

TÉCNICAS PARA LA FASE DE DEFINICIÓN DEL ESTILO GRUPAL

*** ANÁLISIS DE LA COOPERACIÓN Y ORGANIZACIÓN GRUPAL EN TAREAS COMPLEJAS:**

11- EL MISTERIO DEL SECUESTRO

Objetivo: Analizar las actitudes que dificultan la cooperación grupal y la asunción de las responsabilidades de los diferentes miembros.

El número de participantes oscila en subgrupos de 17 personas (máximo) con uno o dos observadores en cada uno. No es conveniente tener más de tres subgrupos. Está recomendada para adolescentes y adultos.

Duración: 15 min, de presentación, 45 de desarrollo y otros 45 de evaluación.

Desarrollo: Se explica al grupo que su tarea consiste en resolver un misterio que se les propone. Para ello cuentan con una serie de informaciones cada uno de los miembros. El resultado se obtiene por las combinaciones que el trabajo grupal realizará sobre la totalidad de las informaciones. Hay una regla básica: cada miembro compartirá su información cuando crea que ésta hará que avance el trabajo en grupo, y no la indicará cuando crea que puede causar confusión.

Se forma los subgrupos, se designan los observadores y se lee la información general del misterio que debe ser conocida por todos:

“Un avión que volaba de París a Madrid ha sido secuestrado. Vuestra misión consiste en averiguar quien tiene más probabilidades de ser el secuestrador entre los sospechosos de la policía”.

Se reparten las informaciones particulares y se empieza el trabajo en grupo. A los observadores se les indica que anoten con exactitud las diversas intervenciones de los miembros, de forma que pueda apreciarse claramente la progresión del trabajo, los tipos de intervención, el rol que sigue cada uno, las digresiones,... Se le indica que en ningún momento debe entrar en el trabajo grupal y que debe situarse físicamente detrás del grupo.

Cuando el grupo ha llegado a una solución o ha pasado el tiempo acordado, se pasa a la evaluación del mismo. Se parte de las anotaciones del observador para analizar la marcha del grupo y los tipos de participación de cada uno de los miembros, destacando las actitudes que han facilitado o dificultado la cooperación necesaria para llegar al final del trabajo.

Acabada la evaluación se realiza la trasposición a la vida real del grupo para ver cómo se traducen en esa realidad las actitudes surgidas a lo largo de la técnica.

Material: tarjetas con las informaciones particulares.

El misterio del secuestro (Informaciones particulares)

EL AVIÓN FUE SECUESTRADO LA TARDE DEL 14 DE AGOSTO.

EL AVIÓN FUE OBLIGADO A VOLAR SOBRE LA ISLA FAYAL (AZORES) DONDE EL SECUESTRADOR/A SE TIRÓ EN PARACAÍDAS DURANTE LA NOCHE.

DOS DÍAS DESPUÉS DEL SECUESTRO, LA POLICÍA DE FAYAL ARRESTÓ A CINCO MUJERES FRANCESAS QUE RESPONDÍAN A LA DESCRIPCIÓN GENERAL HECHA DEL SECUESTRADOR.

ANA MARTOUL DEMUESTRA UN GRAN INTERÉS POR LOS FESTIVALES RELIGIOSOS DE LAS ISLAS AZORES.

ELISA LOCHAN ES UNA ARQUEÓLOGA CUYA HIPÓTESIS ES QUE LA ESPECIE HUMANA PROVIENE ORIGINARIAMENTE DE LA ISLA FAYAL Y REALIZA EXCAVACIONES EN BUSCA DE PRUEBAS.

A BARBARA BANS SE LA BUSCA EN FRANCIA POR LA VENTA DE 50 KG. DE COCAÍNA.

ELISA DUPONT SE HABÍA ENAMORADO DE UN JOVEN DE LA ISLA FAYAL, CUANDO ÉSTE SE HALLABA ESTUDIANDO EN LA SORBONA (Universidad de París).

