

F 3906-1

GUIA PARA EL INSTRUCTOR



adiestramiento
de extensionistas
en comunicaciones

UNIDAD II - COMUNICACION ORAL

sección 3 - -

TECNICAS DE GRUPO

- Técnicas de Grupo ...

aplicadas a reuniones de discusión

en grupos pequeños

y aplicadas a ...

- Reuniones Grandes



INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS
DE LA ORGANIZACION DE ESTADOS AMERICANOS

International Cooperation Administration of the United States of America

43 I5978t

36p
3



GUIA PARA EL INSTRUCTOR

PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO DE EXTENSIONISTAS EN COMUNICACIONES

(ADECO)

UNIDAD II - COMUNICACION ORAL

Sección 3 --

T E C N I C A S D E G R U P O



- **Técnicas de Grupo ...**

aplicadas a reuniones de discusión

en grupos pequeños y aplicadas a ...

- **Reuniones Grandes**

El Programa de Adiestramiento de Extensionistas en Comunicaciones (ADECO) fué producido originalmente por el "National Project in Agricultural Communications", East Lansing, Michigan, E.U.A. Registrado en 1956 por la "American Association of Land-Grant Colleges and State Universities". Adaptado por el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la Organización de Estados Americanos, bajo los auspicios de la "International Cooperation Administration" de Estados Unidos de Norteamérica. En la adaptación colaboraron el Proyecto 39 del Programa de Cooperación Técnica de la OEA y las Universidades de Costa Rica y Puerto Rico.

07759

I. I. C. A. - C. I. R. A.
BIBLIOTECA

COMPRADO A _____
CESEQUIO DE *Dr. Pina*
FECHA _____ PRECIO _____

15.10.69

110A
15.10.69
07759
3

Traducción: Dr. Fernando del Río y P. Gómez

Adaptación: Dr. Antonio Arce

Editor: Juan E. Díaz Bordenave

UNIDAD 2 - COMUNICACION ORAL
SECCION 3 - TECNICAS DE GRUPO

INTRODUCCION GENERAL A ESTA GUIA

Esta sección del curso ADECO se divide en dos partes. La primera trata de las diferentes técnicas de grupo en su aplicación a grupos pequeños. La segunda trata de las técnicas de grupo aplicables a grupos grandes.

Las habilidades adquiridas en este período de instrucción son fundamentales para las actividades de todos en Extensión. Las posibles aplicaciones de las técnicas de grupo son tan variadas como las actividades de las personas que las practican.

Esta sección abarca: (a) actitudes y conocimientos básicos en el trabajo de grupo, desde el punto de vista del líder; (b) habilidades para el liderato de reuniones; y (c) comportamiento del líder de grupo y su relación con los sentimientos del grupo.

1) Técnicas de grupo aplicables a los grupos pequeños:

- a) Reunión Informativa -- Método de información de doble vía denominado 'reunión', destinado a presentar un conjunto de informaciones actuales.
- b) Liderato de Reunión -- Análisis del liderato eficaz, con énfasis en las actitudes del líder hacia su tarea y su concepto sobre los diferentes miembros del grupo. Se analizan dos extremos del liderato: el líder autoritario y el líder "laissez faire".
- c) Reunión de Estudio de Casos -- A fin de comprender esta técnica de grupo debemos comprender plenamente las condiciones en las que este método puede emplearse con éxito.
 - 1) Necesidad -- Existe la necesidad de que el grupo aprenda algo sobre el comportamiento de las personas.
 - 2) Caso -- Idealmente, es un conjunto de hechos sobre personas en una condición dada. Envuelve la consideración de personalidades, medio ambiente, y comportamiento significativo y de interés para el grupo.

La Reunión de Estudio de Casos no da las respuestas a todos los problemas. No obstante, proporciona a los estudiantes comprensión de la forma en que ciertas personas reaccionaron dentro de un conjunto dado de circunstancias. También penetra profundamente en algunas de las posibles causas que explican la conducta y los sentimientos de esas personas.

- d) Reunión de Solución de Problemas -- Esta es la forma más difícil de reunión. Tiene un objetivo mucho más específico y preciso: identificar un problema, delimitarlo, abordarlo inteligentemente y resolverlo dentro de un tiempo estipulado.
- e) Discusión de Panel -- Un método que permite a personas debidamente capacitadas:
- 1) Abordar desde diferentes ángulos un problema complejo.
 - 2) Obtener apoyo para algún asunto elevándolo a una posición prominente.
 - 3) Dar variedad a la parte expositiva de una Reunión Informativa.
 - 4) Hacer una presentación más completa de los datos necesarios para una Reunión de Estudio de Casos o una Reunión de Solución de Problemas.
 - 5) Estimular la discusión sobre todos los diferentes aspectos de un tema.
- f) Representación Ensayada -- La representación ensayada no constituye un método completo en sí mismo. Forma parte de una reunión estructurada según algún otro método. La representación ensayada se emplea para:
- 1) Presentar un caso en condiciones simuladas de la vida real.
 - 2) Producir empatía en los actores respecto a los papeles representados.
 - 3) Despertar identificación íntima del grupo con los protagonistas del caso.
 - 4) Dar énfasis a una materia específica del programa.
- g) Dramatización Improvisada -- Esta dramatización difiere de la representación ensayada en que los actores improvisan sus papeles. Los objetivos de la dramatización improvisada son:
- 1) Hacer que los estudiantes den un paso adelante después de la etapa de la discusión de casos, en vista de que comienzan a sentir los aspectos emotivos del problema bajo consideración.
 - 2) Simular actos de tomar decisiones dentro de la tensión que los estudiantes experimentarían en situaciones de la vida real.

- 3) Despertar conflictos en el estudiante a fin de que descubra por sí mismo lo que se siente al representar puntos de vista ajenos a sus propias convicciones.
- 4) Proporcionar una experiencia que saque al individuo de sus rutinas mentales y le prepare para la consideración de nuevas ideas.

2) Técnicas de Grupo aplicables a Reuniones Grandes:

Este capítulo abarca:

- a) Los problemas que presentan las reuniones grandes y las soluciones de estos problemas.
- b) Métodos y técnicas empleadas para hacer las reuniones grandes más eficaces como medios de comunicación; es decir,
 - 1) Que el grupo participe en un propósito común.
 - 2) Que exista una atmósfera permisiva.
 - 3) Que exista comunicación de doble vía entre el orador y el grupo, la cual puede lograrse mediante:
 - a. Equipos de Escuchas -- Antes de que el orador comience su disertación, el presidente divide al público en equipos de escuchas. A cada equipo se le asigna tomar nota de un aspecto específico.
 - b. Paneles - Debates
 - c. Preguntas de los miembros del auditorio
 - 4) Debe existir comunicación dentro del grupo mismo. Varias de las técnicas empleadas para alcanzar comunicación dentro del grupo en la reunión grande son:
 - a. Grupos de Cuchicheo -- Se divide el numeroso público en cierto número de grupos, los que a su vez presentan sus resultados a consideración del grupo total.
 - b. Receso -- Un receso en el momento oportuno puede servir para fomentar el aprendizaje en el grupo, puesto que se forman pequeños grupos para discutir el tópico de la reunión.
 - c. ConPar -- Método de participación controlada, tanto por parte del orador como por parte del auditorio.

- d. Preguntas Previas — Miembros escogidos del auditorio reciben anticipadamente ciertas preguntas. Dichas preguntas dirigen la atención del auditorio hacia puntos específicos considerados en la disertación. Por ejemplo: Qué cosa nos pareció poco clara? En cuáles aspectos necesitamos mayor información?

Nota para el Instructor

No se pretende que los materiales y las sugerencias contenidos en esta guía para el instructor sean seguidos al pie de la letra. Posiblemente contienen más materia de la que la mayoría de los instructores deseen utilizar. Queda a su juicio seleccionar el material, los métodos de instrucción, los auxiliares didácticos, y adaptar todo esto a las condiciones específicas del programa de adiestramiento que se desarrolle en su país o región.

TECNICAS DE GRUPO

INTRODUCCION

Esta sección está dividida en dos segmentos. El primer segmento trata de las técnicas de grupo y su aplicación en las reuniones del tipo discusión en grupo.

El segundo segmento trata de la aplicación de éstas y otras técnicas, a problemas de reuniones más grandes o numerosas.

RELACION CON OTRAS SECCIONES

En la estructura del programa de adiestramiento en comunicaciones, este primer segmento sobre técnicas de grupo es una especie de guía del tipo "hágalo-usted-mismo", relacionado con aquello que usted ha aprendido con anterioridad en el programa.

En particular, usted estará aplicando principios desarrollados en las secciones *Cómo Aprendemos* y *El Proceso de Grupo*. Usted estará aplicando estos principios a la tarea de ayudar a la gente a aprender y a tomar decisiones en grupos pequeños.

CONOCIMIENTO DE AMPLIA UTILIDAD

El conocimiento y las habilidades que usted adquiera en este segmento podrían serle en extremo útiles en una amplia variedad de circunstancias.

En primer lugar, el adiestramiento en comunicaciones, tal como se describe en este programa, se manejará principalmente mediante métodos de reunión de grupo. En efecto, a menos que el líder utilice varias de las técnicas discutidas en esta sección, es dudoso que obtenga el grado de participación necesario para que el adiestrando aprenda en la mejor forma.

Por consiguiente, las habilidades que usted adquiera aquí se utilizarán cada vez que usted presente cualquier porción de este programa en su país. Y hay también habilidades que usted deberá enseñar a otros, con el propósito de hacerlos adiestradores más eficientes.

Además, la destreza en técnicas de grupo producen dividendos en cualquier ocasión en que el extensionista logre reunir personas, para cualquier propósito relacionado con su trabajo.

Preparado bajo la supervisión de William E. Bright, Jr., Presidente, Committee for Employee Development, Pure Oil Company.

Esto es válido para cualquier grupo, sea de trabajadores de extensión, de agricultores, de amas de casa, ó de cualquier clase de personas; tiene validez cuando el propósito de estos grupos sea aprender o hacer decisiones, sea en grupo ó individualmente.

En otras palabras, las destrezas que usted puede aprender aquí, son básicas para su trabajo y para el trabajo de cualquier extensionista. Su aplicación posible es tan amplia como las actividades de la persona o personas que las practican.

PROPOSITOS DE ESTE TEMA

Los propósitos de este segmento son:

1. Crear consciencia de las actitudes y los conocimientos básicos en el proceso de grupo, desde el punto de vista del líder.
2. Identificar destrezas esenciales y proveer experiencia mínima en ellas.
3. Considerar la utilidad relativa de varios conceptos sobre el rol del líder de reunión en el trabajo de extensión.
4. Desarrollar en el líder una razonable sensibilidad a la manifestación de sus propios sentimientos y de los del grupo en las conductas respectivas, así como a la relación entre estos dos factores.
5. Proveer una oportunidad al adiestrando para aplicar la teoría presentada en otras partes de este programa.
6. Por último, y lo más importante, permitir que cada adiestrando se beneficie de la experiencia y el conocimiento de los otros. (El líder deberá siempre estar a la expectativa de aprender mucho de su grupo).

EL AMBIENTE DE UNA DISCUSION FECUNDA

Supongamos que un grupo de personas se encuentran en una reunión de extensión.

Estas gentes han venido a la reunión por una ó más de las tres razones siguientes:

- Desean aprender algo.
- Desean hacer algo.
- Desean conseguir que algo se haga.

Es justo presumir que ellos están reunidos por uno ó más de estos propósitos. Después de todo, no hay otras razones probables para que ellos se reúnan, excepto por un mero deseo de disfrutar de la mutua compañía. Y nosotros no estamos hablando de una ocasión puramente social.

Estando reunidos, ellos discutirán el tópico que los indujo a reunirse. Y una pregunta básica es:

"Cuál es la atmósfera o ambiente más apropiado para que la discusión resulte en que la gente haya aprendido algo, haya hecho algo, o haya conseguido que algo se haga?"

