

Técnicas de dinámica de grupos

Pep Vivas i Elias

P09/80542/00398



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu



Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 España de Creative Commons. Podéis copiarlos, distribuirlos y transmitirlos públicamente siempre que citéis el autor y la fuente (FUOC. Fundació para la Universitat Oberta de Catalunya), no hagáis de ellos un uso comercial y ni obra derivada. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>

Índice

Introducción	5
Objetivos	6
1. Aproximándonos a las técnicas de dinámica de grupos	7
1.1. Una definición de técnicas de dinámica de grupos	7
1.2. Algunas consideraciones iniciales sobre las técnicas de dinámica de grupos	9
2. El grupo de formación (<i>training group o t-groups</i>)	13
2.1. Puntos fuertes/puntos débiles del grupo de formación	13
3. El grupo de discusión	15
3.1. Fases de un grupo de discusión	16
3.1.1. Aspectos previos al inicio de la discusión	17
3.1.2. El proceso de discusión	19
3.1.3. Resumen de la discusión y análisis	19
3.2. Puntos fuertes/puntos débiles de los grupos de discusión	19
4. Juego de roles (<i>role-playing</i>)	21
4.1. Desarrollo del juego de roles	22
4.2. Puntos fuertes/puntos débiles del juego de roles	25
5. Lluvia de ideas (<i>brainstorming</i>)	26
5.1. El <i>brainstorming</i> paso a paso	26
5.2. Puntos fuertes/puntos débiles de la lluvia de ideas	28
6. Phillips 66	29
6.1. Desarrollo del Phillips 66	30
6.2. Puntos fuertes/puntos débiles del Phillips 66	31
7. Método del caso	32
7.1. Desarrollo del método del caso	32
7.2. Puntos fuertes/puntos débiles del método del caso	34
8. Seminario	35
8.1. Preparación del seminario	35
8.2. Desarrollo del seminario	36
8.3. Puntos fuertes/puntos débiles del seminario	36
9. Simposio	37

9.1. Preparación del simposio	37
9.2. Desarrollo del simposio	37
9.3. Puntos fuertes/puntos débiles del simposio	38
10. Reunión.....	39
10.1. Puntos fuertes/puntos débiles de la reunión	39
Resumen.....	41
Bibliografía.....	43

Introducción

Siempre que se trabaje en o con un grupo se estará poniendo en práctica una determinada técnica de trabajo. Seguramente, en los momentos de iniciar la lectura de este módulo, no sois conscientes de que alguna vez, en algún momento concreto de vuestra vida colectiva o personal, o bien habéis puesto en práctica alguna técnica de dinámica de grupos o bien habéis sido participantes en alguna técnica de dinámica de grupos. Estamos convencidos de que, cuando hayáis leído este módulo, os daréis cuenta de la familiaridad con la que ponemos en práctica las mismas. A pesar de esta supuesta "normalidad" en el uso, hay que tener presente que no todas las técnicas de grupos son válidas para todos los grupos en todo momento.

Así pues, y como la extensión del módulo es limitada, os describimos algunas de las técnicas en dinámicas de grupos más utilizadas en los diferentes contextos de la psicología y también en otros ámbitos académicos y profesionales. Mediante su lectura veréis que, en función de cuál sea el proceso grupal que se va a trabajar o el objetivo que quiere alcanzar el grupo, conviene usar una u otra técnica de dinámica de grupos.

Objetivos

Objetivo general

Conocer diferentes técnicas de grupos como procedimientos sistematizados de organizar y desarrollar la actividad de un grupo.

Objetivos específicos

Entenderemos que habréis sacado provecho de este módulo si, al finalizar, podéis hacer las acciones que enumeramos a continuación:

1. Utilizar una u otra técnica de dinámica de grupos en función de cuál sea el proceso grupal que se va a trabajar o el objetivo que quiere alcanzar el grupo.
2. Conocer, en forma de aproximación, algunas de las principales técnicas de dinámica de grupos.
3. Saber discriminar los puntos fuertes y los puntos débiles de las técnicas presentadas.

1. Aproximándonos a las técnicas de dinámica de grupos

1.1. Una definición de técnicas de dinámica de grupos

¿Qué son las técnicas de dinámica de grupos?

En el contexto histórico de la psicología social, cabe destacar que fue Kurt Lewin quien fundó el primer centro de investigaciones de dinámicas de grupos. Gracias a la actividad allí realizada, Lewin pudo ofrecer explicaciones en torno a la consecución de objetivos, al aumento en el rendimiento grupal o, incluso, a la obtención de mayor satisfacción por parte de los miembros cuando forman parte de un grupo, etc. Todo se relaciona directamente con las técnicas de la dinámica de grupos, dado que mediante éstas podemos:

1) Experimentar vivencias personales dentro del grupo. Es decir, todo el mundo formamos parte de un grupo y en algún momento ha podido experimentar algún proceso grupal y todos los grupos han podido experimentar algunas de las dinámicas descritas anteriormente.

2) Analizar directamente el grupo. Como estudiosos de la psicología, y concretamente de la dinámica de grupos, trabajar con el grupo como objeto de análisis será una actividad muy recurrente en el trabajo profesional.

Las técnicas de la dinámica de grupos aplicadas son, pues, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar la actividad de grupo, todos ellos fundamentados en la teoría de la dinámica del grupo.

En palabras de Francia i Mata (1992, p. 156 –citado en Domènech y Gálvez, 1996, p. 35–), "con la expresión técnicas de grupo se designa el conjunto de medios, instrumentos y procedimientos que, aplicados al trabajo en grupo, sirven para desarrollar su eficacia, hacer realidad sus potencialidades, estimular la acción y el funcionamiento del grupo para alcanzar sus propios objetivos".

Así pues, son medios, métodos o herramientas, usados al trabajar con grupos para alcanzar la acción del mismo. Tienen el poder de activar las opiniones y las motivaciones personales y de potenciar tanto la dinámica interna como la externa, de manera que las fuerzas grupales puedan estar mejor integradas y dirigidas hacia las metas del grupo.



Kurt Lewin

Las técnicas pretenden que los participantes del grupo adquieran, mediante los procesos desarrollados y experimentados en él, nuevos conceptos, conocimientos y comportamientos en relación con el fenómeno grupal y en relación con ellos/as mismos/as.

Así, las experiencias grupales pueden ser consideradas como un modelo reducido de la sociedad, un "laboratorio" donde las personas realizan una investigación sobre sí mismas, pero al mismo tiempo sobre los grupos sociales en general.

Lecturas recomendadas

Sobre las técnicas de dinámica de grupos, podéis consultar:

J. Castaño (2001). *Juegos y estrategias para la mejora de la dinámica de grupos*. Sevilla: Wanceulen.

P. Fuentes *et al.* (2000). *Técnicas de trabajo en equipo: una alternativa en educación*. Madrid: Pirámide.

M. C. Martínez (2001). *Psicología de los grupos: elementos básicos y dinámica*. Madrid: Marín Librero Editor.

J. Tejada (1997). *Grupo y educación: técnicas de trabajo y análisis*. Barcelona: Ediciones de la Librería Universitaria.

La mayoría de las técnicas de dinámica de grupos requieren de una persona que "conduzca" la situación y el proceso grupal. En algunos contextos, esta persona tiene que fomentar la colaboración en todo momento y tiene que guiar el proceso de aprendizaje grupal que se pone en juego. Así pues, la persona que dinamiza el grupo no juzga, no impone y no alecciona, sino que acompaña a las personas del grupo en el viaje de descubrirse a sí mismas en situación grupal y en la producción de los diferentes procesos grupales y sociales.

El aprendizaje de lo que es un grupo y de los diferentes procesos que se manifiestan se podría resumir en cuatro fases (en función de la técnica grupal que se utilice):

- 1) La experiencia concreta: las técnicas en dinámica de grupos permiten vivir experiencias concretas nuevas.
- 2) Las observaciones reflexivas: observar las experiencias grupales desde muchos puntos de vista, reflexionar sobre ellas y sobre los procesos, seleccionar casos, situaciones, ejemplos y añadir los contextos sociales y personales.
- 3) Generalización: extraer conclusiones para adoptar nuevas visiones sobre las realidades sociales y personales.
- 4) Experimentación activa: actuar según estas nuevas experiencias.

El decálogo del psicólogo como dinamizador/a de grupos

El dinamizador motor de las dinámicas (inicialmente):

- Requiere de un tiempo de aprendizaje práctico.
- Su trabajo como dinamizador debe partir de un trabajo previo realizado con otro dinamizador experto.
- Empezar por dinámicas sencillas o por dinámicas que ya ha "experimentado".
- Actuar con prudencia y con algún tipo de apoyo.

Y el/la dinamizador/a no puede:

- Dirigir para lucirse y ser el centro de atención.
- Improvisar una dinámica determinada sin experiencia previa.
- Experimentar para ver qué resultados da.
- Usar una técnica si no tiene capacidad para controlarla.
- Usar técnicas cuyo efecto no pueda controlar al desarrollarlas.

1.2. Algunas consideraciones iniciales sobre las técnicas de dinámica de grupos

Como personas que estáis adquiriendo los conocimientos y las competencias al dinamizar los grupos debéis tener algunas consideraciones basadas en la teoría de la dinámica de grupos. A continuación las enumeramos:

1) Quien se proponga usar las técnicas tiene que conocer previamente los fundamentos teóricos de la dinámica de grupos. Las dinámicas no son una sencilla "hoja de instrucciones" que se siguen mecánicamente. Como cualquier proceso didáctico, requiere de una formación teórica básica y unas competencias adecuadas.