MATILDE MARCEL ES LA SECRETARIA DE BARBARA BANS.

LA POLICÍA INFORMÓ QUE UN MES ANTES HABÍA LLEGADO A LA ISLA UNA CHICA, CON UN PERRO GRANDE Y EXTRAÑO, EN UN BARCO DESDE LAS ISLAS CANARIAS.

LA POLICÍA ENCONTRÓ A ELISA LOCHAN DESENREDANDO UN PARACAÍDAS DE UN ÁRBOL.

LA CHICA ENAMORADA DEL NATIVO TIENE UN PERRO PASTOR CRUZADO CON GALGO LLAMADO "RUSER".

EL SECUESTRADOR TIENE CABELLO MARRÓN CLARO Y OJOS AZULES.

LA HERMANA DEL PASTOR PROTESTANTE CON SU SECRETARIA LLEGARON A LA ISLA EN BARCO DESDE LAS CANARIAS.

EL SECUESTRAADOR SE ESCAPÓ DE UN HOSPITAL MENTAL EN FRANCIA.

*EL HERMANO DE BARBARA BANS ES EL PASTOR PROTESTANTE Y LLEVA VI-
VIENDO EN LA ISLA DESDE HACE UN AÑO.*

*A LA SALIDA DEL OFICIO RELIGIOSO DEL 15 DE AGOSTO, ANA MARTOUL Y
EL PASTOR PROTESTANTE MANTUVIERON UNA LARGA CONVERSACIÓN
SOBRE ANTROPOLOGÍA RELIGIOSA.*

Solución: Ana Martoul (no tiene coartada).

*** ANÁLISIS DEL ÁREA CIEGA DE LA “VENTANA DE JOHARI”:
PERCEPCIÓN DE NUESTRA IMAGEN ANTE LOS OTROS:**

12- ¿QUIÉN SOY YO?

Objetivo: Profundizar en el conocimiento de los miembros del grupo a través del análisis del área ciega de cada uno de ellos. Expresar las percepciones externas que tenemos sobre personas no conocidas. Percibir la imagen que los demás tiene de nosotros.

El número de participantes oscila entre 10 y 100, en pequeños grupos de 6-8 perso-nas, recomendado para adolescentes y adultos.

Duración: 10 min. de presentación, 35 en pequeño grupo y 15 de evaluación.

Desarrollo: Se presentan ante el grupo varias láminas (pósters) preferentemente de paisajes. (Si se trabaja con solo dos o tres grupos, es preferible solo un póster). Cada sub-grupo elige una o dos láminas para trabajar sobre ellas. Cada miembro del pequeño grupo elige un detalle de la lámina como símbolo al que le atribuye alguna de sus características personales. Lo escribe en un papel distribuido previamente, sin ningún tipo de explicación. Uno del grupo hace de coordinador y recoge todos los papeles de su grupo. El coordinador abre el primer papel y lee el detalle allí expresado. El grupo intenta ponerse de acuerdo en diversas características que pueden describir, a través del diálogo, a quién corresponde ese símbolo. La persona que lo eligió no dice nada, y entra en el diálogo como si lo hubiera ele-gido otro miembro del grupo. Una vez el grupo se ha puesto de acuerdo sobre uno o dos nombres, lo anotan en el reverso del papel, sin contrastar si es cierto o no. Cuando han acabado con todos los papeles, empiezan a contrastar la veracidad de sus atribuciones. La riqueza de la técnica se centra en que todos indiquen las causas que les llevan a atribuir un detalle a una determinada persona e igualmente que la persona en cuestión exprese los motivos que le llevaron a elegir ese símbolo. Reunidos en gran grupo, se evalúa el nivel de

profundización que los diversos grupos han tenido sobre el área ciega de sus componentes y el acierto en sus atribuciones de los símbolos.

Material: Posters o láminas. Podría también trabajarse sobre películas, libros o el propio paisaje natural.

Variantes: Puede utilizarse como técnica de cine-forum y libro-forum.