Hay un número considerable de opiniones, respaldadas por la investigación, que indican que estos resultados son más probables cuando cada participante siente que:

- El tiene una responsabilidad personal en contribuir a la discusión y ayudar a guiarla hacia un resultado exitoso.
- Cualquier contribución que haga será bienvenida y considerada por sus propios méritos.
- Nadie está tratando de conducirlo ó forzarlo a una conclusión predeterminada.
- El no está en competencia con otros participantes: él no puede ganarle a los otros, ni ellos a él.
- La aceptación que él tenga dentro del grupo no disminuirá por lo que él diga honestamente o por lo que él honradamente sienta.

De acuerdo con Nathaniel Cantor, esto es lo que puede suceder en un medio ó situación como ese:

"Al aprender a expresar sus opiniones en una atmósfera que no contiene amenaza alguna a su seguridad, una persona puede enfrentarse a sí misma, asumir responsabilidad por decisiones bien pensadas, reconocer sus debilidades, usar sus fuerzas sin imponerlas defensivamente sobre otros, y aceptar ayuda de otros.

"En un intercambio libre y abierto de ideas y sentimientos entre los miembros del grupo, nadie necesita entrar en competencia, nadie tiene que ganar o probarse a sí mismo que está correcto. Nadie tiene que ser expuesto al ridículo, al sarcasmo, o a la condenación. Los miembros del grupo exploran juntos ideas y/o situaciones, prueban sus creencias nuevas y viejas, a través de las contribuciones y críticas combinadas de todos los miembros y de su líder.

"Al sentir el respaldo de otros, al reconocer las fallas comunes y las incertidumbres de todos, al ser comprendido, al estar libre para hacer sus propias decisiones, al ser respetado por sus contribuciones -- estas actitudes y sentimientos sobre normas de conducta conducen a los miembros de un grupo a querer ayudarse el uno al otro, a crecer y trabajar juntos.

"En una atmósfera tal de cooperación, el individuo ... puede ser él mismo y también sentir que él pertenece al grupo."

Si éste es el ambiente que buscamos, el papel del líder puede definirse fácilmente. El es quien crea este ambiente. (Y, desafortunadamente, el papel del líder no puede ser descrito en una forma más sencilla.)

El líder tiene la responsabilidad principal de establecer y mantener un clima propicio para la discusión. El tiene tres cursos alternativos de acción: dos de ellos relativamente sencillos y uno más difícil.

El puede alegar su condición de líder y guiar la discusión hacia una meta que él ha predeterminado.

El puede parecer ... o tratar de parecer ... como alguien que permite al grupo seleccionar sus propias direcciones. El puede ser amable y cordial. Pero, de hecho, él está dirigiendo u ordenando. El es la persona que sabe, la que guía a otros a obtener conocimientos que no poseen.

Al otro extremo, encontramos al líder "laissez faire". El niega poseer calificaciones especiales, ó no reclama liderato. El sigue al grupo. ("Hacia donde tú vayas ... allá voy yo también").

El tercer curso de acción... y el más difícil ... es aquél en que el líder se convierte en la clase de persona que se describe más tarde en tres memorandums intitulados: "El Líder de Reunión", "Algunos Haga y No Haga en el Liderato de Reuniones" y "Valores y Limitaciones del Liderato Democrático".

Este es el curso de acción en el que el líder:

- Establece y mantiene una atmósfera cordial que asegura a cada participante que su contribución es bienvenida.
- Induce a cada participante a creer que él tiene una responsabilidad personal de participar integralmente en la reunión.
- Deja en claro -- y lo siente así -- que el grupo delineará su propio curso de acción y hará sus propias decisiones, tanto de grupo como individuales.

- Crea una atmósfera de cooperación no competitiva en la solución de problemas.

Pero es también el curso de acción en el cual el líder:

- Reconoce que cualquier clase de información especial que él pueda poseer debe ponerlo a la disposición del grupo.
- Ayuda al grupo a través de sugerencias y de recordatorios sobre las metas del mismo, si éste trata de desviarse en forma notoria.
- Interviene -- en casos extremos -- si hay dominio o monopolio por un participante, o si hay divisiones entre los participantes, que amenacen el propósito total de la reunión.

Este es el curso de acción, que tomado por un líder de reunión apto y sincero, creará la atmósfera que consideramos más adecuada para el aprendizaje y el progreso.

Este es el rol que exige mucho del líder pero que recompensa en alto grado. Es el rol que a usted se le exige desempeñar como un líder de reunión. Es el rol en cuyo desempeño usted adiestrará a otros.

ORGANIZACION DE LA GUIA

La discusión anterior sobre el clima de discusión exitosa explica por qué este segmento del adiestramiento sobre liderato, es básicamente diferente de los otros segmentos incluidos en este programa.

Aquí la materia -- conocimiento específico -- es secundaria con respecto a las actitudes y puntos de vista desarrollados por el estudiante.

Aquí, la destreza consiste mayormente en desarrollar cierta sensibilidad a las actitudes cambiantes del grupo.

Aquí, si practicamos lo que predicamos -- no podemos predecir qué patrones o qué orientaciones tomará la discusión. Nosotros creemos que el progreso hacia la meta del grupo debe seguirse al paso propio del grupo, según la ruta que éste se ha trazado.

Tampoco podemos predecir en qué punto de la reunión el grupo tendrá necesidad de alguna información específica. Tampoco podemos predecir en qué punto al líder se le pedirá que demuestre una cierta destreza.

Por cuanto el segmento en sí es básicamente diferente, su tratamiento en esta guía debe ser, por consiguiente, diferente.

Para cada tipo de reunión hay un memorandum que discute el método en sí, las técnicas, y las actitudes del líder y las aplicaciones que él puede hacer.

A continuación del memorandum, hay un bosquejo que sugiere, en una forma esquemática, lo que usted podría hacer para:

- (a) efectuar una demostración del método de reunión involucrado;
- (b) efectuar una discusión de grupo sobre tal método.

Usted podrá notar que la información contenida en el memorandum, es de carácter general. Ningún punto está relacionado con porción alguna de la presentación que se le sugiere para el grupo que está adiestrándose.

Se pretende lograr que usted se de cuenta de hechos y puntos de vista contenidos en este memorandum, haga valiosas contribuciones propias y las emplee cuando las necesite.

Finalmente, al término de este segmento, hay un material de consulta que ha sido reimpresso para su información general.

TIEMPO NECESARIO

Tal como en otras secciones de este adiestramiento, el tiempo que usted dedique a este segmento dependerá, en gran parte, del tiempo disponible y del análisis que usted haga de las necesidades de su grupo.

En la presentación original de este programa, se utilizaron dos días para enseñar este primer segmento. El segundo segmento relativo a problemas con reuniones grandes, fué discutido en una reunión mayor, nocturna, de dos horas de duración.

Si usted dispone de dos días para el primer segmento, este período podría dividirse en la siguiente forma:

Primer Día en la Mañana:

Demostración: La Reunión Informativa
Discusión: Técnica de la Reunión Informativa
Demostración: Reunión de Estudio de Casos
Discusión: La Técnica de la Reunión de Estudio de Casos
Demostración: Reunión de Solución de Problemas
Discusión: Técnica para la Reunión de Solución de Problemas

Primer Día en la Tarde:

Práctica en sub-grupos:
La Reunión Informativa
La Reunión de Estudio de Casos
La Reunión de Solución de Problemas

Segundo Día en la Mañana:

Demostración: La Discusión de Panel

Discusión: Técnica del Panel

Demostración: La Representación Ensayada

Discusión: Técnica de la Representación Ensayada

Demostración: Dramatización Improvisada

Discusión: Técnica de la Dramatización improvisada

Segundo Día en la Tarde:

Práctica en sub-grupos:

La Dramatización improvisada

Otros métodos que se requieran

Debido principalmente a la naturaleza no estructurada de estas sesiones, no se hace necesario un descanso al final de cada hora en los períodos de medio día. Usted tal vez quisiera extender el tiempo de discusión cuando ello sea útil; o acortar el período si no está sucediendo algo significativo.

Una precaución -- y muy importante:

Posiblemente usted tenga en alguna ocasión que disminuir o acortar el período dedicado a este segmento. Si ello fuera así, piense dos veces antes de acortar la duración de los períodos de práctica. Se gana muy poco con demostrar un método de reunión y discutirlo, a menos que se dé al adiestrando práctica en el manejo de grupos y en el método en sí. No importa cuánto conocimiento teórico tenga el adiestrando, él no estará dispuesto a poner ese conocimiento en práctica -- por ejemplo intentando dirigir un grupo -- a menos que se sienta seguro de que puede hacerlo sin fracasar frente al grupo.

La única manera de darle esa seguridad por adelantado, es permitirle que maneje ó guíe un grupo como parte de su adiestramiento.

Por consiguiente, se sugiere que si usted debe reducir el tiempo, decida qué métodos de reunión son los menos importantes para el grupo de adiestrandos que esté en sus manos, y elimine dichos métodos de su programa.

Entonces haga una presentación completa -- incluyendo las vitales sesiones de práctica -- sobre los métodos restantes que son de importancia.

MATERIAL DE REFERENCIA O DE CONSULTA

Una mayor preparación personal en el área general de los métodos de grupo, podría lograrse posteriormente mediante práctica y lecturas sobre el tópico.

Un paso útil podría consistir en hacerse miembro de un grupo de discusión si lo hay en su localidad. En las reuniones de este grupo usted podría no solamente participar como miembro, sino también observar el funcionamiento del grupo y las técnicas utilizadas por su líder. Si usted tiene una oportunidad para dirigir una discusión de tal grupo, haga todo lo posible por aprovecharla.

La revista "Adult Leadership Magazine" provee un flujo continuo de información muy útil de métodos de grupo y liderato. Lo publica la "Adult Education Association of the U.S.A.", 743 N. Wabash Avenue, Chicago, Illinois, E.U.A. Esta organización también puede proporcionarle información sobre boletines y reimpresos que ellos han publicado.

Una serie útil de boletines ha sido publicada por "The National Training Laboratory in Group Development", 1201 16th Street, N.W., Washington 6, D. C., E.U.A. Una lista de publicaciones puede obtenerse de ellos.

Otra fuente posible de materiales es la "National Industrial Conference Board", 247 Park Avenue, New York 17, N. Y., E.U.A.

En el cuerpo docente de las universidades y escuelas, indudablemente existe gente con profundos conocimientos profesionales de este campo o área. Ellos pueden ser una fuente de orientación y asistencia experta.

Dónde, dentro de la estructura académica, ha de encontrar usted estos recursos, dependerá de la institución. Las probabilidades son que ellos se encuentren en las áreas generales de sociología, psicología social, comunicaciones, antropología, dinámica de grupo o semántica.

Finalmente, existe literatura abundante sobre este campo. Su lectura puede ser muy importante para usted ... pero debe ser equilibrada con trabajo real con grupos.

Aquí se indica una bibliografía parcial, toda ella en inglés. Algunos capítulos de libros sobre esta materia figuran, traducidos al español, en el volumen de lecturas de consulta que forma parte del ADECO.

1. "Social Psychology." Por Floyd H. Allport, Houghton Mifflin, Boston, 1924.
2. "Dilemmas of Leadership in the Democratic Process." Por Chester Barnard, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, 1939.

3. "Teacher in America." Por Jacques Barzun, Little Brown, Boston, 1944.
4. "Training in Democratic Leadership", Journal of Abnormal and Social Psychology (XXXVII, pp. 115-19). Por Alex Bavelas y Kurt Lewin. January, 1942.
5. "Leaders are Made, Not Born", Childhood Education (XXIV, pp. 203-08) Por Kenneth Benne. January, 1948.
6. "The Dynamics of the Discussion Group", Journal of Social Issues (IV). Por Leland P. Bradford y John R. P. French, Jr. Issue Editors, Spring, 1948.
7. "The Tyranny of Words." Por Stuart Chase. Harcourt, New York, 1938.
8. "A Theory of Cooperation and Competition", Human Relations (II, pp. 129-152). Por Morton Deutsch. 1949.
9. "An Experimental Study of the Effects of Ethos in Public Speaking", Speech Monographs (XVI, pp. 190-202). Por Franklin S. Haiman. September, 1949.
10. "Group Leadership and Democratic Action." Por Franklin S. Haiman. Houghton-Mifflin, Boston, 1951.
11. "Leadership - a Dynamic Redefinition", Journal of Educational Sociology (XVII). Por Helen Hall Jennings. March, 1944.
12. "Language Habits in Human Affairs." Por Irving J. Lee, Harper New York, 1941.
13. "Customs and Crises in Communications." Por Irving J. Lee. Harper, New York, 1954.
14. "The Dynamics of Group Action", Educational Leadership (I, pp. 195-200). Por Kurt Lewin. January, 1944.
15. "The Psychodrama in Leadership Training". Sociometry (VI, pp. 291). Por Ronald Lippitt.
16. "The Quality of Group Decisions as Influenced by the Discussion Leader". Human Relations (III, pp. 155-74). Por Norman R. F. Maier. 1950.
17. "Leader for Adult Education." Por Harry A. Overstreet y Bonaro W. Overstreet. American Association for Adult Education, New York, 1941.