2) Antes de usar una técnica, es necesario conocer suficientemente su estructura, sus características, su proceso, así como sus potencialidades y riesgos. Eso se logra mediante un estudio profundo de la técnica antes de ponerla en práctica.

3) Debe seguir en todo lo posible el procedimiento indicado para su desarrollo. Solamente cuando el/la dinamizador/a de grupo posea experiencia suficiente podrá intentar adaptaciones o cambios en función del contexto y las circunstancias.

4) Las técnicas se deben aplicar y realizar con un objetivo muy bien definido y manifiesto. Así pues, el enunciado del objetivo debe ser claro, determinado y acotado. Las fases de consecución del objetivo han de estar relacionadas con las fases de la dinámica. La consecución del objetivo tiene que desembocar en unos resultados concretos y que se puedan medir y evaluar.

5) Para poder desarrollar las técnicas para grupos es conveniente crear un clima cordial y democrático. Por sus características no funcionarán en ambientes autoritarios, hostiles, agresivos o donde exista riesgo de sancionar las intervenciones.

6) En todo momento debe existir el espíritu grupal de la cooperación. Esta característica es necesaria para todos los componentes del grupo y, especialmente, para la persona que conduce el grupo.

7) Se tiene que potenciar la participación activa de todas las personas. Esta tarea también le corresponde especialmente a la persona que dinamiza el grupo.

8) Los componentes del grupo tienen que adquirir "consciencia" de que el grupo existe en y para sí mismo, deben experimentar que están trabajando para el "su" grupo.

9) Todas las técnicas de dinámica de grupos se basan en el trabajo colaborativo, las buenas intenciones y el juego limpio. Las motivaciones tienen que ser espontáneas y legítimas; las actitudes, positivas y leales.

10) Todas las técnicas tienen como objetivos implícitos:

- Desarrollar el "sentimiento" del nosotros.
- Enseñar a opinar activamente.
- Desarrollar las competencias de la cooperación, intercambio, responsabilidad, autonomía, creatividad.
- Vencer los miedos o inhibiciones, superar las tensiones y los conflictos.
- Fomentar una actitud que permita resolver los problemas en las interacciones y relaciones sociales.

También debéis tener en consideración las siguientes limitaciones:

a) Habitualmente, y en función de la técnica, se requiere mucho tiempo para la ejecución.

b) La dificultad de medir lo que se ha aprendido: no existen formas de determinar con exactitud cuántos conocimientos se han adquirido; la única forma de saber el resultado de las dinámicas es el seguimiento de comportamientos observables.

Uso de las técnicas de dinámica de grupos

Las técnicas no se usan para:

- fomentar el compañerismo,
- jugar con ellas,
- dar oportunidades para hablar y especular,
- llenar el tiempo,
- hacer las sesiones más amenas,
- emplearlas sin adaptarlas al contexto o situación,
- emplearlas sin tener experiencia previa.

Las técnicas se usan para:

- dar seriedad a la situación grupal y profundizar en la misma,
- hacer mención de la estructura del grupo,
- afrontar el estancamiento en la dinámica grupal,
- gestionar conflictos,

- desarrollar la vida grupal,
- fomentar las competencias personales y grupales.

Para poder usar o llevar a cabo una técnica de dinámica de grupos deben tenerse en consideración los siguientes criterios:

- la naturaleza de los objetivos que se persiguen,
- la madurez del grupo,
- el momento grupal,
- el tamaño del grupo,
- la duración del grupo,
- las características de los participantes (edad, intereses, necesidades, expectativas...),
- el tiempo disponible,
- el material que se va a usar en la técnica,
- los recursos humanos,
- la experiencia del dinamizador,
- las condiciones ambientales.

Y en función de todo lo que os hemos expuesto hasta el momento, en relación con los objetivos que se pretenden alcanzar con la dinámica grupal y según los tipos de procesos que se pongan marcha mediante la técnica, deberéis tener en consideración la siguiente tabla para escoger el tipo de técnica que vais a usar:

Tabla 1. Principales técnicas de grupo

	Objetivo	Beneficios adicionales
Phillips 66	Dividir un grupo en subgrupos.	Favorece la integración, la participación y la comunicación.
Discusión en panel	Dar a conocer, ante un auditorio, diferentes orientaciones o aspectos de un mismo tema.	El auditorio recibe una información variada y estimulante.
Simposio	Fomentar el aprendizaje por medio del diálogo y la discusión.	Responsabiliza a los miembros del grupo y los hace participativos.
Seminario	Estimular el intercambio de puntos de vista y de conocimientos.	Favorece la comunicación y el pensamiento crítico.
Método del caso	Acercar una realidad concreta a un grupo de personas en formación.	Interesa, se convierte en un incentivo para analizar los temas y profundizar.
Juego de rol	Ampliar el campo de experiencias de las personas y su capacidad de resolver problemas.	Abre perspectivas insospechadas de acercamiento a la realidad.
Lluvia de ideas	Incrementar el potencial creativo de las personas. Resolver problemas.	Cambia el clima del grupo. Favorece que las personas descubran sus capacidades creativas. Es divertido.
Sinéctica	Solucionar problemas.	Fomenta la creatividad y es divertida.
Técnica del grupo nominal	Reunir información. Tomar decisiones consensuadas.	Favorece la integración y la participación. Promueve el consenso. Impide protagonismos.
Técnica de las dos columnas	Tomar decisiones por consenso.	Favorece la integración y la participación. Dificulta el protagonismo.

	Objetivo	Beneficios adicionales
Juegos y simulaciones	Aprender a partir de la acción. Analizar actitudes y comportamientos.	Promueve la interacción y la comunicación. Es divertida.
Training group	Aprender dinámica de grupos. Reaccionar adecuadamente ante los fenómenos grupales.	Favorece el aprendizaje del diagnóstico de los fenómenos grupales.
Grupo de intercambio de experiencias	Aprender a partir de la experiencia de los otros.	Favorece la integración y la resolución de problemas.

Fuente: Adaptado de M. L. Fabra (1994). *Técnicas de grupo para la cooperación*. Barcelona: CEAC ("Aula Práctica Secundaria").

Las distintas dinámicas para grupos, como técnicas grupales, poseen características diferentes que las hacen aptas para determinados grupos en diferentes contextos –como veremos en el módulo 4, "La práctica de la dinámica de grupos". Entre los contextos más importantes de aplicación destacan los siguientes:

- **Terapéutico:** el grupo ayuda a superar ciertos trastornos. El apoyo social entre las personas que lo componen resulta básico. En eso trabajan los psicoterapeutas de grupo.
- **Educativo/formativo:** los grupos pueden ser utilizados con el fin expreso de aprender. Las técnicas en dinámica de grupos pueden mejorar el clima social y la estructura del grupo. Así pues, todo grupo tiende a mejorar las competencias de sus integrantes, es decir, a brindarles la posibilidad de desarrollar capacidades o potencialidades diferentes al simple conocimiento, y de superar problemas personales y grupales por el hecho de compartir una situación grupal.
- **Organizacional y del trabajo:** el trabajo en grupo en las organizaciones e instituciones es la base para el desarrollo humano y económico de las mismas.
- **Intervención:** los grupos generan formas de trabajo en conjunto. La aplicación concreta de estas técnicas grupales en el mundo real la convierten en herramientas de intervención directa para fomentar procesos de cambio y de transformación social en las comunidades sociales.

Podemos entender las técnicas de grupo como técnicas que desformalizan, visualizan, experimentan, permiten vivenciar y participar en los procesos y las interacciones grupales. En este sentido, las técnicas que presentamos en los siguientes apartados intentan mostrar algunos de los procesos grupales explicados en el módulo 2, "Procesos de grupos". Al mismo tiempo, hemos escogido estas técnicas dado que éstas son, desde nuestro punto de vista, las técnicas en dinámicas de grupos más corrientes en los contextos de la psicología.

2. El grupo de formación (*training group* o *t-groups*)

El grupo de formación es una técnica mediante la cual los componentes de un grupo de autoformación sin estructura intentan, con la ayuda de un dinamizador experto, analizar el proceso de formación de un grupo determinado, los procesos y las relaciones que se ponen en funcionamiento y las dinámicas que en su seno se establecen.

A continuación enumeramos las siguientes características para poder desarrollar de forma esmerada esta técnica grupal (Fabra, 1992, p. 92):

- "El grupo de formación debe realizarse cuando se trata de un grupo reducido de personas (de ocho a doce componentes normalmente).
- Las personas que participan en el *training group* tienen como finalidad aprender sobre la formación de los grupos, su forma de organizarse y su desarrollo; sobre los fenómenos y los procesos sociales que se producen así como sobre los comportamientos de sus componentes en situación grupal.
- El grupo de formación debe estar necesariamente tutorizado por una persona experta, que hace la función de facilitar y potenciar la práctica grupal. Esta persona se convierte en una más del grupo: sin ser directiva (en relación con las temáticas a discutir o las tareas a realizar) asume el rol de catalizar los procesos grupales y de asistir cuando se analizan los fenómenos y objetivos grupales.
- Los demás componentes del grupo no tienen unos roles definidos. La propia dinámica grupal que se establezca se encargará de administrar los roles de los unos y de los otros.
- Es importante que las personas que inician la técnica adquieran un compromiso con el grupo. Por lo tanto, la asistencia de todos los componentes a la sesión o las sesiones cuando se desarrolle esta técnica es esencial.
- El grupo de formación tiene una duración aproximada de unas treinta horas. Es recomendable que se lleve a cabo en sesiones concentradas de fin de semana, por ejemplo."