Observaciones: Puede utilizarse cuando los miembros del grupo no se conocen. En este caso se trabaja sobre las percepciones externas que tenemos de los otros, sin importarnos si son ciertas o no, pues el objetivo sería que los demás conocieran qué imagen dan ante los otros.

* ANÁLISIS DEL TRABAJO DE LOS REPRESENTANTES:

13- AQUARIUM

Objetivo: Analizar la relación entre representantes-representados.

El número de participantes se sitúa en subgrupos de 4 a 8 personas, de 11-12 años en adelante.

Duración aproximada de 45 min.

Desarrollo: El subgrupo se pone de acuerdo para dar un título a unas láminas que se le presentan. Posteriormente nombra un representante. Los representantes se reúnen en el centro de la sala, mientras los demás grupos permanecen en silencio e intentan llegar a un título común partiendo de lo realizado y de los títulos de los subgrupos.

Material: Posters.

* ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS GRUPALES Y LA CAPACIDAD PARA SITUARSE EN EL ROL DEL OTRO:

14- ROLE-PLAYING: El director general de la empresa.

(La técnica del role-playing está explicada en el apartado de "Otras técnicas"; éste, es un ejemplo práctico de la misma).

DATOS GENERALES DE LOS ROLES

* **JOAN GISBERT: 40 años**

Director de la sucursal de Castellón "*Materiales e instrumentos S.A.*", empresa mixta hispano-venezolana dedicada a la fabricación de materiales de construcción, con especial incidencia en el campo de la cerámica. Lleva trece años en ese cargo.

Es ambicioso y ha llegado al puesto que ocupa a fuerza de trabajos y de éxitos. El sr. Saldivar, presidente del Consejo Directivo de la empresa, lo considera como uno de los “no muchos valenciano-hablantes aptos para los negocios”.

Joan Gisbert ha sido propuesto para la vicepresidencia de la compañía y ha notificado dicho ascenso a sus colaboradores. De espíritu notablemente democrático, Joan Gisbert acaba de establecer algo sin precedentes: reúne a sus colaboradores (de entre los cuales de-be ser elegido sustituto) para que decidan entre ellos mismos quien es el que parece más apto para ocupar el puesto.

Los colaboradores en su mayoría lamentan que abandone el puesto. Sólo una cosa se le reprocha de manera general, el silencio acerca de sus propias opiniones y su temor a comprometerse.

* **ESTHER MATOSO: 36 años**

Es una persona honrada y taciturna. Resulta difícil llegar a ella. De una belleza sorprendente, es algo enigmática, llena de principios y poseedora de una serie de títulos uni-versitarios. Es el tipo perfecto de la persona irrepochable. Nacida en Zaragoza, trabaja en esta sucursal desde hace seis años.

* **FRANCESC DUART: 37 años**

Es una persona ambiciosa y trabajadora. Buen organizador, ha sabido hacerse apreciar tanto por su competencia como por sus realizaciones desde que trabaja en la empresa.

Es un hombre firme y tenaz que tiene tacto y sentido de los matices. Han sido sus cualidades y su experiencia en el contacto humano, más que su diploma en Relaciones Industriales, las que le han valido el acceso rápido al puesto que ocupa.

* **DIONISIO LÓPEZ: 40 años**

Nacido en Madrid, reside en Castellón desde hace ocho años, obligado por las circunstancias. Muy inteligente y muy competente, es considerado como una persona eficaz, trabajador y minucioso. No obstante, se le reprocha a veces una cierta rigidez en sus puntos de vista. En efecto para él, lo que más le cuesta es la eficacia y el rendimiento. Los intereses de la compañía revisten un carácter sagrado. Es un “company man”. No se ha enfrentado nunca abiertamente a las medidas dispuestas por el director, pero se considera que a menudo tildaba a Joan Gisbert de debilidad como directivo.