18. "Leadership or Domination." Por Paul Pigors. Houghton Mifflin, Boston, 1935.
19. "Counselling and Psychotherapy." Por Carl R. Rogers, Houghton Mifflin. Boston, 1942.
20. "The Art of Leadership." Por Ordway Tead. McGraw-Hill-Whittlesey House, New York, 1935.
21. "Educational Dynamics: Theory and Research", Journal of Social Issues (VI, Entire Issue). Por Herbert Thelen. 1950.
22. "Handbook of Group Discussion". Por Russel Wagner y Carroll Arnold. Houghton Mifflin, Boston, 1950.

MEMORANDUM SOBRE LA REUNION INFORMATIVA

La reunión informativa puede definirse como una reunión en la cual ciertos datos reales de actualidad inicialmente presentados por el organizador de la reunión, son analizados y discutidos por el grupo.

La Reunión Informativa es un híbrido. Emplea el recurso de la comunicación de dos vías que se conoce como reunión de grupo, para presentar un conjunto de información.

Usualmente cuando se sugiere una reunión de esta naturaleza, la gente se pregunta, "Por qué no enviar sencillamente un memorandum, o dar una explicación breve al grupo ... y dejarlo así?"

Con frecuencia la gente que no entiende o entiende mal un discurso o memorandum queda mejor esclarecida cuando tienen oportunidad de hacer preguntas o discutir en una reunión de grupo.

Pero existe una razón más vital para celebrar la Reunión Informativa cuando usted desea presentar algo nuevo al grupo.

Cuando usted envía un memorandum o hace una disertación, los participantes sienten sobre el tema que usted presenta de manera diferente que cuando ellos participan en la presentación de ese tema a través de preguntas y comentarios en una Reunión Informativa.

Cuando a ellos se les permite discutir el tema, éste tiende a convertirse en su tema. Esto es, la discusión tiende a desarrollarse en el grupo un sentido de interés propio en el tema.

Si el tema es algo que usted desea que ellos acepten y apliquen en sus vidas diarias, este sentido de compartir su propiedad puede ser muy valioso. Pocas veces le damos tanta atención y esfuerzo a una idea o un plan que pertenece a otra persona, como se lo daríamos a nuestras propias ideas.

En el uso de la Reunión Informativa hay una objeción que se hace frecuentemente. Esta objeción pone en duda la honestidad del líder que invita a la discusión de una nueva política que va a establecerse "de todos modos" e independientemente de cómo el grupo reaccione en la Reunión Informativa.

Si la intención del líder es la de engañar al grupo haciéndoles creer que la idea es en parte de ellos, la objeción es válida.

Preparado bajo la supervisión de William E. Bright, Jr., Presidente
Committee for Employee Development, Pure Oil Company.

Pero el líder que usa la Reunión Informativa con buenos propósitos, no es deshonesto. Si la política a ser discutida debe ser aplicada o aceptada "de todos modos", él se lo dice así al grupo.

Aún hay mucho que ganar de la reunión:

- 1) Ayudará a asegurar que la política sea entendida bien por el grupo, antes de ponerla en práctica.
- 2) Aún cuando el grupo entiende que la política es inflexible e inevitable, permítale hablar sobre cómo aplicarla en sus situaciones específicas. Esto tenderá a disminuir la frustración que frecuentemente ocasiona la imposición de una nueva idea.

Sería interesante notar con cuánta frecuencia un líder escéptico o dudoso que usa la Reunión Informativa, en contraste con el memorandum o disertación, para introducir nuevas ideas, se convierte gradualmente en un entusiasta del uso de este método de participación del grupo.

Al principio, él quizás diga enfáticamente que la idea que él presenta no puede ser cambiada por el grupo. Pero, usualmente, él tiende a ser cada vez menos autocrático a medida que las ideas que fortalecen su propia idea surgen en la reunión que él celebra.

Cualquier líder que esté determinado a evitar mejora alguna en sus ideas, planes y políticas, debe religiosamente evitar el uso de la Reunión Informativa.

Otros líderes se han abstenido de usar la Reunión Informativa por el temor de que un miembro pueda proponer una idea que el líder no esté preparado para aceptar. Este caso podría aparentemente tener sentido solamente cuando tanto el organizador como el grupo carecen de información colateral, que — por alguna razón de política — no podría ser divulgada. Por ejemplo, un participante podría sugerir algo en conflicto directo con los planes confidenciales de la administración.

Un líder, teniendo este temor, o sea, de que se divulguen planes confidenciales, evita que la gente discuta el tema, para que tal contingencia no suceda. El siente que el resentimiento y la frustración que se crearía en estas condiciones dentro del grupo constituirían un riesgo muy grande para él.

En la realidad sin embargo, en los casos en los cuales se ha usado la Reunión Informativa, se ha encontrado que este temor es infundado.

Se ha encontrado que los miembros del grupo generalmente tienen una comprensión mayor de los problemas y responsabilidades del líder, que lo que generalmente suponemos.

Alguno de nosotros algunas veces desearía ser "el gran jefe". Pero en muchas ocasiones, nosotros nos damos cuenta que es afortunado que no lo seamos ... y por consiguiente estamos deseosos de permitir a otros las prerrogativas que acompañan tal responsabilidad.

El mejor curso de acción, de presentarse la situación descrita anteriormente, pareciera ser éste:

- Explíquese al grupo que hay una razón por la cual la sugerencia no puede ser puesta en efecto.
- Dígalos francamente que la razón es de carácter confidencial.
- Sugiera que, por el presente, ellos tendrán que aceptar su palabra.

Estas tácticas han tenido buenos resultados cuando existe comprensión y confianza entre el grupo y su líder.

DEMOSTRACION DE LA TECNICA DE LA REUNION INFORMATIVA

INDICACIONES SOBRE ORGANIZACION DE ESTE CAPITULO

En este bosquejo, como en otros que siguen sobre reuniones, se dan sugerencias a la derecha de la página sobre lo que usted puede hacer y decir.

Estas sugerencias son de carácter general. Esto es, ellas pueden ser aplicadas en cualquier Reunión Informativa.

No se pretende bosquejar una reunión específica que usted pudiera organizar, como demostración, en cualquier presentación que usted haga de esta sección. Después de todo, no hay una manera de predecir qué tema seleccionará usted para una demostración de la Reunión Informativa.

A la izquierda de la página se encuentran algunas notas para el líder.

Estas notas están organizadas como sigue:

La mayoría de ellas se agrupa en dos clasificaciones.

Algunas de ellas explican el por qué de algunas acciones sugeridas al líder.

Otras se refieren a la materia seleccionada para usarla en la primera presentación de este programa. Sugieren maneras de tratar este tema, si usted decide usarlo en una de sus demostraciones.

Explique que el propósito de la reunión es presentar y discutir un tema nuevo con el grupo. A usted le gustará que el grupo haga tantas preguntas como crean necesario.

Si posee una descripción escrita del tema, circúlela entre los miembros del grupo.

En la presentación original del Programa de Adiestramiento en Comunicaciones, el tópico usado para la demostración de

Preparado bajo la supervisión de William E. Bright, Jr., Presidente, Committee for Employee Development, Pure Oil Company.

la Reunión Informativa fué lo que se trata en esta sección sobre Técnicas de Grupo. Se distribuyó un material intitulado, "Agenda para Técnicas de Grupo," que resumía el programa para el período dedicado a esta sección.

Presente su tema en la forma más clara y breve posible.

Debe usar, si está disponible, cualquier ayuda visual que sirva para una mayor comprensión del tema.

La razón para sugerirle que su presentación inicial sea breve, consiste en que a usted le gustaría dedicar más tiempo a que los detalles sean desarrollados a través de la discusión del grupo.

Si usted trata de decirlo todo, con muchos detalles, probablemente termine dando una conferencia que le consumirá todo el tiempo disponible, en lugar de celebrar una discusión de los puntos sobre los cuales el grupo desea tener mayor conocimiento.

Pida al grupo que haga preguntas y comentarios con relación al tema que usted le ha presentado.

En la presentación original de este programa, el líder hizo preguntas que aseguraron que el grupo comprendió lo que iba a ocurrir en los próximos dos días. También solicitó comentarios de los miembros del grupo sobre lo que deseaban hacer, indicando su sentir acerca de la manera en que ellos pensaban que los planes habían de resultar. También solicitó sugerencias para adaptar los planes a los intereses y necesidades de los miembros del grupo.

Esté preparado para una pausa "embarazosa" que frecuentemente sigue a cualquier exposición de ideas.

Muchas discusiones se convierten en discursos porque el líder se impacienta y vuelve a disertar sobre el tema durante esta pausa inicial.

En este punto, si usted sencillamente sonríe benignamente, su grupo generalmente acepta su propia responsabilidad y empieza a hacer preguntas.

Ellos necesitan esta pausa para pensar sobre lo que usted ha dicho y para organizar sus preguntas y comentarios.

Cuando se inician las preguntas, asegúrese de que usted las entiende antes de darles respuesta.

Decirle a quien pregunta que él ha hecho una buena pregunta y luego probarle por su contestación que usted no la entendió bien, es una experiencia muy embarazosa. Peor aún, ayu-

da muy poco para estimular a otros miembros del grupo a formular preguntas, excepto aquellas que sean muy sencillas y superficiales o rutinarias.

Cuando usted se toma el trabajo de asegurarse de que entiende la pregunta, le hace ver a su autor que ésta es importante. Además, usted ayuda al resto del grupo a entender dicha pregunta, a medida que usted mismo se asegura de su comprensión.

Formule sus respuestas en forma directa e informativa, antes que en una forma controversial o cargada de sus propias opiniones.

Si usted usa cada pregunta para respaldar sus propias opiniones, el grupo decidirá pronto que usted está más interesado en "predicarle" que en conducir una discusión. Debido a que usted es una "autoridad" en su materia, usted debe proveer información en sus respuestas, pero solamente la que la pregunta requiera.

Cuando el grupo comienza a hacer comentarios y a ofrecer sugerencias, antes que limitarse sólo a pedir más información, usted deberá situarse en una posición aún más neutral. Sencillamente refiera al grupo los comentarios que ellos ofrecen.

Si alguien dice, "Yo creo que esa idea es pésima" usted puede contestar, "Evidentemente, usted ve algunas maneras en las que esta idea puede causar conflicto o dificultades".

Nunca argumente con un miembro del grupo ni trate de probar que su comentario es imprudente. Sencillamente indique por su respuesta que usted entiende cómo él siente sobre el asunto.

Entablar polémica sobre un comentario tiende a cerrar la discusión, impidiendo de esta manera al líder cumplir los propósitos que él tenía en mente cuando convocó la reunión.

Cuando todos han tenido la oportunidad de entender su tema y de hacer sus comentarios -- o cuando se ha llegado al final del tiempo -- dé por terminada la reunión.

Dé las gracias a los miembros del grupo por la atención que han puesto y el pensamiento que ellos han aportado.

Resuma lo que ha ocurrido en la reunión.

Si la discusión ha producido ideas constructivas, esté seguro de hacer mención de ellas en su resumen. Si usted planea adoptar algunas de estas ideas, dígalo también.

Evite insultar al grupo mediante comentarios impropios al llegar usted a sus conclusiones.

Si el resumen es demasiado breve, o está hecho en forma de perogrulladas ó de lugares comunes, el grupo puede salir de la reunión preguntándose por qué ellos perdieron su tiempo y el de usted en una discusión sin propósito alguno.