Lectura obligatoria

Sobre las fases en los *t-groups* es necesario que leáis (ved el enlace):

M. E. Shawn (1979). Dinámica de grupo. Psicología de la conducta de los grupos pequeños (pp. 121-123). Barcelona: Herder.

2.1. Puntos fuertes/puntos débiles del grupo de formación

Los puntos fuertes y débiles de esta técnica se resumen en la tabla que sigue:

Tabla 2. Puntos fuertes/puntos débiles del grupo de formación

Puntos fuertes	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none">• Promueve el cambio a escala individual y grupal.• Favorece la comprensión de comportamientos y de procesos grupales.	<ul style="list-style-type: none">• La persona que está encargada de dirigir el grupo debe tener una experiencia considerable en conducción de grupos.• También debe tener una experiencia considerable a la hora de analizar cuál ha sido el proceso y la dinámica que el grupo ha seguido.

3. El grupo de discusión

El grupo de discusión es un procedimiento por el cual un número reducido de personas, las cuales tienen unas características que vienen determinadas por el contexto de la discusión, participan en un proceso de interacción en el que se produce un conjunto de informaciones, de discursos... en relación con una temática o problemática que es de interés común o previamente ha sido definida. En otras palabras, en un grupo de discusión un número concreto de participantes con unas características determinadas mantienen una discusión sobre un tema o problemática sugerido por una persona que modera produciendo, como resultado, un discurso grupal.

Qué es un grupo de discusión

Un grupo de discusión es:

- Un espacio de conversación: sus integrantes opinan, conversan y discuten sobre el objeto que el moderador propone.
- Algo que se construye: en la reunión de personas, en la medida en que la dinámica funcione, se construye un espacio grupal de conversación.
- Una herramienta importante para conseguir información: solamente la interacción grupal permite alcanzar aquella información que se construye en la mediación colectiva.

Las características de un grupo de discusión según Callejo (2001, pp. 65-76 –citado en Llopis, 2004, p. 28) en función de los elementos del contexto son las siguientes:

1) **El grupo de discusión es una situación pública.** El grupo de discusión se configura como una situación pública donde emergen y transitan las palabras, expresiones y discursos de las personas que participan. Estas intervenciones verbales reproducen consensos preexistentes en el grupo, es decir, constituidos en el orden extragrupal.

2) **El grupo de discusión es una situación de interacción cara a cara.** El grupo de discusión es una situación de interacción cara a cara dado que el simple contacto visual entre los participantes hace que empiecen a conversar y expresar sus opiniones. Las personas que entran a formar parte del grupo lo son por distintas razones: por la promesa de gratificación, dado que pertenecen a una determinada organización o asociación, porque tienen algún tipo de relación con la persona que convoca, etc.

3) **El grupo de discusión es un encuentro entre personas que no se conocen.** El grupo de discusión es un encuentro entre personas que no se conocen. Eso hace que la reunión, la sesión, etc. para la discusión se convierta en proceso de acoplamiento de las personas que participan. El desconocimiento mutuo hará

que inicialmente se produzca una situación de vigilancia simbólica, orientada a reconstruir, a partir de cualquier gesto o acción verbal, una imagen de los otros. En el transcurso de la sesión van emergiendo los diferentes perfiles de los participantes.

4) El grupo de discusión es un proceso de reagrupamiento. El grupo de discusión es un proceso de reagrupamiento dado que solamente es grupo a medida que se va constituyendo y construyendo como tal. De ahí la importancia de que las personas que componen el grupo no se conozcan previamente dado que, si se conocen, pueden impedir el objeto de la discusión.

5) El grupo de discusión es un espacio de interacción identitaria. Aunque en los puntos anteriores se ha apuntado de forma implícita la idea del consenso en el grupo, también es importante considerar que un grupo de discusión es un espacio donde afloran diferentes conflictos de intereses. Frente a consensos grupales superficiales que no aporten comprensión grupal y social, hay que considerar el disenso como estrategia para hacer aflorar intereses ocultos.

6) El grupo de discusión está dirigido por un moderador que regula la interacción social. La figura del moderador es una característica fundamental del grupo de discusión. Esta figura es la encargada de guiar la dinámica grupal, administrar los turnos de palabras y ejercer la autoridad si es necesario.

7) El grupo de discusión tiene lugar en un tiempo y espacio acotado. El grupo de discusión tiene lugar en un tiempo y lugar determinado de la cotidianidad de los participantes. Debe buscarse dentro del talante de las personas convocadas un *topos* vacío: convocar en un momento vacío (de trabajo, de ocio...) para que se pueda llenar de conversación, de interacción, de discurso... El espacio es aquello que constituye el grupo; sin espacio no hay posibilidad de formación de grupo.

8) El grupo de discusión responde a una demanda de información. Los participantes de un grupo de discusión suponen que hay alguien muy interesado en la información que ellos aportarán.

3.1. Fases de un grupo de discusión

Para poder obtener el máximo beneficio cuando apliquéis esta técnica, os recomendamos que tengáis en consideración tanto los aspectos previos como las recomendaciones que exponemos en la fase del transcurso de discusión y la de resumen/análisis. Si no consideráis estas recomendaciones, o bien no se podrá realizar el grupo de discusión, o bien si se inicia la discusión puede ser que ésta no nos aporte la información necesaria relacionada con el tema u objetivo de partida.

Lecturas recomendadas

Sobre las características del grupo de discusión, ved:

J. Callejo (2001). *El grupo de discusión: introducción en una práctica de investigación*. Barcelona: Ariel Practicum.

R. Llopis (2004). *El grupo de discusión: manual de aplicación en la investigación social, comercial y comunicativa*. ESIC: Madrid.

3.1.1. Aspectos previos al inicio de la discusión

Tamaño del grupo

Es muy importante la elección del número de participantes para obtener de cada participante la información necesaria en un corto periodo de tiempo determinado (el momento que dura la intervención). Así pues, el grupo no debe ser ni demasiado pequeño (para que los efectos de la motivación de expresarse sean eficaces y para no sobrecargar el turno de palabras) ni tampoco demasiado grande (para dar la posibilidad de que hablen todos los participantes). La formación de alianzas, mayorías, etc. puede estar relacionada con el número de asistentes (si es par o impar).

Composición del grupo/selección de los componentes

Las personas que forman parte del grupo de discusión se seleccionan en función de sus competencias informativas. También es necesaria la competencia de la predisposición a la discusión. Es difícil coordinar la agenda de los participantes. Así pues, es recomendable acordar la reunión, sesión, etc., con un tiempo prudencial.

Comportamiento y funciones de la persona que modera

No hay una única receta de la forma como debe actuar la persona que modera. Su actuación ha de centrarse en potenciar al máximo la productividad del grupo en forma de discurso y en mantener el funcionamiento del grupo en cuanto grupo de discusión. La variabilidad del comportamiento de la persona que modera puede ir desde la no intervención total (plantea el tema para arrancar la discusión y se inhibe de intervenir todo el tiempo que dura la sesión) hasta la intervención máxima (donde va planteando tema por tema y va dirigiendo en todo momento la discusión).

Junto con la figura del moderador/a, debe existir la persona que hace de secretaria. La persona que desempeña esta función va tomando apuntes de lo que va emergiendo en la discusión (no debe registrar literalmente cada una de las palabras que se digan, sino el sentido general). También será la persona que se encargue de hacer un resumen final.

Normas generales que deben seguirse

Como apuntan Domènech y Gálvez (1996, p. 43), "para que un grupo de discusión se desarrolle de manera eficiente y eficaz, los participantes deben tener claras y tienen que compartir las normas o condiciones generales que mencionamos a continuación:

a) Ninguna persona debe monopolizar la discusión; es decir, el liderazgo tiene que ser compartido entre todos los participantes. Éstos tienen que estar al mismo nivel de estatus, para permitir un desarrollo cooperativo y colaborador de la actividad del grupo.

b) Todos los participantes deben intentar crear siempre un clima grupal ameno, agradable y participativo, donde se respeten todas las opiniones y perspectivas. Para conseguirlo, tenemos que eliminar actitudes pasivas, muchas veces debidas al miedo de hacer el ridículo para no tener cosas brillantes o muy interesantes que decir. De esta manera debemos reforzar actitudes cooperativas y fomentar la expresión libre de cualquier tipo de dudas u objeciones.

c) No debe perderse nunca de vista el tema de la discusión y los objetivos de ésta. En un grupo de discusión, donde hay una serie de personas que interactúan y participan en un debate, es muy fácil enlazar un tema con otro y acabar la discusión hablando de cuestiones que no tienen nada que ver con las que habíamos planteado al principio. Para evitar eso, el moderador o la moderadora deben estar muy alerta y reconducir la discusión hacia el tema convenido".

Limitación del tiempo y consideración del espacio físico

Debe hacerse un esfuerzo considerable en preparar el tiempo que durará la discusión, la duración de las intervenciones, etc. La planificación y la gestión del tiempo es un aspecto muy importante para que el objetivo de la dinámica se alcance. La persona que modera debe ser consciente del aspecto del tiempo para no monopolizar toda la discusión en un tema en concreto o para ir cambiando de temas si es necesario. El espacio caracteriza al grupo. La distribución y la forma del espacio escogido para llevar a cabo la sesión tienen ciertos efectos en el tipo de dinámica y de discursos que se pondrán en juego.

"Para que el grupo de discusión se desarrolle de una manera fluida es totalmente necesario que el espacio físico del que disponemos posibilite y facilite la constitución de estos grupos. Nos referimos a un espacio en el que sea posible la movilidad y la versatilidad, un espacio, por lo tanto, donde las mesas y las sillas se puedan desplazar, mover, colocar y recolocar con total libertad."

