, siempre que esas reuniones sean animadas y organizadas de forma correcta.

Sus fases:

La primera fase se refiere a la preparación. Se trata, además de constituir un grupo de diez a doce personas (de ser posible heterogéneo), sin embargo hay evidencia suficiente para trabajarla con un mayor número de personas, pero hay de tener mucho manejo de grupo para no desvirtuarla, de delimitar el tema que se va estudiar. Los problemas complejos deben descomponerse en una serie de sub -problemas que serán estudiados sucesivamente.

La segunda fase está constituida por la sesión de brainstorming, cuya duración oscila entre media y una hora, es llevado a cabo por dos animadores. El objetivo que se ha fijado al grupo consiste en producir ideas siguiendo las cuatro reglas siguientes:

Todo juicio crítico (positivo o negativo) queda prohibido.

Pueden formularse todas las ideas incluyendo las más extravagantes e irrealistas.

Lo que se busca es la cantidad de ideas no la calidad.

Por último, se fomenta el plagio de ideas de los demás, es decir, que se pueden asociar, combinar, modificar o continuar las ideas emitidas por el resto del grupo.

En la tercera fase, tras la sesión por un pequeño grupo que puede ser diferente, se efectuará el trabajo de clasificación, selección y juicio de la producción. Podemos considerar que, en promedio, un 10% de las ideas emitidas en una sesión de brainstorming son utilizables.

Técnica: el cubo asimétrico.

Objetivo: técnica muy indicada para emplearla en la resolución de conflictos..

Tamaño: el que se considere prudente manejar.

Fundamentación: la figura del cubo es simétrica, con un Centro de simetría,

pero en este caso se provoca su alteración, para producir la búsqueda de otras alternativas, a través del desafío de una asimetría virtual, que nos dará otras variables en la resolución del conflicto

Concepto general: La cristalización es la expresión externa de la disposición interna de los elementos que la constituyen. De lo que podemos inferir que cambiando la disposición interna, modificamos la expresión externa

Procedimiento:

- * Definir el problema
- * Describir el punto C (centro de simetría) como solución momentánea
- * Armar 3 columnas

EJES
EJES
EJES

.....
.....
.....

EJES = posibles soluciones, aún no instrumentadas

El orden de las mismas es invariable

- * Combinar, cruzar, las otras soluciones, estableciendo de esta manera nuevas alternativas
- * Se modifica de este modo el punto C, por lo tanto el cubo es asimétrico, por los diferentes cambios, para establecer nuevas soluciones

Ejemplo:

Situación: el grupo no establece una buena comunicación

Punto C: (solución) se opta por una mayor intervención de la coordinación

EJE
EJE
EJE

- Revisar los roles
- Hacer microteaching
- Plantear fin del grupo
- Realizar ejercicios de comunicación.
- Incentivar a un proyecto
- Optar por multirecursos
- Traer textos s/comunicación.
- Realizar observaciones de campo, etc.

Se trata de combinar en la misma columna y en las otras, nuevas alternativas Y así producir un nuevo punto C, en constante evaluación

REFERENCIAS

- Aguilar, E. (1987). *Asertividad, ser tu mismo sin culpas*. México, DF: Pax.
- Andreola, B. (1996). *Dinámica de Grupo: Juego de la Vida y Didáctica del Futuro*. Bogotá: Edit. Indo-American Press Service.
- Armao, J.L. (2000). *Sólo para adolescentes*. Lima: CEDRO.
- ANCORA (1998). *Reflexiones y acciones de prevención en el ámbito escolar. Promoción del bienestar psicosocial*.
- Bel, M.T.; Cirici, J.; Guarch, J. y Marcos, T. (1995). *Entrenamiento en habilidades sociales para traumatizados cerebrales: resultados del programa piloto en cinco años*. Madrid: Fundación Mapfre Medicina.
- Cartwright, D. y Zander, A. (1983). *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. México. DF: Trillas.
- Caviedes, M. (1991). *Dinámicas de Grupos*. Bogotá: Editorial: Indo-American Press Service.
- Coopersmith, S. (1976). *The Antecedents of Self Esteem*. San Francisco: Freeman.
- Covey, R. (1995) *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas* México, DF: Paidós.
- Davis, M.; Robbins, E., y McKay, M. (1985). *Técnicas de Autocontrol Emocional*. Madrid: Editorial. Martínez Roca.
- De la Riva, F. (1997). *Dinamizadores Juveniles de Córdoba. Herramientas para el trabajo del informador dinamizador juvenil*. Junta de Andalucía, Consejería de la Presidencia e Instituto Andaluz de la Juventud.
- De la Riva, F. y Solo de Zaldivar, P. (1997). *Centro de Recursos para Asociaciones de Cádiz y la Bahía*. CRAC.