DISCUSION DE LA TECNICA DE LA REUNION INFORMATIVA

Después de su demostración de la Reunión Informativa, probablemente a usted le interese discutir el método en sí y las técnicas que usó en su demostración.

En esta discusión, sus esfuerzos se dirigirán a cambiar el rol previo de los participantes a uno de crítica (o evaluación). Ellos deben considerar el tema como personas que muy pronto estarán demostrando esta técnica y enseñándola a otros.

Solicite del grupo comentar sobre la demostración en la cual ellos han participado.

Estímule preguntas con relación a las técnicas de liderato que usted usó ... y haga claro que las preguntas son bienvenidas.

Muchas de las sugerencias sobre la técnica de liderato que se dieron con relación a la demostración, también tienen aplicación en esta discusión.

Sin embargo, usted es el experto en el uso de la Reunión Informativa, por lo tanto, usted querrá contestar algunas preguntas relacionadas con el método.

Al hacerlo, naturalmente, usted recordará que un "experto" es aquel que comprende que él conoce sólo algunas de las respuestas relacionadas con su especialidad. El también comprende que la respuesta de hoy es raras veces cierta mañana.

Si alguno del grupo está calificado, bien sea por adiestramiento o experiencia, para ayudarle a usted en este trabajo de "experto", estimúlelo a que le preste su ayuda.

Oriente a su grupo a desarrollar una lista de puntos útiles para el líder de una Reunión Informativa.

Esta lista debe contener los puntos principales que el líder de la discusión debe tener en mente.

Esta lista debería ser producida por el grupo. Después de todo, ellos conocen mejor que nadie sus necesidades.

Preparado bajo la supervisión de William E. Bright, Jr., Presidente, Committee for Employee Development, Pure Oil Company.

Para su información, sin embargo, un ejemplo de tal lista está impreso al finalizar esta sección. Esta lista parece haber sido adecuada a las necesidades de la gente que la formuló. Si alguno de esos puntos parecen responder a las necesidades de cualquier otro grupo es, por consiguiente, una cuestión que la discusión resolverá.

Si los miembros del grupo aún no han iniciado la discusión del tema, a usted le gustaría sugerirles que consideren cómo la Reunión Informativa podría ser usada en el trabajo regular de extensión.

Nuevamente, los miembros del grupo son las autoridades principales sobre el tema.

Cuando se ha agotado la discusión del tema ... o el tiempo ha expirado ... haga un resumen de la discusión, exprese su agradecimiento a los miembros del grupo por sus esfuerzos, y continúe con la discusión del próximo tema.

EL LIDER DE REUNION

Muchas autoridades han definido el conocimiento esencial y las habilidades que debe poseer el líder de reunión. Pero relativamente pocos han prestado mucha atención a los conceptos y actitudes que el líder debería poseer.

Si la imagen que el líder tiene de sí mismo, y su actitud hacia su tarea y hacia los miembros de su grupo son correctas, estas características eventualmente asegurarán su éxito como líder. No es siquiera esencial que el líder conozca más que su grupo sobre el tema de la reunión; y él puede usar una gran variedad de destrezas con igual efecto.

Son comunes dos extremos al considerar las actitudes y conceptos del líder.

Existe el líder que se considera a sí mismo un experto en el tema de la reunión. Si es él un experto ó no, importa poco, el daño viene de que él cree que lo es. El considera su tarea como aquella de transferir la materia, de su mente a la mente de los miembros del grupo. El ve a los miembros del grupo como niños ignorantes que requieren una dirección firme hacia la verdad. A veces el experto es gentil e instruye en una forma amable; puede aún hacer uso de toda la mecánica del proceso democrático en liderato de grupo.

En el otro extremo está el líder que se considera a sí mismo como un mero agente catalítico. El niega poseer un acervo especial de información sobre el tema de la reunión o poseer concepción previa alguna sobre cómo enfocarlo. Su misión es sencillamente hacer acto de presencia, lleno de amor y de comprensión, para mantener la paz y reflejar lo que los otros miembros del grupo contribuyen.

En la práctica, hay bases para dudar de la eficacia de estos dos conceptos. La experiencia dice que el líder que obtiene los mejores resultados es el que está en una posición intermedia entre estos dos extremos. La combinación, no importa lo desagradable que sea para algunos, parece ser eficaz en estos casos.

El líder de reunión es un maestro en cierto sentido. El tiene concepto de lo bueno y de lo malo. Si no lo tuviera, qué capacidad tendría para guiar a otros en una cierta dirección? El admite francamente tener convicciones pero no trata de imponer estas al grupo.

El líder de reunión intermedio o de combinación, considera que su tarea es ayudar a los miembros del grupo a aprender - de cada uno de ellos, de fuentes exteriores y de la experiencia del líder. Su tarea consiste en facilitar el proceso creando y manteniendo una atmósfera libre de amenazas y de frustración, y conducente a aprendizaje. El espera facilitar el Proceso de Aprendizaje, tratando de comprender y ayudando a los miembros de su grupo a comprenderse entre sí. El espera aprender también mientras cumple su misión.

Cuál es el sentimiento de este líder democrático hacia los miembros de su grupo? El los respeta como individuos humanos con derechos inherentes y con necesidad similares a las de él. El cree que, excepto cuando sufren frustraciones o están atemorizados, cada miembro del grupo realmente desea aprender más sobre el tema y puede contribuir independientemente de su punto de partida.

El aspecto estratégico del líder democrático es el desde hace mucho tiempo reconocido como vital en cualquier maestro: él fervientemente desea ayudar a otros a descubrir el placer de desarrollar, en un grado mayor, la capacidad de crecer que cada uno posee. Si una vez que ellos han aprendido están o no de acuerdo con el líder, eso está fuera de esta discusión. Hay buenas probabilidades de que a estas alturas, el líder mismo haya desarrollado un nuevo sistema de conceptos.

Tal líder de reunión, como humano al fin, puede ser en algunas ocasiones tonto, colérico, arbitrario, irreflexivo, abrupto o impertinente; y su grupo lo perdonará. Ellos se dan cuenta de que él está en error, y que no tiene intención maliciosa. Cuando él conoce que algo es útil, se lo comunicará al grupo y los miembros de éste aceptarán su experiencia sin prejuicio. En ocasiones, ellos tolerarán cierto grado de control de este líder, lo que sería causa de un rechazo abierto con otra clase de líder. Con él, la dirección de una reunión podría convertirse en un arte — en el cual las reglas se aprenden a menudo para ser desobedecidas.

Si el ideal de dicho líder es comprender a los miembros del grupo y servir sus intereses igual que los suyos propios, él puede confiar en su instinto para determinar su propia conducta. El grupo estará consciente de sus motivaciones. Cuando sus motivaciones son justas y sinceras, es casi literalmente cierto, que todo lo que el líder haga será apropiado y correcto.

ALGUNOS "HAGA" Y "NO HAGA" PARA EL LIDER DE REUNION

HAGA . . .

1. Estudie y prepare su tema cuidadosamente. Considere sus objetivos. Piense mucho sobre la naturaleza y la composición de su grupo.
2. En su introducción:
 - a. Trate de eliminar las tensiones iniciales (las suyas y las de los miembros del grupo).
 - b. Exponga el tema o temas cuidadosamente.
 - c. Motive al grupo a que le ayude.
 - d. Sea razonablemente breve.
3. Escuche atentamente ... para entender o evaluar.
4. En su respuesta a comentarios, trate de:
 - a. Cerciorarse de si usted entiende los comentarios.
 - b. Reflejar el contenido emotivo y racional.
 - c. Capacitar al grupo para comprender.
 - d. Relacionar el comentario con el tema en discusión.
 - e. Relacionarlo con otros comentarios
5. Use preguntas que estimulen el razonamiento en contraste con preguntas capciosas o coercitivas.
6. Mantenga la discusión dentro del tema y marchando hacia adelante.
7. Haga resúmenes ocasionalmente, después de un punto importante de la discusión; y, si algún miembro no lo hace, resuma al finalizar la sesión.
8. En conclusión, asegúrese de discutir cuidadosamente la materia para no dejar la impresión en el grupo de que ha invertido dos horas para llegar a perogrulladas o clisés.

NO HAGA . . .

1. "Predicar" al grupo sobre el tema (o sobre la técnica de la reunión).
2. Hacer a la vez tantas preguntas o presentar tantos temas al grupo que produzcan confusión.
3. Interrumpir los comentarios, excepto como un recurso extremo.
4. Dejar entrever con sus respuestas a los comentarios, que usted los considera buenos, malos o indiferentes (cada respuesta suya debe indicar sólo que usted ha entendido el comentario y lo ha considerado interesante).
5. Pedir su opinión a un individuo directamente, en la presunción de que él tiene algo valioso que contribuir — o llamar a un miembro que se mantiene silencioso a entrar en la discusión.
6. Convertir la reunión en un período de "preguntas y respuestas" pasando usted como un experto.
7. Arriesgarse a que la gente se "cierre en su concha" eliminando bruscamente algunos comentarios extemporáneos. (Estos podrían estimular comentarios apropiados).
8. Socavar el valor de la reunión con sus propios comentarios.

VALORES Y LIMITACIONES DEL LIDERATO DEMOCRATICO

Hemos identificado nueve valores del liderato democrático: (1) La gente entiende mejor aquella idea que ellos han ayudado a formular; (2) las decisiones del grupo reciben más respaldo que los edictos autocráticos; (3) el liderato democrático utiliza todos los recursos humanos disponibles; (4) crea individuos que tienen confianza en sí mismos; (5) produce grupos cuyos miembros se bastan a sí mismos; (6) puede conducir a una moral más alta; (7) proporciona un desahogo emocional a los que disienten; (8) permite las discrepancias, y por consiguiente el progreso; y (9) tiene valor inherente como método.

Es importante anotar que hay cinco categorías de limitaciones del liderato democrático: (1) El hecho de la desigualdad; (2) la naturaleza abstracta de la política social; (3) la tiranía de la indecisión; (4) el individualismo o inconformismo; y (5) el obstáculo de los números. Estas limitaciones nos han inducido a reconocer la necesidad, en cualquier sociedad, de la combinación de los cinco tipos de liderato: (1) El ejecutivo; (2) el juez; (3) el intercesor o abogado; (4) el experto; y (5) el líder de discusión.

Debido a que nuestra sociedad tiene deficiencias en las destrezas del liderato democrático, y por cuanto es ésta la dirección en que queremos movernos, se hace necesario que procedamos, tan rápidamente como sea posible, a comprender las técnicas que pueden ayudar al grupo a hacer el liderazgo de grupos y la acción democrática más efectivos.

. . . De "Group Leadership and Democratic Action" por F. S. Haiman, Ph. D.

LISTA DE PUNTOS UTILES PARA EL LIDER DE UNA REUNION INFORMATIVA

Es esta una lista de los factores que el líder de una Reunión Informativa podría provechosamente mantener en mente. (Cada grupo, naturalmente, puede tener sus propios puntos de vista sobre lo que constituye una lista de puntos útiles para ellos, en sus trabajos.)

1. Comience la reunión poniendo al grupo y a usted mismo en una actitud mental amistosa, informal y cooperativa. Si el uso del humor es uno de sus puntos fuertes, cuente uno o dos chistes o casos para ayudar a todos a sentirse cómodos.
2. Exponga en forma clara y breve su tema, usando una hoja impresa, previamente preparada, o una ayuda visual, según sea indicado.
3. Solicite preguntas y comentarios, que indique que usted realmente desea que el grupo discuta el tema.
4. Esté preparado para la pausa larga que generalmente se produce entre la exposición de un tema y su discusión. No haga preguntas adicionales hasta que usted le haya dado al grupo suficiente tiempo para pensar en sus preguntas.
5. Dele atención sincera a cada una de las preguntas hechas, asegurándose de que usted y el resto del grupo las entienden antes de contestarla.
6. Dé a sus respuestas un carácter informativo, antes que autoritario o controversial.
7. Limite cada respuesta a dar la información que cada pregunta demanda o requiere.
8. Cuando el grupo aporte comentarios (en vez de preguntas), considere cada uno en una forma amistosa, imparcial y no argumentativa. Sencillamente deje ver al grupo que usted ha comprendido el significado del comentario.
9. Cuando la discusión es adecuada, o cuando se vence el tiempo disponible, haga un resumen de lo ocurrido en la reunión.
10. En su resumen final no sea demasiado breve ni use clisés o lugares comunes.
11. Asegúrese de dar crédito por las ideas buenas que se han desarrollado en la discusión.
12. Déle las gracias al grupo por haber dedicado tiempo y pensamiento al tema.