M. Domènech y A. Gálvez (1996). *Tècniques i estratègies de dinàmica de grups*. En T. Ibàñez. *Dinàmica de grups* (p. 43). Barcelona: UOC.

Guía de discusión y cómo iniciar la discusión

Es fundamental que la persona que modera se prepare una guía de la discusión –similar al guión de la entrevista– para hacer aflorar aquellos temas, aquellos puntos clave, que se consideren relevantes en relación con el tema que se discute. Al mismo tiempo, es muy importante preparar de forma cuidadosa cómo debe iniciarse la discusión, preparar en profundidad cómo será la pregunta inicial que plantee la persona que modera para incitar el máximo de participaciones de los asistentes.

3.1.2. El proceso de discusión

El resultado de la discusión en el grupo depende de forma decisiva de la orientación temática que se exponga al inicio de la discusión. Por esa razón es importante escoger bien la pregunta inicial con la finalidad de animar la conversación sin fijar, desde el principio, una dirección determinada.

La moderación de la discusión requiere una especial sensibilidad. A menudo existe una tendencia a alcanzar el consenso rápido, lo que hace que no se planteen o contrapongan otras alternativas. La persona que modera debe preocuparse por que la discusión sea abierta, dado que es fácil que las opiniones de la minoría no sean consideradas. Las personas que no hablen pueden convertirse en un problema. El silencio puede ser por falta de interés, por carencia de opinión, por una adaptación silenciosa al grupo, por ser expresiones contrarias que no se articulan por el estatus del grupo, por miedo a influir o perjudicar al grupo.

Las interacciones entre los componentes del grupo influirán en el afloramiento de los discursos, en intentar convencer a los unos y a los otros, en la formulación de las oposiciones a las opiniones, etc. La persona que modera debe tener en consideración todos estos aspectos, ser sensible a los mismos.

3.1.3. Resumen de la discusión y análisis

Aunque la persona que asume el rol de secretario/a va tomando notas, es conveniente grabar (con vídeo, con grabadora, etc.) el proceso de discusión. Tanto las notas como el resumen, o la grabación deben ser el material a partir del cual se lleve a cabo un análisis grupal del proceso interactivo y de lo que se ha puesto de manifiesto en la discusión.

Es necesario "hacer una recapitulación sumaria de los principales puntos que se han tratado en la sesión, y debemos extraer las principales conclusiones. Éstas han de incluir las diferentes posiciones adoptadas y los diferentes puntos de vista tratados, los cuales deben presentarse coordinados".

M. Domènech y A. Gálvez (1996). *Tècniques i estratègies de dinàmica de grups*. En T. Ibàñez. *Dinàmica de grups* (p. 43). Barcelona: UOC.

3.2. Puntos fuertes/puntos débiles de los grupos de discusión

Los puntos fuertes y débiles de esta técnica se resumen en la tabla que sigue:

Tabla 3. Puntos fuertes y débiles de los grupos de discusión

Puntos fuertes	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Útil para estimar la variedad de opiniones y de conocimiento sobre un tema o un problema. • Se puede convertir en una herramienta complementaria para comprender de forma más profunda temas o problemas. • También se puede convertir en un instrumento potente para poder desarrollar ciertos procesos como, por ejemplo, la asimilación de contenidos, la aportación de ideas, la incorporación de significados, etc. • Potencia la capacidad de comunicación y de expresión de las personas. • Permite y facilita a una persona que participe en esta técnica el poder preguntar y cuestionar con libertad, hacer reflexiones, mostrar sus desacuerdos, etc. En definitiva, potencia la reflexión y la crítica. 	<ul style="list-style-type: none"> • La discusión se puede alejar fácilmente del tema y de los objetivos establecidos. • La persona que modera necesariamente debe ser experta o tener mucha experiencia en la conducción de grupos. Si no es así, la dinámica de la sesión puede ser manipulada o el foco de la discusión puede estar situado en una única persona. • También es necesaria una cierta experiencia por parte de las personas que participan (tienen que saber respetar los turnos, ser conscientes de no ocupar mucho tiempo con su participación y estar concentradas con las intervenciones de cada uno de los participantes).

4. Juego de roles (*role-playing*)

En el juego de roles las personas que participan en esta técnica "actúan" como si fuera un escenario, pero ni el argumento ni las interpretaciones están previamente escritos. Las personas que intervienen interactúan libremente en un contexto y situación determinada previamente desarrollando y adecuando su papel en función del rol que desarrollan los otros. Así pues, el juego de roles es una técnica ideal para "representar" una situación grupal y social determinada, un marco de referencia común para que los participantes inicien una discusión determinada.

El juego de rol, de la misma manera que los roles que interpretamos en nuestra cotidianidad, se convierte en una técnica potente para desarrollar procesos de socialización y de adaptación de nuestras interacciones diarias.

Una técnica creada por J. L. Moreno

El juego de roles es una técnica creada por J. L. Moreno. El mismo autor también creó el psicodrama y el sociodrama. En 1942 fundó el Instituto Moreno de Nueva York. En 1964 se celebró el primer Congreso Internacional de Psicodrama en París. Murió en 1974 de un paro cardíaco habiendo sido un impulsor de la psicología de los grupos y de la psicología social. Una psicología de los grupos que todavía hoy se pone en práctica.

A continuación, y siguiendo a Birkenbihl (1989, p. 196), exponemos los principios fundamentales que como dinamizadores de la técnica debéis tener en consideración:

- Es necesario que los actores tengan tiempo para familiarizarse con los roles que deben interpretar.
- Antes de iniciar la técnica es necesario que os aseguréis de que los actores han entendido e "interiorizado" sus papeles.
- En los juegos de roles complicados, como cuando, por ejemplo, se tenga que tomar una decisión, hay que avisar a la persona que actúa con el rol de responsabilidad en relación con el punto clave de la dinámica –decirle que no actúe hasta el final de la misma.
- No interrumpir el juego de roles, bajo ninguna circunstancia, una vez que haya empezado. Sólo cuando una persona que actúa no interpreta correctamente su papel se puede cortar el transcurso de la dinámica.
- Los juegos de rol están limitados en el tiempo. Tres minutos antes del final se hará una señal a la persona que actúa con el rol de responsabilidad para que se entere de que el juego llega al final –siempre que se tenga la sensación de que el responsable no está pendiente del tiempo.



J. L. Moreno

- Los observadores del juego de roles también deben tener instrucciones precisas en relación a lo que han de observar.
- En la fase de análisis, una vez grabado en formato audiovisual el proceso de juego de roles, hay que tener presente dos posibilidades:
 - ir haciendo pausas para discutir sobre los diferentes comportamientos e interacciones;
 - se proyecta todo el juego y se pide a los observadores que hagan un análisis.
- La crítica expresada en la fase de análisis debería ser delicada, para que la persona que recibe la crítica positiva la acepte.
- Cuando hay mucho tiempo, es bueno volver a realizar de nuevo el juego de roles con otro equipo. Intercambiar los papeles entre los que han actuado y han hecho de observadores.

Conocimientos que se puede extraer de los juegos de rol

Birkenbihl (1989, p. 191) resume en seis puntos los principales conocimientos que se pueden extraer de los juegos de rol:

- 1) Acostumbrarse a no formar juicios demasiado ligeros sobre las personas o su comportamiento.
- 2) Comprender que nunca hay una solución "absolutamente" correcta para un problema.
- 3) Observar que los diferentes actores perciben la misma situación de maneras diferentes.
- 4) Constatar que no se justifican muchos prejuicios.
- 5) Aprender a reconocer generalmente el valor de las discusiones que tenemos con nuestros semejantes.
- 6) Aprender a deshacerse de unos conceptos idealistas más o menos irreales.

4.1. Desarrollo del juego de roles

Las principales etapas del juego de roles son tres:

- 1) preparación de los roles y del escenario,
- 2) proceso de actuación o de puesta en marcha de los roles, y
- 3) análisis del proceso.

1) Preparación de los roles y del escenario

Tres aspectos importantes que hay que preparar antes de que se lleve a cabo el juego de roles:

- a) Es muy importante que todos los participantes (actores y observadores) entiendan la situación que debe representarse y el objetivo que se busca con la representación. También es importante aclarar "los términos en los que se de-

sarrollará el juego, la situación que reflejará y los actores que estarán involucrados en él. Este trabajo de delimitación del problema es colectivo, ya que lo tienen que llevar a cabo todos los miembros del grupo, los cuales, libremente, pueden hacer todo tipo de sugerencias y aportar datos que ayuden a configurar la situación" (Domènech y Gálvez, 1996, p. 37).

b) A continuación hay que preparar (otra vez de forma colectiva) los papeles del juego de roles. Por ejemplo, dividir en pequeños grupos para que una persona de un grupo sea la que se encargue de actuar y entre todos ayudarla en cómo tiene que llevar ese rol a "escena". "Dependiendo del tiempo disponible, del tipo de situación, de la información que tienen los participantes, de su interés, etc., se puede preparar más o menos exhaustivamente el contenido de los papeles que deben interpretarse, en el bien entendido de que el recurso a la improvisación es siempre una posibilidad que queda abierta" (Domènech y Gálvez, 1996, p. 37). Una vez preparados los roles, hay que dejar un tiempo para que los actores se familiaricen con el rol preparado, es decir, se identifiquen con él –no es conveniente que la persona que actúa mire apuntes durante el desarrollo del juego de roles ni que ninguno de sus compañeros de subgrupo haga de apuntador. Eso iría en detrimento del flujo de la acción y sería una manifestación de que sólo se está jugando. Por lo tanto, es conveniente antes de iniciar la puesta en marcha del juego de roles asegurarse, antes de empezar la interpretación, de que las personas encargadas de hacer la representación han comprendido correctamente lo que se espera de ellas con respecto a su papel.

c) Finalmente, antes de poner en marcha el juego de roles, es recomendable preparar el escenario en la medida de lo posible. Usar la imaginación para "decorar" con algunos objetos el escenario y para que los actores y las actrices usen la ropa "adecuada". Se trata de que todas las personas que interactúan compartan un mismo decorado donde se lleve a cabo el juego de roles.