* **IMELDA VALIENTE: 38 años**

Activa, dinámica, es una persona ocupada a la vez por el rendimiento y por las condiciones de trabajo de los desempleados; en este sentido, ha apoyado siempre a Joan Gisbert. Es venezolana de nacimiento, y lleva viviendo en Castellón más de veinte años, ciudad que le gusta mucho.

* **PAU ARNAU: 37 años**

Soltero. Ha viajado mucho, por lo que tiene una notable cultura y una apertura de espíritu considerable. Es un hombre refinado y espiritual que habla varias lenguas perfecta-mente. Tiene una personalidad seductora y ha logrado muchos éxitos, pero, por otra parte, no es fácil intimar con él. Incluso ante las personas que le son más próximas parece un poco distante. En el trabajo es un hombre activo y eficaz, muy apreciado por los que le rodean que ven en él, un jefe dinámico y colaborador.

Excepto con Francesc Duart, al que le unen lazos de amistad, sus relaciones con los demás colegas se limitan al plano laboral. Nació en Girona, pero reside en Castellón desde hace diez años.

Instrucciones particulares de cada personaje:

- Tú eres... OBSERVADOR

Se trata de que observes la máxima cantidad posible de fenómenos individuales o de grupo que se desarrollen ante ti durante el role-playing.

Si hay varios observadores, pueden repartirse la tarea de observación: la distribución del trabajo puede hacerse observando un solo tipo de fenómenos (estrategia, liderazgo, co-municación, toma de decisiones, influencias,...) o bien observando a una o varias personas.

No puedes intervenir en ningún caso en la discusión de los “actores” durante el role-playing. Elige un puesto de observación cómodo, que no entorpezca la libertad de movimiento de los actores. Permanece impassible y mudo. Tan sólo puedes escribir tus notas.

Antes de que comience el role-playing responde a las siguientes preguntas, a partir de las informaciones generales que conoces:

¿Dónde se sentarán cada uno de los actores? Haz un dibujo sobre tus previsiones. Después dibuja su posición real. En tu opinión, ¿quién será elegido director? ¿De qué manera tomará el grupo su decisión? (decisión del director, votación pública, votación secreta, por eliminación, por acuerdo de todos,...).

- Tú eres... JOAN GISBERT

Nunca te has pronunciado abiertamente sobre la cuestión del acceso de los valenciano-hablantes a los puestos superiores de empresas hispanoamericanas.

Cada vez que has sugerido o has decidido ascender a un empleado eras consciente sin embargo, de que habías concedido una importancia primordial a las aptitudes y a la personalidad del candidato, pero que, en igualdad del resto de condiciones, manifestabas involuntariamente tu preferencia por el candidato valenciano hablante. Estás convencido de que los que te rodean te consideran un director capaz, imparcial y

colaborador, y no tienes la menor intención de que se modifique esta opinión acerca de tu persona.

Has decidido aplicar la fórmula de participación, y piensas que en ciertos casos, la neutralidad, al igual que el silencio, es algo valioso y necesario.

- Tú eres... ESTHER MATOSO

Te consideras una candidata viable para el puesto de director. Sin embargo, no estás totalmente segura de que la opinión de los demás esté de acuerdo con la tuya respecto a este punto.

No obstante, has decidido jugarte el todo por el todo, en el momento oportuno, para defender tu candidatura.

A ti no te gusta Dionisio López porque sospechas que tiene una vida privada poco recomendable, pero compartes con él un fuerte chauvinismo, y estás segura de que Dionisio

votará por ti si se presenta la ocasión de hacerlo.

De todas formas, has decidido que el puesto será ocupado por ti, o en caso contrario, harás todo lo posible para que sea elegido un castellano hablante.

*** Tú eres... FRANCESC DUART**

Al estar en posición minoritaria en el conjunto de la empresa, dada tu condición de valenciano-hablante, te da la sensación de que no tienes muchas habilidades de acceder al puesto vacante.