MEMORANDUM SOBRE LA REUNION DE ESTUDIO DE CASOS

INTRODUCCION

El uso de la técnica de estudio de casos ha aumentado mucho en los últimos años. Se está usando desde en las aulas de las más respetables universidades, hasta en el adiestramiento de capataces en servicio.

Describiremos este método ahora y más tarde lo practicaremos.

Pero antes de tratar de hacer eso, estemos seguros de que todos tenemos un punto de partida común: el conocimiento de lo que el método es.

El bosquejo básico de lo que sucede es muy sencillo.

El primer paso consiste en una necesidad. Hay necesidad de que el grupo aprenda algo sobre la gente y sus reacciones e interacciones. En algún punto en el amplio campo de las relaciones humanas, hay un área en la cual la atención y el pensamiento del grupo pueden ser enfocados provechosamente.

Exactamente de qué área se trata, depende, naturalmente, de las necesidades del grupo. Estos pueden estar interesados en cualquier cosa, desde administración comercial, hasta contabilidad ó liderato militar. Pero los temas tienen lo siguiente en común: hay personas involucradas en el área de aprendizaje.

El próximo factor es el caso.

Más específicamente, un caso puede considerarse como un conjunto de datos que describen cualquier fase o el proceso completo de vida de una persona, una familia, un grupo social, una institución social o una comunidad, en sus interrelaciones y en su propio asiento cultural. Envuelve características de personalidad, un medio ambiente y una conducta de interés para el grupo. Es como un trozo de vida. "Entiendo por 'caso' una narración de algún acontecimiento en el que participen personas. El acontecimiento en sí puede tomar una variedad de formas y manifestaciones. Puede tener que ver con una decisión que fué tomada, o una que debe ser tomada, con una dificultad resuelta o en fermentación, con lo que la gente dijo o dejó de decir a otros, con cualquier cosa que hayan dicho o hecho que provocó problemas, con la manera con que algunos interpretaron o evaluaron algo o alguien, con, en resumen, cómo ellos hablaron o actuaron en circunstancias particulares, bien definidas." Del libro "Customs and Crises in Communications" por Irving J. Lee.

Preparado bajo la supervisión de William E. Bright, Jr., Presidente, Committee for Employee Development, Pure Oil Company.

Idealmente, describe una situación que es compleja, con muchos factores humanos en interacción. Y, también, idealmente, es probable que no haya una solución o soluciones correctas para el problema que el caso presenta.

(Algunos de los casos que les serán provistos en esta guía son aceptados generalmente como muy buenos. Otros no son tan buenos, de acuerdo con los standards corrientes. Usted decidirá, o aprenderá por experiencia, cuáles de ellos son mejores para sus propósitos).

QUE SUCEDE

Ahora tenemos un grupo y un caso. Lo que sucede luego puede ser explicado en menos tiempo del que toma en ocurrir.

El grupo discute el caso.

Eso es todo. Cuando no hay nadie que desee decir algo más, el estudio del caso se ha terminado.

Lo simple de este procedimiento a veces causa cierta intriga.

Más intrigante para algunas personas es el hecho de que no se espera del grupo que produzca una o varias "soluciones" para los problemas que se han presentado en el caso. De hecho, en la mayoría de los casos, no se puede encontrar "soluciones."

Hay varias razones para ello:

En primer lugar, el caso ha sido seleccionado o preparado de modo que incluya muchos factores de emociones y actitudes humanas. Ninguna solución, o serie de soluciones, puede cubrir todas estas emociones y actitudes con certeza. Usted no puede estar seguro de la manera como cierta persona reaccionará en una situación específica.

Segundo, el caso nunca establece todos los hechos. No podría ser así. Es parecido a la vida en ese respecto. Conocemos nosotros ... con absoluta seguridad, que tenemos toda la información en una situación de la vida real en la cual hay personas envueltas? Y esa pregunta incluye todas las situaciones reales de la vida en que nosotros personalmente estamos involucrados.

Finalmente, supóngase que por un esfuerzo de la imaginación, se pueda producir una "solución" que se aplique o se ajuste a una serie de hechos, tal como se han presentado en el caso. Aún esa solución resultaría casi inútil.

Por ejemplo, supóngase que el caso envuelve los esfuerzos de un agente de extensión para explicar a un agricultor las ventajas de la explotación agrícola equilibrada. Un grupo decide que, considerando todos los factores conocidos por ellos, el agente de extensión podría haber hecho las gestiones A, B, y C. Si él hubiera hecho únicamente eso, el agricultor habría visto entonces la luz ... para su propia ventaja.

Obviamente, no hay seguridad de que esas gestiones hubieran sido exitosas, por cuanto el grupo no conoce todos los hechos o toda la información. Pero presumamos, por un momento, que ellos tenían todos los hechos. Estos hechos constituyen la "solución"!

Nosotros sabemos que la gente cambia día tras día. Y son diferentes de persona a persona. Y son diferentes de situación a situación. Por consiguiente, si cambiamos, bien sea la gente, el tiempo o el medio, no tenemos una "solución" válida.

Eso es, nosotros tenemos una "solución" solamente para la situación descrita en el caso ... que involucra al agente de extensión y al agricultor, en un momento específico, en un lugar específico, bajo circunstancias específicas.

La "solución" no ayudaría necesariamente a otro agente de extensión cuando él hablase con otro agricultor en una situación diferente. De hecho, no hubiera necesariamente ayudado al agente de extensión si él le hubiera hablado al agricultor un día después de que los sucesos hubieran ocurrido.

Nuestra solución, evidentemente, no nos sería demasiado útil.

ENTONCES QUE?

Entonces, si el grupo que estudia un caso no produce "soluciones", qué gana con reunirse y discutir?

Gana comprensión de cómo un grupo de personas reacciona bajo una serie de circunstancias.

Penetra relativamente hondo en algunas de las causas de la conducta y de los sentimientos de las personas.

Su penetración es profunda, porque cada miembro del grupo aporta al examen del caso una combinación diferente de experiencias, actitudes y conocimientos. Se examina una serie de hechos desde diferentes ángulos. Según Glover y Hower:

"Debido a las diferencias en experiencia y a sus distintas formas de mirar las cosas, no hay dos estudiantes que vean las mismas cosas en un caso dado".

Es esta comprensión de la naturaleza humana, de sus reacciones, y de las posibles causas de esas reacciones, útil para un trabajador de extensión ... cuyo interés es la gente?

Si su respuesta fuera afirmativa, las observaciones siguientes le indicarán un método que ha probado ser efectivo para ayudar en un aprendizaje de tal naturaleza.

CLASES DE CASOS

El caso que seleccione para discutir con su grupo, dependerá de los propósitos que usted tenga, del interés del grupo y su competencia y del tiempo disponible para la discusión.

Si se utilizan casos largos, se deberá proveer el tiempo adecuado para que el grupo los estudie en la forma más acabada, antes de que se inicie la reunión de discusión. Casos cortos pueden ser estudiados directamente en la reunión de discusión misma. Un método para hacer tal cosa se sugiere a continuación.

En lo que sigue, el término "caso" se reserva para informes más complejos que aquellos en los cuales se detalla un solo problema. Más adelante trataremos acerca de casos de un solo problema cuando hablemos de la Reunión de Solución de Problemas. Le llamaremos en este caso "caso-problema".

Cuáles serían, entonces, objetivos razonables para la discusión sobre casos tal como la hemos descrito o delimitado?

OBJETIVOS

El "caso general", al contrario del "caso-problema", puede ser usado por el líder de reunión, para lograr los objetivos siguientes:

1. Para mejorar la habilidad de los miembros del grupo para comunicarse entre sí, dentro y fuera de la reunión. Centraliza la atención de todos en una situación única, en una serie o grupo de problemas, y en ciertos personajes y determinado ambiente. A medida que los miembros conversan entre sí sobre esta materia, gradualmente aprenden más acerca de lo que cada uno quiere significar con las palabras-símbolos que usa.
2. Lograr que se exploren áreas como las de relaciones humanas, prácticas de organización, o aún contabilidad, en las cuales la interpretación individual de los hechos, y de los juicios es esencial para una conducta comprensiva o significativa.
3. Desarrollar el espíritu de grupo y la conducta cooperativa en el trabajo de grupo. Discutir una serie de casos tiende a convertir la reunión del grupo en una entidad o cuerpo más efectivamente coordinado.

4. Proveer ejercicios en el análisis y manejo de situaciones complejas que pueden envolver varios problemas con características comunes y personalidades interrelacionadas.
5. Facilitar al grupo experiencia en la consideración de situaciones en las cuales muchos de los hechos se desconocen. El valor de esto radica por supuesto, en los casos que proporcionan situaciones similares a las que el grupo debe enfrentar en sus vidas cotidianas. En una situación típica de la vida real, el individuo debe actuar a menudo sin conocer todos los datos. Cuando en una situación hay personas envueltas nunca se pueden conocer todos los hechos.
6. Facilitar al grupo la práctica en el manejo de la evidencia circunstancial, en contraste con la evidencia objetiva. O dicho de otra manera — la evidencia de segunda mano en contraste con las cosas que el miembro del grupo ha observado por sí mismo de primera intención. Si, en su trabajo regular, el miembro del grupo debe depender de, y trabajar con, otras gentes, él necesita eficiencia en bregar con la evidencia circunstancial o de segunda mano.
7. Desarrollar en cada miembro las percepciones necesarias para conocer cómo se comportan la mente y la personalidad de los otros miembros del grupo.
8. Perfeccionar las habilidades de cada miembro en la expresión propia, persuasión — y, ocasionalmente, en debate.
9. Darse cuenta del impacto que producen en la conducta de los miembros del grupo los antecedentes, la experiencia de trabajo y la personalidad de cada uno.
10. Mejorar el respeto y la tolerancia de cada miembro hacia los puntos de vista y los razonamientos de las otras personas en el grupo.
11. Proveer — si se celebran una serie de conferencias ó reuniones -- una experiencia para el grupo que les permita observar cómo el grupo cambia y crece, durante el curso de tal actividad.
12. Ilustrar — nuevamente en una serie de reuniones de estudio de casos — cómo las presiones del grupo influyen en la conducta individual de sus miembros.

UNA SERIE ES MEJOR

El estudio de casos en una serie de reuniones, en vez de una sola sesión, fué mencionado anteriormente. El estudio de casos parece requerir una serie de reuniones para ser más efectivo.

Hay varias razones para ello:

El grupo promedio, acostumbrado a reuniones en las cuales se discute un solo asunto o problema, puede estar muy confundido al principio por la complejidad de la discusión del caso de estudio con su multiplicidad de datos y puntos controvertibles. Puede frustrarse por su incapacidad para digerir el caso completamente y encontrar una solución, para lo que ellos consideran el problema más importante.

De hecho, es posible que aún existiendo este problema no se identifique nunca claramente. Y lo más frecuente es que no haya problema alguno que sea reconocido como dominante por cualquier par de miembros del grupo.

Es tan improbable que los objetivos que se enumeraron arriba se alcancen completamente en una sola sesión, que los miembros del grupo pueden no darse cuenta de que se ha tratado de cumplir o realizar dichos objetivos. Por consiguiente, el resultado neto de una sola reunión puede confundir al grupo, dándole una sensación de insuficiencia y de "sentirse perdidos"; y, convencerlos — en defensa de su propio ego — que el caso bajo discusión no tiene ningún valor.

Por lo tanto, cuando usted planea usar el estudio de casos, es conveniente hacerlo en una serie de reuniones. Entonces los valores implicados en la lista de objetivos que se dió anteriormente, tendrán oportunidad de realizarse.

LA FUNCION O TAREA DEL LIDER

Otro aspecto del estudio de casos que requiere mención, es la gran preparación que exige de parte del líder de reunión.