2) Proceso de actuación o de puesta en marcha de los roles

Sólo cuando ya todos los escogidos para interpretar los roles saben cuál y cómo tienen que desarrollar su papel y cuando está preparado el escenario, se pone en marcha y se desarrolla el juego de roles. En esta fase deben tenerse en consideración dos aspectos importantes.

Antes de poner en marcha el juego de roles

Antes de poner en marcha el juego de roles es necesario considerar lo siguiente (Birkenbihl, 1989):

- No os preocupéis por los aspectos exteriores, como el decorado de la sala, etc. Un juego de roles puede realizarse sin grandes complicaciones ni gastos, en cualquier lugar. Sería conveniente que las sillas y las mesas se pudieran mover.
- Preparad tarjetas de cartón de 20 cm de largo aproximadamente con el nombre de los participantes. Estos cartones los deberéis colocar en algún lugar visible para que cada uno sepa quién es quién.

- Si en el juego interviene una persona con autoridad, evítalo que participe. Puede inhibir el libre desarrollo del proceso.
- Cuando el juego de roles se "desenfoca" no hay que interrumpirlo muy pronto. Los errores también son importantes en la interpretación. Sólo hay que suspender el juego cuando esté "embozado".
- Las personas que actúan como observadoras tienen que ser neutrales y deben intentar no reírse de la situación ni de la interpretación.

Por una parte, el éxito del juego de roles se basa en el supuesto de que los actores defiendan su opinión durante el juego. Eso significa que, cuando por ejemplo un actor/participante deba hacer el papel de presidente de una compañía, de una organización..., tendrá que actuar tal como lo haría un presidente. Igual tiene que pasar con el resto de los papeles que se desarrollan en el juego de roles.

Por otra parte, el juego se basa en la improvisación y en la espontaneidad a la hora de interpretar los papeles.

"Es importante que los actores sean espontáneos en la interpretación, lo que les permitirá desarrollar su papel más allá de lo que está estrictamente preparado. No hemos de olvidar que el juego de roles es una 'recreación' que, en gran medida, se lleva a cabo en el transcurso de la propia interacción interpretativa. Sin embargo, es evidente, también, que el espacio de improvisación no es ilimitado, sino que está condicionado por el objetivo de la representación y la coherencia del proceso. Eso es especialmente importante con los actores más jóvenes, que a menudo pierden de vista que lo que hacen es interpretar un papel, y pueden llegar a mezclar sus vivencias reales personales con las ficticias de su personaje, con las que crean confusión al auditorio."

M. Domènech y A. Gálvez (1996). *Tècniques i estratègies de dinàmica de grups*. En T. Ibàñez. *Dinàmica de grups* (p. 38). Barcelona: UOC.

Como hemos comentado con anterioridad, esta "actuación" está limitada en el tiempo. Una vez transcurrido el tiempo destinado, pasamos a la siguiente fase.

3) Análisis del proceso

Una vez grabado en formato audiovisual la fase de la puesta en marcha de los roles, en esta etapa el grupo se vuelve a reunir con la finalidad de analizar cómo ha ido la interacción entre los participantes. Es necesario que los actores y las actrices puedan expresarse y opinar sobre su actuación –cómo han desarrollado su rol y cómo lo han experimentado–; los observadores comentarán, siempre de forma constructiva, "incidentes" de la actuación y "errores" de los roles.

"Este periodo de discusión posterior a la representación es particularmente interesante dado que, mediante los diferentes comentarios y explicaciones referentes a la dramatización, la situación global representada podrá ser analizada de forma minuciosa y será mejor comprendida."

M. L. Fabra (1992). *Técnicas de grupo para la cooperación* (p. 76). Barcelona: CEAC.

4.2. Puntos fuertes/puntos débiles del juego de roles

Los puntos fuertes y los puntos débiles del juego de roles que deben tenerse en consideración a la hora de aplicar esta técnica quedan expuestos seguidamente:

Tabla 4. Puntos fuertes/puntos débiles del juego de roles

Puntos fuertes	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Permite que el grupo sea dirigido hacia una discusión acalorada pero no violenta. • El efecto sorpresa tiene una gran importancia. Al representar se observa que los actores reaccionan de manera diferente de lo que se esperaba. • Ofrece que los participantes compartan un mismo contexto en el que se centra la atención en un problema que debe trabajarse mediante una discusión. • Permite experimentar a los participantes que desarrollan los roles cómo reaccionan ante situaciones determinadas. • Permite relativizar las creencias y actitudes de los actores, y también enriquecer su abanico de experiencias vivenciales de una manera segura y que facilita el aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • No da buenos resultados si las personas que "actúan" no tienen experiencia previa en "interpretar" roles. • Puede pasar que las personas que hacen de observadoras, las que no interpretan roles, estén poco implicadas y motivadas en el momento de realizar la técnica.

5. Lluvia de ideas (*brainstorming*)

Es un técnica grupal que sirve para desatar la imaginación con el objetivo de incrementar el potencial creativo de las personas o bien resolver determinados problemas. Así pues, el *brainstorming* es una manera efectiva de generar multitud de ideas sobre un tema específico para, posteriormente, determinar qué idea (o conjunto de ideas) presenta una mejor alternativa.

Las condiciones para poder desarrollar de forma cuidadosa una sesión de lluvia de ideas son las siguientes:

- El *brainstorming* resulta más fructífero cuando se realiza en grupos de entre 8 y 12 personas y en un ambiente relajado.
- Si los participantes están relajados entonces se producirán, seguramente, más ideas creativas.
- Del ambiente de la sala también se deberán tener en consideración los siguientes detalles: no tiene que haber ruidos, no se pueden producir interrupciones, la sala no tiene que ser ni demasiado grande ni demasiado pequeña, debe tener una buena iluminación, y cuantas más comodidades disponga, mejor.
- Una sesión de lluvia de ideas requiere de un facilitador, espacio libre y algún utensilio donde ir anotando las ideas, como una pizarra, papeles de tamaño grande o algún software especial.
- Entre las responsabilidades del facilitador se incluyen las de guiar la sesión, animar a participar a todas las personas presentes y tomar nota de las ideas sin analizarlas o juzgarlas en la etapa inicial.

5.1. El *brainstorming* paso a paso

Primera fase: preparando o delimitando el problema o asunto como un desafío creativo

Definir el problema inicialmente es muy importante para que esta técnica pueda salir bien. Un desafío que no esté bien diseñado llevará a producir un conjunto de ideas que no sirvan para resolver el problema. Una lluvia de ideas suele empezar por: ¿De qué manera podríamos...? o ¿cómo podríamos...?

Lectura recomendada

Sobre la técnica del *brainstorming*, podéis consultar:
A. Barker (1998). *30 minutos... para hacer brainstorming y generar ideas geniales*. Barcelona: Granica.

El reto tiene que ser conciso, directo al objetivo y excluir toda la información no relacionada con el mismo. Por ejemplo: ¿De qué maneras podríamos mejorar el producto X? ¿Cómo podríamos motivar a las personas para que compren el producto X?

Es necesario establecer un tiempo límite. A los grupos grandes necesariamente les hará falta más tiempo. También, de forma alternativa, se puede establecer un límite de ideas (por ejemplo, mínimo 50 ideas, pero si el grupo aporta 100 mucho mejor).

Segunda fase: producción de ideas

Los participantes irán produciendo ideas en torno a un problema sin excluir ninguna, sin ninguna crítica, sin ningún orden establecido. No importa lo denodadas o imposibles que sean las ideas: todas serán válidas. Dado que es una situación grupal, la creatividad de cada uno de los participantes se irá incrementando a medida que se vayan expresando las ideas –las ideas que una persona exprese potenciarán la producción de las ideas de otras personas dentro del grupo.

Dado que no se busca la calidad de las ideas pero sí la cantidad, es conveniente dar las siguientes consignas (Fabra, 1992, p. 79):

- Los participantes han de producir ideas sobre tal o cual objeto o situación.
- Tienen la posibilidad de expresarse en cualquier momento, sin esperar el turno.
- Es mejor hacer las intervenciones con palabras o frases cortas. Hay que dar ideas sin explicarlas ni razonarlas.
- No hay que autocensurarse ni censurar a las demás personas.
- No importa cuán estrambóticas o extravagantes sean las ideas (cuanto más lo sean, mejor).
- La atmósfera o el clima del grupo ha de ser de exaltación colectiva. En un ambiente distendido o exaltado es más fácil producir ideas innovadoras.

La persona que se encarga de llevar la dinámica tiene que ir dando los turnos de palabras y hacer que se respeten las normas establecidas. Debe abortar cualquier intento de crítica o evaluación. Al mismo tiempo, ha de tomar nota en un utensilio (pizarra, rotafolio, proyector, etc.), donde todo el mundo pueda ver las ideas surgidas.

Tercera fase: análisis de ideas

Cuando finaliza el tiempo establecido, es necesario que se seleccionen las ideas que más gusten, que estén más en consonancia con el desafío establecido, que aseguren la resolución de la problemática.