Conoces el chauvinismo de Esther Matoso y de Dionisio López, que sin duda no aceptarán que sea un valenciano-hablante quien resulte elegido director. En cuanto a Imelda Valiente, sabes a ciencia cierta que te estima, pero ¿puedes estar seguro de su voto? También sabes que Pau Arnau, en principio, no está interesado por el puesto. Él te ha dicho de forma confidencial, y le has prometido no divulgarlo.

*** Tú eres... DIONISIO LÓPEZ**

Deseas obtener el puesto de director a cualquier precio, y no estás dispuesto a no ser elegido, lo que representaría para ti un fracaso considerable. En cualquier caso, te opondrás a que para este puesto sea nombrado otra vez un valenciano-hablante.

Sabes que Esther Matoso no votará a un valenciano-hablante, y piensas que aunque no sois muy amigos, a pesar de todo votará por ti.

No estás seguro del voto del catalán Pau Arnau al que consideras un integrado. No obstante, es posible convencerle de que cambie de bando si se le presiona para ello. De todas formas, tú no votarías por él.

No sabes como actuar con Joan Gisbert, porque conoces su integridad. Sin embargo, te sientes incómodo porque temes que manipule este nombramiento. Por consiguiente estás dispuesto a llevarle la contraria si es preciso.

*** Tú eres... IMELDA VALIENTE**

Piensas que eres la única que posee todas las cualidades y la “madera” necesaria para ser director. No aceptas de buen grado la falta de flexibilidad y la estrechez de espíritu de Dionisio López y Esther Matoso, y consideras que su conducta, actitudes e ideas son otros

tantos obstáculos para una buena gestión como director.

Personalmente, tus relaciones con Dionisio López no son óptimas, porque sabes que siente envidia y celos de tus partidas de tenis con Joan Gisbert.

Tus relaciones con Francesc Duart se limitan al trabajo profesional. No has frecuentado nunca el ambiente valenciano-hablante en el que él se relaciona. Podría ser quizás un candidato interesante, pero no te parece tan cualificado para ello como tú mismo.

*** Tú eres... PAU ARNAU**

De hecho no estás muy interesado por el puesto de director, porque acabas de recibir una oferta de otra empresa que consideras más ventajosa. Se trata de un puesto de dirección de ventas que te daría la posibilidad de viajar y residir en Cataluña. Por otra parte, el sueldo como director... pero no, no lo crees, porque tendrías que ganar más de lo que Joan Gisbert gana actualmente.

Excepto Francesc Duart, nadie está al corriente de esta cuestión y tú no quieres hacerlo público ahora: nunca se sabe... Sin embargo, no te sientes realmente dispuesto a librar una batalla por nada ni por nadie; quieres ser amigo de todos. Para nada sirve el tener fricciones, porque, quien sabe si más adelante se tiene necesidad de alguna persona.

*** EJERCICIOS PARA EL ANÁLISIS DE LA EFICACIA GRUPAL Y LA TOMA DE DECISIONES:**

15- PERDIDOS EN LA LUNA

Situación: Una nave espacial viaja de la Tierra a la Luna, tiene dificultades y para no caer en el mar, debe alunizar a 350 km. del lugar previsto donde está la base lunar y otras personas que los esperaban. Tanto el lugar de alunizaje como la base, están situados en la cara iluminada de la luna. Como su supervivencia depende de contactar con la tripulación de la base lunar, deciden iniciar una marcha en esa dirección, y antes de comenzar ordenan los objetos que han quedado en buen estado, en función de su utilidad para esa situación. Lo hacen individualmente y después en grupo.