- Delgado, K. (1988). *Dinámica de grupos*. Ediciones Bahía.
- Erikson, E. (1976). *Infancia y sociedad*. Buenos Aires: Horme.
- Fitts, W. (1965). *Manual for the Tennessee Self Concept Scale*. Nashville: Appleton-Century-Crofts.
- Fritzen, S. (1989). *Colección Pedagogía Grupal*. Bogota: Indo-American Press Service Editores.
- Fritzen, S. (1996). *Dinámicas de grupo y Relaciones Humanas*. Bogota: Edit. Indo-American Press Service.
- Gergen, K. (1971). *The Concept of Self*. New York: Holt, Rinehart & Winston Inc.
- Goldstein, A., Sprafkin R., Gershaw, J., y Klein, P. (1989). *Habilidades sociales y autocontrol en la adolescencia*. Madrid: Edit. Martínez Roca
- Hammins, H. (1997). *Liderazgo para adolescentes y jóvenes*. Panorama Editorial.
- Instituto de Cooperación Internacional de la Asociación Alemana para la Educación de Adultos (1995). *Educación de adultos y desarrollo*. IIZ/DVV
- Lanzel, P., Roth, K., y Niggemann W. (1983). *Métodos de enseñanza en la educación de adultos*. Monografías CIESPAL.
- Masías Claux, C. (1994). *Efectos de un programa integral de «sustitutos de la agresión» en un grupo de adolescentes en riesgo entre 14 y 18 años de edad de sectores tugurizados de barrios altos.*, Escuela de Post Grado de Psicología. Tesis: Universidad San Martín de Porras.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row Publishers.
- McGuigan, J. (1974). *Psicología experimental*. México: Trillas.
- McKay, M. y Fanning, P. (1990). *Autoestima: Evaluación y mejora*. Madrid: Edit. Martínez Roca
- Ministerio de Salud. *Unidad de Salud Mental*. (1993). *Con Los Jóvenes ;*

Manual para formar agentes de prevención en alcohol y drogas. Santiago de Chile: Autor

Ministerio de Promoción de la Mujer y Desarrollo Humano – PROMUDEH. (2000). Módulo II. Desarrollando mis habilidades sociales para ser líder como agente de prevención. Lima: Autor.

Mucchielli, R. (1977). La dinámica de los grupos. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones.

Pérez Mitre, G. (1981). Autoestima: expectativas de éxito o de fracaso en la realización de una tarea. Revista de la Asociación Latinoamericana de Psicología Social, (1), 135-140.

Reidl, L. (1981). Estructura factorial de la autoestima de mujeres del sur del Distrito Federal. Revista de la Asociación Latinoamericana de Psicología Social, (1), 273-266.

Reig, D.(1994) Reto al cambio. México,DF.: Mc.Graw Hill.

Rogers, C. (1975). The significance of Self-Regarding Attitudes and Perceptions. The Mooseheart Symposium. New York: Mc Graw-Hill.

Rosemberg, M. (1977). La autoimagen del adolescente y la sociedad. Buenos Aires: Home.

Torres, R.M. (1988): Educación Popular: Un encuentro con Paulo Freire. Lima: Tarea.

Tschirhart, I. y Donovan M. (1991). Women & Self Steem. New York: Penguin Books.

Villegas, V. (1989). 100 Pasatiempos y habilidades. Bogota: Colección Pedagogía Grupal.

Vopel, K. (1995). Juegos de interacción para adolescentes y jóvenes. Alcalá: Editorial CCS.