Siguiendo a Domènech y Gálvez (1996, p. 50), "en esta fase sí que debemos ser críticos con respecto a las ideas propuestas. El grado en el que cada una de éstas es factible y realizable se ha de tener en consideración. Para llevar a cabo la evaluación podemos hacer uso de las siguientes preguntas y determinar en qué medida cada una de las diferentes propuestas se pueden responder de una manera adecuada.

- ¿Es suficientemente original la propuesta o ya se ha realizado otras veces?
- Vistas nuestras posibilidades, ¿podemos llevarla a cabo?
- ¿Se adecua la propuesta a nuestras necesidades reales?
- ¿La podemos hacer factible a corto plazo?
- ¿Será eficaz y efectiva para nuestro problema?"

Cuarta fase: resumen y conclusión

Los participantes deben llegar, de manera conjunta, a un consenso en relación con la selección de las ideas que mejor puedan dar cuenta del objetivo establecido o de la problemática que se debe resolver. Esta avenencia estará, necesariamente, relacionada con los resultados de la fase de análisis.

5.2. Puntos fuertes/puntos débiles de la lluvia de ideas

Los puntos fuertes y los puntos débiles de la lluvia de ideas que hay que tener en consideración a la hora de usar o aplicar esta técnica quedan resumidos en la siguiente tabla:

Tabla 5. Puntos fuertes/puntos débiles de la lluvia de ideas

Puntos fuertes	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Esta técnica grupal es muy oportuna cuando el objetivo es el de buscar nuevas ideas o soluciones de una forma imaginativa. • Cuando se pone en práctica, se convierte en un instrumento muy potente para promover y despertar la creatividad, la espontaneidad y la capacidad de imaginación. • Fomenta un ambiente de plena libertad; todas las ideas son permitidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solamente debe usarse cuando trabajamos con problemas sencillos. Si las temáticas se complican, esta técnica no nos resultará práctica. • Es necesaria una experiencia previa en relación con los temas y problemas que se deben trabajar grupalmente. • Las soluciones que se establecen como final del proceso de la dinámica suelen estar redactadas de una forma superficial.

6. Phillips 66

Según Fabra (1992, p. 62), "es una técnica que tiene como finalidad favorecer la participación en un grupo que sea relativamente numeroso. Es una de las formas más conocidas del método de discusión en grupos pequeños. Consiste en dividir el grupo numeroso en subgrupos de seis personas que interactúan durante seis minutos".

Lo que se pretende con el uso de esta técnica es:

- Permitir o promover la aportación de todos los componentes del grupo por grande que éste sea.
- Obtener las opiniones de todos los participantes en un espacio corto de tiempo y captar la disposición general en un grupo.
- Tomar decisiones, conseguir información u opiniones de muchas personas sobre un tema, cuestión o problemática concreta.
- Reforzar las prácticas democráticas dentro de un grupo grande.
- Averiguar los intereses, las opiniones, los deseos, los problemas o las sugerencias de un grupo de estas características en un espacio corto de tiempo.
- Amplificar la comunicación y la interacción entre los componentes de un grupo.

Algunas consideraciones que debéis tener presentes en relación con el uso de esta técnica son las siguientes:

- Cuando no es posible, por motivos de tiempo o porque algunas de las personas tienen dificultades para expresar su opinión en un grupo numeroso, que todos los componentes del grupo digan su opinión, es conveniente usar esta técnica para discutir sobre cualquier tema o para tomar decisiones de forma participada.
- Debe usarse con flexibilidad en relación con la formación de los subgrupos –entre 5 y 8 componentes– y en relación con el tiempo de la discusión –en función del tema, de la discusión o de la decisión que se tenga que tomar. En algunos casos las discusiones en los subgrupos pueden alargarse el tiempo que se considere oportuno.
- Esta técnica es muy adecuada para fomentar que las personas del grupo se conozcan y para crear un ambiente que potencie el diálogo y el aprendizaje mutuo.

Donald Phillips y el 66

Donald Phillips (1948), de la Universidad de Michigan, fue la primera persona en conceptualizar esta técnica. Su apellido aporta el primer término a la técnica y la idea de seis personas en seis minutos es lo que queda reflejado en el 66.

6.1. Desarrollo del Phillips 66

Las fases del Phillips 66 según Domènech y Gálvez (1996, p. 52) se dividen en las dos siguientes:

Fase 1

"1) El conductor o la conductora del grupo formulan de manera clara y cuidadosa el motivo de la discusión: discutir un tema, tomar una decisión...

2) Se divide el grupo en pequeños subgrupos de seis miembros.

3) El conductor o la conductora explican el funcionamiento de la técnica e invitan a los diferentes grupos a escoger entre ellos a un presidente o una presidenta, que deberá moderar y asegurarse de que todo el mundo participa, y un secretario o una secretaria, que deberá tomar nota de las conclusiones para leerlas después en el grupo grande.

4) Una vez que la persona que conduce el grupo se ha asegurado de que todos los subgrupos han escogido, toma nota de la hora que es para controlar los seis minutos de los que disponen para la discusión. Asimismo, hace saber a todos que cuando falte un minuto para acabar avisará de este hecho.

5) En cada subgrupo se discute el tema siguiendo estos pasos:

- a) Cada participante expresa su opinión.
- b) A continuación, el subgrupo discute y valora las diferentes opiniones expresadas.
- c) Finalmente, el secretario o la secretaria anota las opiniones o ideas que el subgrupo considera más acertadas a modo de conclusión.

6) Una vez que se han acabado las discusiones, el conductor o la conductora da por terminada esta fase y reúne a todos los participantes en el grupo grande."

Y esta técnica finaliza en una segunda fase.

Fase 2

"7) Las personas que han actuado como secretarías pasan a leer sus informes, mientras que la persona que conduce el grupo o cualquier otra persona anota en la pizarra una síntesis de lo que se lee.

8) La persona que ha hecho la conducción se dirige a los miembros de los subgrupos y les pregunta si consideran que han quedado suficientemente bien expresadas sus ideas por si quieren introducir alguna observación o hacer alguna modificación.

9) En caso de que se desee, se puede empezar un nuevo tema de debate".

6.2. Puntos fuertes/puntos débiles del Phillips 66

Los puntos fuertes y los puntos débiles que debéis tener presentes si queréis usar utilizar o aplicar esta técnica quedan resumidos en la siguiente tabla:

Tabla 6. Puntos fuertes/puntos débiles del Phillips 66

Puntos fuertes	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Se garantiza la participación de cada uno de los componentes del grupo. • Permite obtener muchas opiniones y, por lo tanto, mucha información en un espacio reducido de tiempo. • Favorece que las personas participantes expresen sus opiniones sin miedo o inhibición. • Las personas se identifican con el problema que se pone de manifiesto y se trabaja. • Permite una rápida selección de unas cuantas ideas sobre las cuales se puede discutir en profundidad. • Se puede llevar a cabo varias veces sin que resulte pesada. • Evita que las personas se apropien del uso de la palabra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esta técnica no tiene utilidad cuando se trabaja con problemas complicados o cuando se tiene que profundizar mucho en algunas cuestiones.

7. Método del caso

El método del caso es una técnica que tiene como objetivo acercar una realidad concreta a una serie de personas que se proponen trabajar –o trabajan en– un determinado ámbito o que se quieren familiarizar en ese ámbito concreto. La técnica consiste, siguiendo a Fabra (1992, p. 71), en analizar "en grupo o subgrupos –y normalmente también en la búsqueda de la solución al problema que incluye– una situación real o hipotética que ya ha sido explicada de forma resumida a los sujetos en formación por escrito, oralmente, o bien mediante una película o vídeo".

Los principales objetivos de esta técnica son los siguientes:

- Formar a las personas que tengan capacidad de encontrar para cada problema una solución experta y adaptada al contexto social.
- Trabajar desde un enfoque particular determinados problemas. El enfoque parte de un problema real, con sus elementos de confusión, a veces contradictorios, como en la realidad. Se pide una solución adecuada y adaptada al contexto.
- Es útil para crear ambientes de aprendizaje donde se facilite la construcción social de conocimiento.
- Potencia la verbalización, la exposición, el contraste y la reelaboración de los conocimientos.

7.1. Desarrollo del método del caso

En relación con el procedimiento de realización, lo más frecuente es que el caso se dé por escrito a las personas que participan en la técnica, a las personas en formación o que quieren profundizar en un tema. Primero, se lleva a cabo un trabajo de lectura, de reflexión y de responder a las preguntas que plantea el caso de forma individual. Otra opción es, si el grupo es muy numeroso, dividir el grupo en subgrupos para analizar el caso entre los miembros del subgrupo y buscar la mejor solución al problema planteado.

Lecturas recomendadas

Sobre el método del caso, consultad:

A. Martínez y G. Musitu (Eds.) (1995). *El estudio de casos para profesionales de la acción social*. Madrid: Narcea.

R. Muchielli (1970). *El método del caso*. Madrid: Europea de Ediciones.

J. Reynolds (1990). *El método del caso y la formación en gestión. Guía práctica*. Valencia: IMPIVA.

Tanto en la opción individual como en la opción de los subgrupos lo que sí hay que hacer, en una segunda fase, es una discusión general en torno a las preguntas que se plantean en el caso y, por lo tanto, en la solución del caso. Así, en el caso de que se opte por la opción individual, será cada participante el que exprese cómo ha contestado a cada pregunta sobre el caso. En la opción del trabajo en subgrupos, lo que se hará es nombrar a una persona que actúe como portavoz del subgrupo y solamente estas personas serán las encargadas de participar en la discusión final.