El líder debería estar completamente familiarizado con el uso de casos. Pero debería evitar el imponer su propia interpretación al grupo. De otra manera el aprendizaje que hiciera el grupo estaría limitado a lo que el líder ha encontrado; a menudo ésta es una pequeña porción del contenido del caso, no importa cuánta experiencia y estudio del caso el líder haya tenido.

El líder deberá conducirse de tal manera que ayude a los miembros del grupo a desarrollar su propia iniciativa y a ejercitar sus propias capacidades como resultado de la discusión, en lugar de que simplemente aumenten su dependencia de él.

El líder deberá tener una gran habilidad en el uso del método de reunión.

Pero lo más importante es el concepto que el líder tenga de sí mismo -- o su actitud -- al afrontar su función o tarea en la reunión.

Si el líder se considera un experto en el uso de casos, y subestima la capacidad del grupo para superar su propia competencia en el manejo del mismo, él estará derrotado antes de comenzar el trabajo. La discusión se convertirá entonces en una especie de juego de adivinanzas en el cual el grupo tratará de imitar las reacciones del líder con respecto al caso.

Si el líder defiende una posición dada en el caso, es posible que el grupo deje de pensar por sí mismo.

Si el líder antagoniza a cualquier miembro del grupo, la discusión puede degenerar en una disputa, o en un acuerdo improductivo entre los dos puntos de vista.

La función del líder es simplemente comprender -- y ayudar a que el grupo comprenda -- el significado y la importancia de cada caso y de cada comentario que se hace.

Una excepción podría ser aquella en que el grupo ha comprendido que su líder es un líder no-autocrático, o permisivo, y tiene confianza en su habilidad para mantener sus propios puntos de vista o defender y resolver sus problemas. Después de esta comprensión, el grupo es a menudo capaz de aceptar al líder como si fuera un miembro de ellos.

Cuando ellos lo aceptan, el líder puede servir a menudo como consultor e, independientemente de su experiencia en el caso, hacer comentarios ocasionales o puntualizar algunos hechos o situaciones aparentemente omitidas. Pero si él desea conservar la iniciativa y el interés del grupo, deberá evitar situarse a la defensiva en cualquier ocasión en que el grupo quiera discutir sus comentarios.

Los comentarios personales del líder -- si él decide hacerlos -- deben ser presentados como simples maneras adicionales de mirar la situación. Nunca se deberá proclamar, ni aún por inferencia, la superioridad del líder sobre las opiniones del grupo en relación con el asunto o problema en discusión.

No es fácil para el líder del estudio de casos aprender todo lo que pueda sobre el caso antes de presentarse a la reunión y aún así, evitar imponer sus convicciones personales respecto al caso sobre la opinión del grupo. Pero si ellos han de aprender a pensar por sí mismos, esto deberá cumplirse.

DEMOSTRACION DE LA TECNICA DE REUNION DE ESTUDIO DE CASOS

En el bosquejo siguiente, se presume que se proveerá al grupo de un caso impreso de una página, y que el grupo lo estudiará por vez primera durante esta reunión.

Este fué el procedimiento seguido en la primera presentación del Programa de Adiestramiento en Comunicaciones. El caso se intituló, "El Hombre y el Escritorio".

Sin embargo, como en casos previos, el procedimiento sugerido es de naturaleza general. Puede usarse en cualquier reunión de estudio de casos, usando cualquier caso. Está un tanto dirigido hacia la situación de un grupo no familiarizado con esta técnica de casos. Sin embargo, hay instrucciones que sugieren procedimientos alternativos para ser usados con grupos de mayor experiencia.

(Si se usa un caso relativamente largo, usted puede distribuirlo antes de la reunión y solicitar del grupo que lo estudie antes de que ésta se inicie.)

Como en los bosquejos anteriores, se dan sugerencias a la derecha de la página sobre lo que usted debe decir y hacer en la reunión. Los comentarios para usted, el líder, están colocados a la izquierda. Distribuya el caso que va a ser discutido. Solicite del grupo que haga lo siguiente:

1. Leer y estudiar el caso.
2. Luego, redactar dos preguntas al reverso de la página. La primera pregunta debe ser una que el participante piense que es de interés para todo el grupo; la segunda debe ser una pregunta que el participante considere de su interés exclusivo.

Se escriben las preguntas para asegurar una calidad de análisis del caso en reunión de estudio que sea comparable a la calidad que podría haberse conseguido, si el grupo estuviera acostumbrado a esta técnica.

Esto es, la formulación de estas preguntas tiende a forzar al participante de la reunión a pensar más profunda y creativamente sobre el caso.

Preparado bajo la supervisión de William E. Bright, Presidente, Committee for Employee Development, Pure Oil Company.

Tome nota, sin embargo, de que no se sugiere que el líder recoja las preguntas que han sido escritas. El PUEDE IGNORARLAS. Si éstas son pertinentes en el curso de la discusión, ellas surgirán por sí solas. En cualquier caso, ellas han servido su propósito cuando dirigieron la atención del participante sobre el caso durante el período preliminar de estudio.

Conceda aproximadamente de 10 a 15 minutos para que el grupo estudie el caso y formule las preguntas. Inicie la discusión cuando todos los miembros hayan terminado de escribir.

Pídale al grupo que acepte un deseo suyo: que revisen los hechos que el caso proporciona antes de hacer comentarios sobre dicha información.

Este énfasis en los hechos, en la primera sesión del estudio de casos, parece asegurar la consideración apropiada de la evidencia, como paso preliminar para formular afirmaciones basadas en opiniones y llegar a suposiciones generales. Esto no sería necesario en reuniones posteriores con el mismo grupo.

Cubra lo mejor posible todos los hechos del caso con base en los comentarios de varios de los miembros.

En un caso más complejo, estos hechos pueden con beneficio, ser escritos en la pizarra. Esto no es necesario con un caso como "El Hombre y el Escritorio".

El líder no debe tratar de obtener la información en un orden o secuencia dada, o esperar que se discuta un punto particular en un momento dado. Si él es paciente y continúa solicitando "más hechos" o "más información", el grupo ha de completar el cuadro.

Cuando sea revisada completamente la información, o los datos, permita que el grupo empiece a formular sus opiniones sobre aspectos del caso que son de su interés particular.

Aquí, nuevamente, el líder no debe poseer en mente, una secuencia u orden fijos como ideales para tratar el caso. El debe conformarse con permitir que el grupo establezca su propio enfoque.

El debe intervenir solamente si uno o dos de los miembros del grupo tratan de monopolizar la discusión, enfocándola en asuntos que no son del interés del resto del grupo. Si este monopolio ocurre, él debe intervenir en la discusión lo necesario para volver a colocarla en su cauce. Hay diferentes formas de hacer esto:

- Puede darles la palabra a otros miembros del grupo que la soliciten.
- Puede invitar a otros a participar en la discusión - sin dirigirse necesariamente a ningún miembro en particular.
- Puede solicitar directamente a aquellos que han estado monopolizando la discusión, que den oportunidad a otros para expresarse.
- Puede resumir los hechos en el caso e invitar a aquellos que aún no han hablado a expresar sus puntos de vista.

Mientras la discusión esté equilibrada, esto es, mientras envuelva al mayor número de los miembros del grupo, el líder puede dejar que ella se desarrolle normalmente ... particularmente en la primera parte de la reunión.

A medida que se hace cada comentario, asegúrese que usted y los otros lo entienden. Evite escrupulosamente hacer cualquier apreciación personal sobre el valor del comentario - excepto para hacerles saber que usted lo considera bien intencionado e interesante.

Este cuidado en no juzgar los méritos relativos de los comentarios individuales es lo que hace que el líder mantenga la atmósfera en la cual cada miembro del grupo se siente libre para decir lo que le viene en mente con relación al tema.

Si el líder reconoce o identifica un comentario como "bueno", otro como "excelente" y un tercer comentario como meramente "interesante", el grupo eventualmente descubrirá las convicciones del líder. De aquí en adelante, algunos miembros tratarán de estar de acuerdo con él; otros tratarán de argumentar con él; ninguno de ellos tratará de pensar por sí mismo.

Cuando se haga un comentario que se relacione con otro hecho anteriormente por otro miembro, destaque la relación existente entre ambos comentarios, si la hay.

Esta táctica tiende a hacer más concisa la discusión. Si esto se hace cuidadosamente, y varias veces, los miembros del grupo terminarán por dirigirse preguntas unos a otros, dejando al líder enteramente fuera de la discusión. Este es un desarrollo excelente.

Aquí de nuevo el líder debe intervenir sólo cuando claramente se necesite su ayuda para conseguir que los miembros que más uso hacen de la palabra, dejen de monopolizar la discusión, en contra de los intereses del resto del grupo.

Procure tratar todos los comentarios de una manera amistosa y receptiva -- aún aquellos que parezcan al principio tener poca relación con el caso.

Una de las tareas más duras para el líder que se inicia es aprender a tolerar los comentarios tangenciales - aquellos que parecieran desviar la discusión de lo que el líder considera el principal objetivo.

Sin embargo, si este líder falla en su tolerancia hacia cualquier comentario "fuera de línea", coloca al autor del comentario en una situación de amenaza. Al mismo tiempo tiende a presionar a los otros para presentar solamente aquellos comentarios que sean de su agrado. Esta es otra manera de eliminar la iniciativa y la originalidad de la discusión.

Cuando la discusión languidece o decae, o se extiende demasiado en un solo aspecto, o se desvía del tema principal dejando la consideración del caso muy fuera de lugar, usted puede hacer varias cosas:

1. Resuma la discusión hasta el punto donde ésta se desvió completamente del tema, e invite al grupo a analizar las implicaciones de su resumen.
2. Siga el hilo de un comentario hecho anteriormente, que esté dentro del propósito de la discusión, y pida al grupo que explore más su significado.
3. Inyecte una pregunta de su propia cosecha que estimule al grupo a abordar el análisis de un aspecto nuevo del caso.

Cuando el líder se prepara para ejercer su liderato en un caso dado, debería preparar una serie de tales preguntas, dos o más sobre cada aspecto del caso. Entonces él estará en condiciones de capear los momentos flojos que generalmente se producen.

El líder debería evitar hacer estas preguntas preparadas siguiendo un orden determinado, o inyectarlas en la discusión siguiendo un patrón preconcebido. Si hace esto, creará la impresión de que está tratando de ajustar la discusión a su propio patrón o modelo. Esto, al igual que otras evidencias sobre el control del líder, tendería a matar la discusión.

Cuando el grupo trata de desviarse para hacer comentarios tan generales y vagos que carecen de significado, pídale a los que hacen las generalizaciones, que den algunos ejemplos específicos de lo que ellos entienden por sus comentarios.

Cuando alguien hace un comentario extremadamente generalizante, el líder podría a menudo pensar en algo que es una excepción a lo afirmado. Por ejemplo, un miembro podría decir: "Este individuo (en el caso), es igual a todos los jefes. El no sabe cómo tratar a la gente."

Entonces el líder podría decir: "Pensemos un minuto acerca de esto. Desea usted decir realmente que todos los jefes son como ése? Este compañero, (refiriéndose al autor del comentario) pareciera - de acuerdo con la opinión del grupo - que está haciendo un buen trabajo para disciplinar a sus subordinados. Cómo se ajusta esto a su generalización?"

O, supongamos que alguien diga, "Lo que hay que hacer con aquellos que no se pueden entender con el resto de la organización es despedirlos".

El líder podría expandir esta generalización hasta un extremo de lógica en el cual se pondría de manifiesto que eso no se podría aplicar a todas las situaciones. Podría decir, "Qué pasaría con esas personas raras, de personalidad independiente que hay en toda organización, que viven por sí mismos sin pensar mucho en el grupo, pero que son altamente creativos y que producen ideas en extremo valiosas para el grupo?"

Todo esto debería hacerse de una manera amistosa, de modo que se evite colocar a cualquier miembro del grupo en una situación de amenaza. Pero cuando se hace cuidadosamente, de una manera cordial, esto puede ayudar materialmente a estimular un análisis más cuidadoso por parte del grupo.

Cuando el grupo se desvía hacia una situación trivial o superficial, o da una solución de rutina para el caso antes de que todos los aspectos se hayan examinado completamente, usted puede, si está en buenas relaciones con el grupo, arriesgarse a representar el papel de "abogado del diablo."