Objetos encontrados en la nave

		Resp. indiv.	Resp. grupo	Resp. tipo (NASA)	Punt. indiv.	Punt. grupo
1	Una caja de cerillas					
2	Diez cajas de píldoras alimenticias					
3	Veinte metros de cuerda de nylon					
4	Un paracaídas de seda de nylon					
5	Una estufa portátil					
6	Una caja de leche en polvo					
7	Diez pistolas del calibre 45					
8	Dos recipientes con 50 l. de oxígeno					
9	Un mapa del cielo visto desde la luna					
10	Una barca inflable de salvamento					
11	Una brújula					
12	25 l. de agua potable					
13	Tres cohetes de señales luminosas					
14	Un botiquín de primeros auxilios con agujas hipodérmicas					
15	Un aparato de radio FM (emisor-receptor) con batería solar					

Puntuación total: **Individual** _____ **Grupo** _____

Baremación: Etapas:

1. Indicar la respuesta correcta según la NASA.
2. Calcular la puntuación individual de cada uno y la grupal.
3. Sacar la media de las puntuaciones individuales.
4. Aplicar la siguiente fórmula: Eficacia grupal = $\frac{(\text{Media} - \text{Punt.grupo}) \times 100}{100}$

5. Señalar: La puntuación individual más alta y la más baja, la media de las puntuaciones, la puntuación del grupo y el porcentaje de eficacia en el cuadro común que se presenta.

La **clasificación de la NASA** es la siguiente:

15 - 4 - 6 - 8 - 13 - 11 - 12 - 1 - 3 - 9 - 14 - 2 - 10 - 7 - 5

16- EL PROBLEMA DE LA SUPERVIVENCIA EN EL DESIERTO

Situación: Son aproximadamente las 10 de la mañana, de un día de mediados de Agosto, y Uds. han hecho un aterrizaje forzoso en el Desierto de Sonora, al suroeste de los Estados Unidos. El pequeño bimotor, conteniendo los cuerpos del piloto y del copiloto han ardidido por completo. Sólo queda el armazón de fuselaje. Ninguno de los demás ha resultado herido.

El piloto no pudo comunicar a nadie su posición antes del choque. Sin embargo, había indicado antes del impacto que se encontraban a 130 km. al suroeste de un campo minero, que es el lugar habitado más próximo, y que se encontraban aproximadamente a 120 km. fuera de su ruta, tal como aparecía trazada en su plan de vuelo.

La zona circundante es una llanura, y exceptuando algún que otro cactus de los tipos barrica y saguaro, aparece sin vegetación. El último informe meteorológico indica que la temperatura alcanzaría los 43° ese día, lo que significa que la temperatura a nivel de suelo serían 54°. Uds. visten ropas ligeras, camisas de manga corta, pantalones, calcetines y za-patos de calle. Todos tienen pañuelo. Entre todos, tienen en el bolsillo 1.38 euros en monedas, 40.87 euros en billetes, un paquete de cigarrillos y un bolígrafo.

Problema: Antes de incendiarse el avión, su grupo puede salvar 15 artículos que aparecen en la lista e la página siguiente. Su tarea es clasificar estos artículos según su importancia para la supervivencia, comenzando con "1" para el más importante, hasta "15" para el menos importante.

Pueden suponer:

- El número de supervivientes es idéntico al número de componentes de su equipo.
- Son Uds. las personas reales a quienes les ocurrió este accidente.
- El equipo ha decidido mantenerse unido.
- Todos los artículos están en buenas condiciones.

OBJETOS	ETAPA 1 Clasificac.indiv.	ETAPA 2 Clasific.equipo	ETAPA 3 Clasif.expertos	ETAPA 4 Difer.1 y 3	ETAPA 5 Difer. 2 y 3
Linterna (del ta-maño de 4 pilas)					
Navaja plegable					

Plan del sector aéreo de la zona					
Impermeable de plástico (grande)					
Brújula					
Botiquín de urgencia con gasas					
Pistola calibre 45 (cargada)					
Paracaídas (rojo y blanco)					
Botella de tabletas de sal (1000 tabl.)					
1 litro de agua por persona					
Libro "Animales comestibles en el desierto"					
Un par de gafas de sol por persona					
2 litros de vodka de 80°					
Un abrigo por persona					
Un espejito de señora					

TOTALES (cuanto más baja sea la puntuación mejor)

La **clasificación de los expertos** es la siguiente:

4 - 6 - 12 - 7 - 11 - 10 - 8 - 5 - 15 - 3 - 13 - 9 - 14 - 2 - 1