En relación con la forma de presentar "el caso", deben tenerse en consideración las siguientes características (Fabra, 1992):

"- Debe ser real o posible.

- Tiene que tratarse de una situación problemática que requiere un diagnóstico y una solución.

- Tiene que incluir todos los aspectos necesarios para la solución sin perderse en detalles superfluos

- Si el caso no es de dominio público, debe garantizarse el anonimato, tanto de sus protagonistas como de la organización o institución donde el caso se produce.

- Si se presenta por escrito, no ha de tener una extensión superior a dos/tres folios escritos".

Finalmente, habrá que evaluar la técnica utilizada. Una característica principal de esta técnica es que no hay una única respuesta acertada (aunque sí que se pueden dar diferentes respuestas más o menos correctas). Así pues, lo importante es analizar el proceso que siguen los participantes para encontrar una solución. Por lo tanto, los aspectos más importantes para evaluar cómo ha ido este proceso y, al mismo tiempo, cómo se ha desarrollado esta técnica, son el razonamiento que ha seguido la persona, las relaciones que ha establecido con los diferentes conceptos y conocimientos, las modificaciones que ha ido introduciendo en su conocimiento y reflexión gracias al trabajo en subgrupos o en el grupo general.

Ejemplos de cómo evaluar la técnica utilizada

Dentro de lo complejo que resulta evaluar este proceso se pueden usar, por ejemplo:

- Un informe realizado por la persona que recoja los procesos y etapas seguidas para resolver el caso. En el mismo informe se le puede pedir que autovalore en qué grado ha alcanzado el objetivo propuesto, qué competencias ha alcanzado y qué habilidades ha desarrollado mediante la técnica.
- Después de todo el proceso, poner un ejercicio con algún problema parecido para que la persona pueda aplicar lo que ha aprendido mediante el método del caso.
- Otra manera de evaluar la técnica es mediante la recogida de ciertos aspectos por parte de la persona responsable de la dinámica, como por ejemplo cómo se enfoca el análisis del problema, qué dificultades se encuentra la persona y cómo las soluciona, la relación entre los diferentes conocimientos que se exponen para responder a las diferentes demandas del caso, la eficacia del trabajo en subgrupos o en grupo; la viabilidad de la decisión o solución tomada.

7.2. Puntos fuertes/puntos débiles del método del caso

En esta tabla os presentamos los principales puntos fuertes y puntos débiles de esta técnica:

Tabla 7. Puntos fuertes/puntos débiles del método del caso

Puntos fuertes	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Permite la comprensión de problemas divergentes y adoptar soluciones mediante la reflexión y el consenso. • Potencia la retención de la información y del conocimiento dado que se discute y se trabaja en torno a conceptos. • Potencia el desarrollo de diferentes estilos de aprendizaje. • Impulsa el aprendizaje grupal y el trabajo en equipo. • La resolución de problemas con esta técnica genera conocimiento y promueve la creatividad. • Desarrolla habilidades específicas (comprensión lectora, valoración de la información, uso de informaciones y de conocimientos de expertos, roles, toma y argumentación de decisiones...). 	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas que participan deben tener ciertos conocimientos sobre el tema. • No tienen por costumbre participar en procesos de reflexión sobre problemas en grupo, elaboración de propuestas de solución y defensa en público. • Requiere una preparación muy acertada del material.

8. Seminario

El seminario tiene como objetivo la investigación o la profundización intensiva de un tema mediante reuniones de trabajo que previamente han sido planificadas. Así, un seminario es "un grupo reducido de personas que discuten intelectualmente en torno a un tema que ha sido preparado previamente. La discusión, por lo general, es inducida por una de las personas que participa, que realiza una introducción introductoria, corta, crítico-analítica, de los aspectos a trabajar en la reunión" (Fabra, 1992: 69). Puede decirse así que un seminario se constituye como un grupo de aprendizaje activo, dado que los participantes no reciben la información y el conocimiento ya elaborado, sino que indagan por sus propios medios en un clima de colaboración recíproca.

El grupo de seminario está integrado por no menos de 5 personas ni más de 12 componentes. Los grupos grandes que deseen trabajar en forma de seminario se subdividen en grupos pequeños para poder llevar a cabo esta técnica.

Las principales características de la técnica del seminario son las siguientes:

- Los componentes tienen intereses comunes relativos a el tema y un nivel parecido de información sobre el mismo.
- El tema o material exige la investigación o la búsqueda específica de diferentes fuentes. Un tema previamente elaborado o expuesto en otra fuente no justifica el trabajo en un seminario.
- El desarrollo de las competencias, así como los temas y subtemas que deben trabajarse, los planifican todos los componentes en la primera sesión del grupo.
- Los resultados o conclusiones son responsabilidad de todo el grupo.
- Todo seminario se concluye con una sesión de resumen y evaluación del trabajo realizado.
- El seminario puede trabajar durante unos cuantos días hasta dar por finalizada su tarea. Las sesiones giran en torno a un tiempo de dos o tres horas.

8.1. Preparación del seminario

El seminario debe estar debidamente estructurado y planificado. El papel de la persona responsable del seminario es muy importante (si es que hay persona responsable, dado que en algunos seminarios puede haber alternancia de la persona que se responsabiliza de las sesiones y de iniciarlas) ya que debe guiar y dotar de estructura para evitar que domine su figura –o que domine la figura de otras personas– y ahogue posibles participaciones e intervenciones.

El responsable ha de posibilitar que el seminario se convierta en un espacio donde se fomente y se estimule la participación, el intercambio de opinión y de discursos y se desarrolle el conocimiento creativo.

8.2. Desarrollo del seminario

En la primera sesión estarán presentes todos los participantes, que se dividirán después en subgrupos de seminario. El organizador, después de las palabras iniciales, formulará a título de sugerencia la agenda previa que ha preparado –que será discutida por el grupo. Modificada o no la agenda por acuerdo del grupo, queda definida como agenda definitiva sobre la que deben trabajar los diferentes subgrupos. El grupo global se subdivide en subgrupos de seminarios de 5 a 12 componentes. Estos subgrupos se instalan en los espacios dispuestos para realizar el seminario, espacios preferentemente tranquilos y con los elementos de trabajo necesarios. En consecuencia, cada subgrupo designa a su responsable para coordinar las tareas y las discusiones y, una vez acabadas las reuniones, cada uno de ellos debe comprobar que se haya alcanzado en mayor o menor medida el objetivo que se buscaba en la sesión. Finalmente, se realiza una evaluación de la sesión realizada, mediante la técnica que el subgrupo considere más adecuada, como por ejemplo plantillas con preguntas, opiniones orales o escritas, formularios, etc.

Finalmente, el seminario acaba con una reunión plenaria, que debe ser coordinada o moderada por el organizador y donde intervengan los diferentes responsables de cada subgrupo. Una persona que desarrolla el rol de secretario/a de la reunión plenaria debe redactar un documento final relativo a la discusión plenaria y donde se recojan también las discusiones de cada subgrupo.

8.3. Puntos fuertes/puntos débiles del seminario

En la tabla que os mostramos a continuación os exponemos los principales puntos fuertes y puntos débiles del seminario:

Tabla 8. Puntos fuertes/puntos débiles del seminario

Puntos fuertes	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Da a conocer producciones nuevas. • Estimula y genera un aprendizaje activo dado que los participantes no reciben información elaborada previamente –tienen que reflexionar sobre la misma en un ambiente de recíproca relación. • Proporciona una experiencia de aprendizaje grupal mediante la comunicación. Eso posibilita el aprendizaje de cada participante y al mismo tiempo una retroalimentación sobre lo que se va aprendiendo. • Útil para trabajar y profundizar, desde el debate y el análisis colectivo, un tema determinado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere una muy buena organización. Es importante que no haya una pérdida de tiempo en la creación y reunión de los diferentes grupos. Por lo tanto, hay que tener previsto cómo se formarán los subgrupos, su número, etc. y deben tenerse los materiales y el lugar de sesión preparados. • A los subgrupos se les debe garantizar el debate. A veces, si los/las participantes del seminario no se conocen es conveniente formar subgrupos con intereses o expectativas comunes.

9. Simposio

Consiste en reunir a un grupo de personas capacitadas sobre un tema, especialistas o expertas, las cuales exponen en el auditorio sus ideas o conocimientos de forma sucesiva, integrando así el panorama más completo posible sobre la cuestión de la que se trate. Es una técnica bastante formal que tiene muchos puntos de contacto con la mesa redonda y el panel. La diferencia está en que en la mesa redonda los expositores mantienen un punto de vista divergente u opuesto y hay lugar para un breve debate entre ellos; y en el panel los integrantes conversan o debaten libremente entre sí. En el simposio, en cambio, los integrantes del panel exponen individualmente y de forma sucesiva durante unos 15 o 20 minutos; sus ideas pueden ser coincidentes o no serlo, y lo importante es que cada uno de ellos ofrezca un aspecto particular del tema, de manera que al finalizar éste, haya sido desarrollado de forma relativamente integral y con la mayor profundidad posible.

9.1. Preparación del simposio

Escogido el tema o cuestión que se desea trabajar, el organizador selecciona a los expositores/as más apropiados –que pueden ser de 3 a 6– teniendo en cuenta que cada uno de ellos/as debe enfocar un aspecto particular que responda a su especialización.

Es conveniente hacer una reunión previa con los/las componentes del simposio, para intercambiar ideas, evitar reiteraciones en las exposiciones, delimitar los enfoques parciales, establecer el mejor orden de la participación, calcular el tiempo de cada expositor, etc.