Desempeñar el papel de "abogado del diablo" significa, en este caso, tomar una posición que el líder sabe de antemano que el grupo en su mayoría rechazará. El desarrolla ingeniosamente un argumento fuerte para defender un punto de vista impopular.

La discusión cobrará vida otra vez, a medida que el grupo responde al desafío y procede a destruir el argumento presentado por el líder. Al hacer esto, ellos descubren en el caso, nuevos aspectos que los conducen más allá de su satisfacción previa con una solución inadecuada. Ellos comenzarán de nuevo a explorar implicaciones más profundas de la situación que el caso describe.

Quando el reloj indica que la discusión debe concluir - o antes, si es que el grupo ha completado una exploración exhaustiva del caso - haga un resumen de la discusión.

Si el líder pudiera lograr que uno de los miembros del grupo haga el resumen correspondiente, o que el grupo lo haga, cooperando todos, esto sería lo ideal. Si no es posible, el líder podría hacer el resumen por sí mismo.

En todo caso, el resumen no deberá introducir nuevos puntos o argumentos; deberá mencionar solamente lo que se ha incluido en la discusión.

El resumen consiste en un informe noticioso de lo que ha cubierto la discusión del grupo. Aquí, como en cualquiera otra parte, el líder deberá mantener una imparcialidad y objetividad completas. El evitará resumir solamente aquellos comentarios que están de acuerdo con sus propias convicciones.

A CONTINUACION VIENE EL AUXILIAR
DIDACTICO IMPRESO INTITULADO "EL
HOMBRE Y EL ESCRITORIO", A QUE
NOS HEMOS REFERIDO EN EL TEXTO.

**programa de adiestramiento de
extensionistas en comunicaciones
ADECO**

UNIDAD II -
COMUNICACION ORAL
Sección 3 --
TECNICAS DE GRUPO

EL HOMBRE Y EL ESCRITORIO*

El personal de un departamento fué cambiado de un edificio a otro. En el nuevo local, debido a la falta de espacio, se encontró necesario colocar cuatro personas en un lugar separado por un pasillo del resto del grupo. Sucedió que había tres mujeres en el departamento que estaban por ser transferidas a otro trabajo. A estas mujeres se les asignó lugares al otro lado del pasillo de modo que su traslado no significara un nuevo arreglo de los escritorios. A la cuarta persona, un hombre, se le asignó un escritorio junto con las mujeres, sencillamente porque no había otro lugar donde colocarlo. Al seleccionar la cuarta persona, el supervisor indudablemente estuvo influenciado por el hecho de que esa persona era mayor que el resto del grupo y que estaba en buenas relaciones con las mujeres. Pero, fuera de eso, no había ninguna implicación para el hecho de que fuera seleccionado para tal ubicación.

Ahora veamos cómo el empleado interpretó el cambio en la posición de su escritorio. El creyó que su jefe lo había evaluado en la misma forma como había evaluado a las mujeres. Las mujeres estaban siendo transferidas a otros tipos de trabajo; en consecuencia, el creyó que él también sería transferido dentro de poco. Dos de las mujeres estaban siendo reasignadas a sus trabajos antiguos en el taller. El consideró que él también sería transferido al taller; y no había nada a lo que él le tuviera mayor temor.

Habiéndose preocupado con especulaciones de este tipo durante algunos días, el empleado recordó con gran alarma que su nombre había sido omitido del directorio telefónico más reciente. Esta omisión había sido accidental. El directorio telefónico, sin embargo, constituía algo así como un registro social. Los nombres de los trabajadores de taller con rango menor que el de capataz asistente, no se registraban en el directorio a menos que estuvieran empleados en una tarea especial que requiriera contacto con otras organizaciones. Con excepción de las mecanógrafas y de cierto personal de secretaría, los nombres de todos los empleados de la oficina estaban registrados.

El hecho de que su nombre había sido omitido del directorio tuvo un nuevo significado para el empleado. Esta omisión tendió a reforzar su convicción creciente de que él sería transferido al taller. El quedó tan preocupado sobre lo que podría pasarle, que por un tiempo apenas podía trabajar.

* F. J. Roethlisberger y W. J. Dickson, Management and the Worker. Cambridge: Harvard University Press, 1939 pp. 544-545.

Digitized by Google



DISCUSION DE LA TECNICA PARA LA REUNION DE ESTUDIO DE CASOS

Esta reunión debe tomar, al principio, la forma de un examen por parte del grupo del comportamiento del líder al conducir una demostración de estudio de un caso.

La atención del grupo debe dirigirse a descubrir y evaluar:

1. Lo que el líder hizo.
2. Qué acontecimientos o situaciones surgidas de la discusión indujeron al líder a actuar en la forma como lo hizo.
3. Por qué él se comportó en la forma como lo hizo en cada situación.
4. Cómo se hubiera comportado el líder, de haber ocurrido contingencias distintas a las de esta discusión.
5. Cuál es el concepto que el líder tiene de su rol.
6. Qué actitudes del líder son consideradas beneficiosas o útiles para el grupo.
7. Cómo reaccionó el grupo cuando se ejercieron ciertos actos de liderato.
8. Cómo el líder -- en su propia opinión y en la opinión del grupo -- pudo haber mejorado su liderato de la reunión.

Mucha de la información que se necesita para dirigir la discusión general de la técnica del estudio de casos, se encontrará en las páginas siguientes dedicadas a este tema.

Escribir en la pizarra algunos de los puntos mencionados en ellas ayudará al grupo a entender mejor esta técnica.

Como una segunda fase de la discusión, usted podría inducir al grupo a discutir las posibles aplicaciones de la técnica de estudio de casos en el trabajo de extensión.

Usted podría considerar las aplicaciones de esta técnica al trabajo de extensión en general, y a tareas específicas de cada uno de los miembros del grupo que usted dirige.

En general, mientras más específica sea la aplicación sugerida, mayor sería la probabilidad de que la misma ocurra realmente.

Preparado bajo la supervisión de William E. Bright, Jr., Presidente, Committee for Employee Development, Pure Oil Company.

COMO CONducIR EXITOSAMENTE UNA DISCUSION DE ESTUDIO DE CASOS

A usted le toca jugar.

Anticipar las reacciones que usted tendrá durante la discusión de un caso es como prever cómo se sentirá usted en un juego de poker en el cual las apuestas serán diez veces mayores de las que usted ha hecho en toda su vida. Es probable que, además del ejercicio intelectual, usted sentirá diversas emociones.

Es su apuesta.

Continuando la analogía con el poker, es también difícil en cualquiera de las dos situaciones sugerir la forma cómo debe usted comportarse. Su experiencia, sus actitudes, su destreza, ... y los naipes que usted tiene en la mano ... deben determinar lo que usted hará.

De acuerdo con las reglas del juego.

Por otro lado, siempre hay ciertas generalizaciones básicas que conviene conocer.

Quién está haciendo "bluff"?

Quizás, naturalmente, los casos parecen siempre describir problemas, acciones y reacciones de la gente. Esto sugiere la primera generalización. Porque hay personas involucradas en los casos - y en nuestra discusión de ellos - es inútil buscar para el caso bajo estudio, una solución rápida ... ó fácil ... o precisa ... o perfecta. A pesar de las advertencias previas que se les hace, algunos participantes podrían buscar una respuesta simple y adecuada; frustración es todo lo que ellos encontrarán.

Los naipes que usted no puede ver.

A algunas personas les agrada transferir las técnicas de las ciencias físicas que son precisas, al campo de las relaciones humanas. Ellos creen que si usted consigue toda la información y aplica los análisis apropiados, una solución adecuada surgirá automáticamente. Cualquier fracaso en resolver un problema, lo consideran como producto de un análisis inadecuado, o más a menudo, de que la información es insuficiente. Es muy enojoso para ellos considerar un problema donde son muy pocos los "hechos reales" conocidos.

Los naipes que usted tiene.

En la discusión de casos, solamente algunos de los hechos son evidentes - justamente aquellos que el escritor del caso consideró significativos o que pudo conseguir.

No obstante, como en el juego de poker, en el cual usted está seguro solamente de las cartas que tiene en la mano, es posible a veces tomar una acción basada en las presunciones útiles que salen de su experiencia y de los pocos datos a su disposición.

Acepto su apuesta.

Y uno que ha jugado poker, difícilmente negará que la inteligencia y la destreza - y la sensibilidad a sus propias emociones y a las de otros - están envueltos en ganar el juego. Contrariamente al fanático del enfoque científico, el jugador de poker está siempre inclinado a valorizar la evidencia circunstancial... y a hacer presunciones útiles.

La ficha azul.
(la más valiosa)

En esto, posiblemente, descansa la razón por la cual el estudio de casos está creciendo dramáticamente como una técnica de educación.

En el juego de poker, en la reunión de estudio de casos, y en el manejo del trabajo de otros, sólo se conocen unos pocos de los datos sobre cualquier situación que exige tomar decisiones; la mayoría de la evidencia disponible es de carácter circunstancial - y el resto tiene que ser simplemente supuesto o presumido.

"Recibió la carta que le faltaba y completó su juego!"

La reunión de estudio de casos es el proceso mediante el cual se hacen presunciones, no totalmente garantizadas, con base a información incompleta - en una búsqueda, no de la solución correcta de un problema, sino de varias soluciones alternativas - ninguna de las cuales se puede demostrar que sea superior a las demás.

Si usted encuentra esto un poco perturbador, piense en qué otra forma usted describiría el trabajo corriente de un jefe ... o de cualquier trabajador de extensión.

MEMORANDUM SOBRE LA REUNION DE SOLUCION DE PROBLEMAS

La reunión de solución de problemas puede definirse como una reunión en la que el grupo, orientado por un líder, presenta diferentes alternativas para la solución de uno o varios problemas de interés común.

A medida que el líder pasa de la Reunión Informativa a la Reunión de Estudio de Casos, y luego a la Reunión de Solución de Problemas, estará pasando de los métodos de reunión simples a los complejos.

Hay varias razones por las cuales la que gira alrededor de la solución de problemas es la forma más difícil de reunión.

1. Tiene un objetivo más específico y preciso que el tipo informativo y el exploratorio (estudio de casos) de reunión — un problema específico que identificar, delimitar, enfocar y solucionar creativamente. Y cuando este método se usa para fines de adiestramiento, deberá llegarse a una solución del problema dentro de cierto límite de tiempo.
2. Requiere una organización cuidadosa de la discusión, y a menudo, control del tiempo que se ha provisto para cada uno de los pasos en el proceso de solución de problemas.
3. A pesar de la necesidad de estructuración, el líder debe ser más tolerante en los comentarios que en otra clase de reuniones. De lo contrario, él estará incapacitado para conseguir que el grupo acepte responsabilidad en la solución del problema.
4. La gimnasia mental que se requiere del líder para confrontar sus razonamientos o juicios con los de los otros miembros del grupo, exige una concentración intensa.
5. Frecuentemente se requiere del líder proveer información adicional para resolver el problema; hacer esto en forma objetiva y apropiada, no es una tarea fácil.
6. Excepto en la fase creativa de la solución de problemas, el líder debe evitar con firmeza la tendencia del grupo a irse por la tangente; pero debe ser extremadamente diplomático al ejercitar este control esencial.
7. El líder debe ser más que nunca sensible a la comprensión del tema por parte del grupo y a los comentarios de cada participante.

Preparado bajo la supervisión de William E. Bright, Jr., Presidente, Committee for Employee Development, Pure Oil Company.

8. El también debe estar capacitado para reconocer el momento oportuno para cambiar de un paso al siguiente en el proceso de solución de problemas.
9. La habilidad del líder para expresarse a veces se dificulta altamente al tratar de establecer y clarificar el problema. Mientras más familiarizado esté él con el problema, mayor será su tendencia a presumir que los otros lo comprenden, cuando de hecho no lo entienden.
10. Se requiere un manejo muy diestro por parte del líder en la fase final de la Reunión de Solución de Problemas; habrá necesidad de tomar decisiones estratégicas con relación a los pasos subsiguientes de la reunión y muchas de las discusiones tienen que hacerse sobre la marcha. Frecuentemente el líder tiene el problema de decidir si se requiere o no otra reunión sobre el mismo tema; y su comportamiento determinará la reacción que el grupo tendrá en el futuro hacia la Reunión de Solución de Problemas.