Además de esta reunión previa de planificación, los integrantes del simposio y el organizador se reunirán unos momentos antes de dar comienzo para asegurarse de que todo está en orden y preparar los últimos detalles.

9.2. Desarrollo del simposio

El coordinador inicia el acto, expone claramente el tema que debe tratarse, así como los aspectos sobre el cual se quiere reflexionar, explica brevemente el procedimiento a seguir y hace la presentación de los expositores en el auditorio. Hecho eso, cede la palabra a la primera persona que expone, de acuerdo con el orden establecido previamente.

Una vez acabada cada exposición, el coordinador cede la palabra sucesivamente a los restantes miembros del simposio. Si la presentación ha sido superficial, la primera intervención puede ampliar lo que ha dicho el coordinador para entrelazar ambas intervenciones. Se irá interviniendo según el orden estable-

cido en exposiciones que no excederán los 15/20 minutos –tiempo que varía en función del número de participantes–, de manera que no se invierta más de una hora.

Finalizadas las exposiciones de los miembros del simposio, el coordinador puede hacer un breve resumen o síntesis de las principales opiniones expuestas. O bien, si el tiempo y las circunstancias lo permiten, puede invitar de nuevo a los participantes para que vuelvan a intervenir para hacer aclaraciones, añadidos, comentarios o para hacer alguna pregunta entre ellos o ellas. También puede sugerir que el auditorio haga preguntas a los miembros del simposio, sin dar lugar a discusión o que el auditorio mismo discuta.

9.3. Puntos fuertes/puntos débiles del simposio

En la tabla que os mostramos a continuación, os exponemos los principales puntos fuertes y puntos débiles del simposio:

Tabla 9. Puntos fuertes/puntos débiles del simposio

Puntos fuertes	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Estimula la actividad y la creatividad del grupo. • Permite la presentación de un tema dividido en partes de forma lógica y sin interrupciones. • Aborda un tema desde diferentes puntos de vista y enfoques multidisciplinares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede pasar que no todas las personas que participan en él intervengan. • Exige un muy buen nivel de conocimientos por parte de sus componentes.

10. Reunión

Una reunión es "la concurrencia de un número determinado de personas que comparten el deseo de conseguir un objetivo concreto" (Demory, 1991, p. 15). Y, tal como dicen Domènech y Gálvez (1996, p. 9) podemos complementar esta primera definición con la de Aguadero (1990), cuando dice que las reuniones son "un instrumento de comunicación y de integración social, que se llevan a cabo mediante el intercambio de ideas, de opiniones, o sea, por medio de la discusión de un tema o problema concreto, y que tienen como consecuencia la obtención de soluciones conjuntas del grupo de personas que participan en ellas".

A continuación, os exponemos de forma esquemática cuáles son las fases y principios de una reunión. Una vez expuesto este esquema, os sugerimos que efectuéis la lectura obligatoria para alcanzar los conocimientos y las competencias necesarias para llevar a cabo esta técnica que supuestamente cualquiera de vosotros podría hacer. A buen seguro, al leer esa obra, veréis que hacer una reunión para sacar el máximo provecho no es algo tan fácil de ejecutar.

Lectura obligatoria

Sobre la conducción de reuniones, es necesario que leáis:

M. Domènech y A. Gálvez (1996). "Técnicas y estrategias de dinámica de grupos". En T. Ibáñez. *Dinámica de grupos* (pp. 9-21). Barcelona: UOC.

Dirección de una reunión: fases y principios

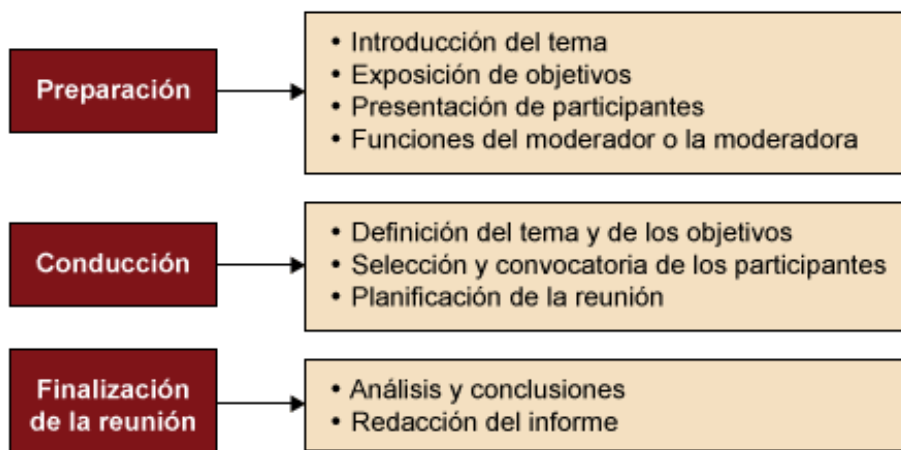


Figura 1. Fases y principios de una reunión. Aspectos que debe considerar la persona que la prepara. Fuente: M. Domènech y A. Gálvez (1996). *Tècniques i estratègies de dinàmica de grups*. En T. Ibáñez. *Dinàmica de grups* (p. 10). Barcelona: UOC.

10.1. Puntos fuertes/puntos débiles de la reunión

En la tabla que os mostramos a continuación, os exponemos los principales puntos fuertes y puntos débiles de la reunión:

Tabla 10. Puntos fuertes/puntos débiles de la reunión

Puntos fuertes	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none">• Es útil cuando un tema ha de ser tratado por un conjunto de personas que interaccionan con la finalidad de crear una idea o un plan de actuación.• Y cuando se tenga que discutir y sacar conclusiones de forma conjunta.	<ul style="list-style-type: none">• Que las personas que asistan tengan la sensación de muchas reuniones y de pérdida de tiempo.• La falta de preparación de algunas reuniones.• Que no se tomen acuerdos y que no se determine un plan de actuación posterior ni tampoco quiénes son los responsables de quiénes, de qué y de cómo se efectúa este acuerdo.• El no llevar a cabo el acuerdo invalida la reunión.

Resumen

El contenido de este módulo pretende que os familiaricéis con la ejecución de la dinámica de grupos. Después de conocer una serie de técnicas (las que hemos escogido para este módulo) os corresponde, tras su lectura, ampliar los conocimientos sobre las mismas y ponerlas en práctica para adquirir las competencias necesarias. También os corresponde iniciar otras lecturas para profundizar en las técnicas explicadas y en multitud de otras técnicas de dinámica de grupos que existen y que podéis considerar adecuadas en función de los objetivos que tenga el grupo y en función de los procesos que queréis que se pongan de manifiesto en el seno de la dinámica.

Estas técnicas han sido explicadas al "vacío", es decir, sin estar contextualizadas en ningún sitio. El módulo que sigue "pone en juego" las técnicas de dinámica de grupos en la variabilidad de contextos de la psicología mediante su práctica y por medio de una serie de actividades.

Bibliografía

- Aguadero, F. (1990). *Cómo hacer más eficaces las reuniones*. Madrid: CDN.
- Andueza, M. (1983). *Dinámica de grupos en educación*. México: Trillas, 1984.
- Birkenbihl, M. (1989): *Formación de Formadores*. Madrid: Paraninfo.
- Callejo, J. (2001). *El grupo de discusión: introducción a una práctica de investigación*. Barcelona: Ariel Practicum
- Demory B. (1991). *Dirija sus reuniones*. Barcelona: Juan Granica. (Edic. original, 1987).
- Domènech, M. y Gálvez, A. (1996). Tècniques i estratègies de dinàmica de grups. En T. Ibáñez. *Dinàmica de grups*. Barcelona: UOC.
- Fabra, M. L. (1992). *Técnicas de grupo para la cooperación*. Barcelona: CEAC.
- Francia, A. y Mata, J. (1992). *Dinámica y técnicas de grupos*. Madrid: Educación Social.
- Llopis, R. (2004). *El grupo de discusión: manual de aplicación a la investigación a la investigación social, comercial y comunicativa*. Madrid: ESIC.

Bibliografía complementaria

- Barker, A. (1998). *30 minutos... Para hacer brainstorming y generar ideas geniales*. Barcelona: Granica.
- Castaño, J. (2001). *Juegos y estrategias para la mejora de la dinámica de grupos*. Editorial Wanculen.
- Fuentes, P. et al. (2000). *Técnicas de trabajo en equipo: una alternativa en educación*. Madrid. Pirámide.
- Martínez, M. C. (2001). *Psicología de los grupos: elementos básicos y dinámica*. Madrid: Diego Marín Librero Editor.
- Martínez, A. y Musitu, G. (Ed.). (1995). *El estudio de casos para profesionales de la acción social*. Madrid: Narcea.
- Muchielli, R. (1970). *El método del caso*. Madrid: Europea de Ediciones.
- Shanw, M. E. (1979). *Dinámica de grupo. Psicología de la conducta de los grupos pequeños*. Barcelona: Herder.
- Tejada, J. (1997). *Grupo y educación: técnicas de trabajo y análisis*. Barcelona: Ediciones de la Librería Universitaria.
- Reynolds, J. (1990). *El método del caso y la formación en gestión. Guía práctica*. Valencia: IMPIVA.



Recurso: Módulo 3. Técnicas de dinámica de grupos. Descripción: Este es el tercer módulo del recurso "Dinámica de grupos", en el que se describen algunas de las técnicas en dinámica de grupos más utilizadas en los diferentes contextos de la psicología y también en otros ámbitos académicos. Idioma: ES Categoría: Humanas y Sociales Fecha de alta: 2010-06-18 00:00:00.0