Hay una práctica que ha contribuido a que la Reunión de Solución de Problemas sea inefectiva en algunas organizaciones y que creemos merece especial mención:

Algunos líderes han efectuado reuniones para resolver problemas que ellos ya han resuelto anticipadamente a su entera satisfacción. Sus reuniones han resultado entonces en una competencia de "tira y afloja", en las cuales el líder trata de presionar al grupo para llegar a un acuerdo que es su propia solución preconcebida del problema.

Esta clase de reuniones raras veces engaña a alguien, a no ser al propio líder.

Esta experiencia sugiere que, a menos que haya un problema significativo, para el cual el líder no tiene una respuesta que él crea que es correcta, la reunión de solución de problemas no deberá realizarse.

Excepciones a esta afirmación, son, naturalmente, las situaciones en las cuales la reunión se acepta como un medio para adiestrar a los participantes en la solución de problemas.

Una necesidad obvia para el uso de este método es que el grupo trabaje en un problema que puede ser resuelto.

Por consiguiente, los casos elegidos cuando la solución de problemas se utiliza como un método de adiestramiento, deberían ser diferentes de aquellos que se usan para el estudio de casos. Aquellos deberían tener una solución mejor ... o por lo menos, dos soluciones que sean aproximadamente iguales en cuanto a probabilidades de éxito.

En esta guía, casos como esos, son denominados "casos-problemas".

Hay un aspecto en el uso del método de solución de problemas que requieren especial mención. Este puede ser un problema serio en sus aplicaciones industriales y podría serlo prácticamente en cualquier lugar o situación.

Esta situación se crea solamente cuando la técnica de solución de problemas se usa para la solución de problemas reales antes que como método de adiestramiento. Podría suceder cuando, por ejemplo, a varios miembros de una organización se les pide reunirse para buscar soluciones a un problema que confronta la organización en ese momento.

Algunas organizaciones son tan autocráticas en sus métodos de operación que este proceso de solución de problemas por medio del grupo deberá utilizarse con mucho cuidado ... si se lo utiliza.

Solicitar a un grupo que resuelva uno de los problemas reales de una organización, y después dejar que la administración ignore completamente las recomendaciones hechas por el grupo, es invitar a una seria frustración del mismo, a menos que se tomen ciertas precauciones.

En tal situación, el grupo debería entender claramente y por anticipado, que cualquier recomendación o proposición que se haga será tomada en consideración solamente a manera de consejo por su superior (quien se presume será el que dirija la reunión de solución de problemas).

El líder deberá enfatizar claramente su responsabilidad personal para hacer la decisión final que el problema requiere; o si sus superiores son los que van a decidir, esto debería dejarse igualmente claro con el grupo. A los miembros del grupo deberán recordárseles las normas de la organización que afectarán igualmente la decisión final.

Con esta clarificación cuidadosa sobre las limitaciones que tendrá la solución que el grupo ofrezca para el problema, es posible usar el sistema de solución de problemas en grupo, aún en una organización altamente centralizada. Todavía queda un saldo beneficioso en la oportunidad que así se provee a los empleados de participar en la solución de los problemas que se presentan en su trabajo.

Tal vez esta oportunidad de participar es mucho más valiosa en un ambiente autocrático que en una organización que practica la administración consultiva y la delegación de autoridad hasta los niveles más bajos posibles. Esto puede ayudar a aliviar algunas

de las frustraciones inherentes a una organización centralizada. También los participantes que están condicionados a un ambiente o sistema autocrático en su trabajo regular, pudieran estar más dispuestos a comprender y a aceptar las restricciones que se presentan a las soluciones que ellos ofrecen para el problema y su aplicación, restricciones que deberán ser explicadas oportunamente por el líder de su reunión.

En una organización que estimula regularmente la participación de sus miembros en las decisiones que les afectan, la Reunión de Solución de Problemas es una manera natural e indispensable para establecer y ejecutar la política de la organización. Mucho más que esto, constituye una manera efectiva para lograr que el trabajo diario de la organización se cumpla. Algunas de las más grandes organizaciones industriales operan sobre esta base.

DEMOSTRACION DE LA TECNICA DE REUNION DE SOLUCION DE PROBLEMAS

Como en otros bosquejos ya presentados, estas sugerencias podrían aplicarse a cualquier reunión de solución de problemas. No se pretende aplicarlas exclusivamente a la reunión de demostración que usted hará en este programa.

En este método, hay, sin embargo, un factor adicional:

Usted puede usarlo para demostrar el método en su programa de adiestramiento en comunicaciones.

O bien usted puede usarlo como un método de enseñanza, por ejemplo, en el adiestramiento de agentes sobre cómo organizar un programa de comunicaciones.

Pero ... y este es el factor adicional ... puede usarlo también para resolver un problema real que usted tenga. Por ejemplo, si usted tuviera que organizar un programa de comunicaciones, podría llamar a varios miembros del personal para que le ayuden a hacerlo.

En tal caso, "No se trata de una práctica o ejercicio!"

Si usted está usando el método para resolver un problema real, algunas de las sugerencias incluidas aquí en este bosquejo puede ser que no le sirvan.

Sin embargo, tales sugerencias son pocas y fáciles de distinguir. Por ejemplo, cuando el bosquejo dice algo sobre limitaciones de tiempo, es obvio que no se refiere a una situación de problema real. Si usted realmente tiene que delinear un programa real, seguramente que no le gustaría imponer limitaciones rígidas de tiempo a una reunión con el personal de su oficina.

Inicie la conferencia exponiendo el problema al grupo, o repasándolo si ya han tenido antes alguna oportunidad de estudiarlo.

Si se presenta el caso-problema en forma escrita, es deseable que se lo distribuya al grupo antes de iniciar la Reunión de Solución de Problemas. Haga esto tan pronto como sea posible y provea tiempo para el estudio y análisis del problema.

Preparado bajo la supervisión de William E. Bright, Jr., Presidente, Committee for Employee Development, Pure Oil Company.

Si el problema no puede distribuirse en forma escrita con anticipación, debe necesariamente ser provisto en la reunión para que sea leído y analizado por el grupo.

En la presentación original de este programa, el caso-problema usado se intituló, "El Caso del Municipio Carvajal".

CONDUZCA UNA DISCUSION SOBRE LA NATURALEZA DEL PROBLEMA

Proporcione cualquier otra información que el grupo no haya podido obtener de su exposición original o de los datos impresos.

Enfoque o dirija el interés del grupo hacia las dimensiones específicas del problema.

Si el asunto contiene más de un problema -- como frecuentemente ocurre -- debe seleccionarse aquel que se considere más importante para su consideración. La decisión sobre cuál problema ha de seleccionarse puede hacerla el líder o el grupo, dependiendo de las circunstancias.

Llegue a un acuerdo tan completo como sea posible sobre las características esenciales del problema.

Lo anterior muchas veces implica dividir el problema en sub-problemas para consideración posterior. En estos casos debe limitarse la atención del grupo a un sub-problema que sea susceptible de solucionarse dentro del tiempo provisto. Si no se presta atención a esto, lo más probable es que el grupo no consiga llegar a una conclusión y, por consiguiente, sufra frustración y pérdida de confianza -- también pérdida del interés en ayudar al líder a resolver problemas futuros.

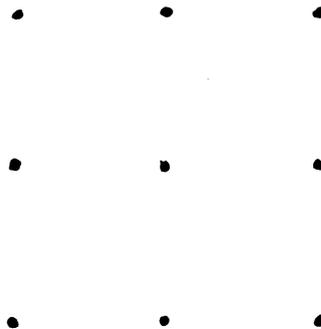
Repita o re-establezca el problema específico cuya solución se buscará en esta reunión.

Use el pizarrón, o una serie de hojas grandes de papel para este propósito.

Tome el tiempo que sea necesario para que el grupo actúe libre de prejuicios y de crítica, esto es, que el grupo adopte una actitud mental creativa.

En la primera presentación de este programa, se utilizó un acertijo o crucigrama para sacar al grupo de sus patrones tradicionales de pensamiento y prepararlo para pensar en forma original sobre posibles soluciones del problema.

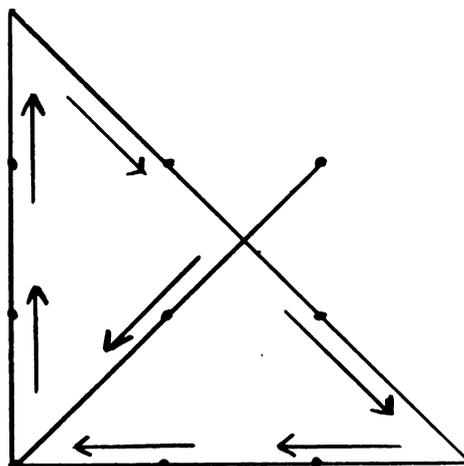
El acertijo consiste en colocar nueve puntos en tres líneas paralelas en la siguiente forma:



Al grupo se le pide usar papel corriente para dibujar la figura anterior.

Luego se pide al grupo que una los 9 puntos mediante cuatro líneas rectas, de tal modo que las líneas pasen sobre los nueve puntos sin necesidad de volver a pasar sobre una línea ya trazada, y sin retirar el lápiz del papel. La solución a este acertijo es fácil, pero pocos adultos la encuentran en los dos minutos que se proveen para hacerlo.

Esta es la manera de realizarlo:



La consecuencia a extraer es elocuente y de inmediata evidencia: Estamos tan condicionados a pensar según patrones rígidos que frecuentemente somos incapaces de salirnos de ellos para hacer un trabajo creativo u original.

Aquellos que sean incapaces de resolver el acertijo, en la mayoría de los casos fracasan porque no pueden visualizar los nueve puntos como otra cosa que no sea una figura cerrada. No se les ocurre que pueden ir más allá de los límites de los puntos.

Una vez que ellos ven la solución, hay que recordarles que nunca se les había dicho que tenían que mantenerse dentro de los límites de estos nueve puntos. Ellos, por sí mismos, crearon las barreras de su propio pensamiento ... y este es el punto que usted debe destacar.

Cuando el grupo tenga una disposición de libertad mental, pídale que le ayude a preparar una lista de posibles soluciones para el problema.

Enfatice que usted desea que los miembros del grupo no pasen juicio crítico sobre la practicabilidad última de las soluciones que se ofrecen hasta que el grupo haya acumulado el mayor número posible de ellas.

Como usted sabe, este método de acumular el mayor número de posibles soluciones, se conoce como "sesión de pensamiento creativo" (SPC) y fue sugerido para atacar el ejercicio de planeamiento de comunicaciones en la Unidad I de este programa.

Usted podría revisar las notas sobre el uso de este método provistas para esa sección. Se encuentran en la guía Unidad I, sección 4. Incluyen sugerencias para una sesión de práctica que usted podría celebrar si tiene un grupo para quien esta técnica es completamente nueva y tiene poco atractivo.

A medida que el grupo sugiera los puntos para su lista usted podría irlos escribiendo en el pizarrón o en un caballete portapapel.

Siga estimulando al grupo para que provea más y más sugerencias para la solución del problema.

A usted le gustaría lanzar una o dos ideas "locas" para convencer al grupo de que lo que realmente interesa en esta etapa es volumen, y no calidad, de las ideas. Puede hacer un alboroto entusiasta sobre cualquier idea graciosa o jocosa que cualquier participante sugiera. De esta manera el grupo aprenderá a ser menos crítico y por consiguiente más creativo.

Si el grupo decae rápidamente en su productividad, antes de que se forme una lista de sugerencias razonablemente grande, estímúlelos haciéndole preguntas como las siguientes:

"Está este problema relacionado con otros que ustedes han tenido?"

"Podría usted eliminar todo lo hecho y comenzar de nuevo?"

"Hay algún nuevo elemento que puede ser combinado con este asunto o tema?"

"Son válidos los objetivos de las personas en el caso bajo estudio?"

"Habría alguna forma de cambiar la situación total, ponerla cabeza para abajo, reducirla o aumentarla en sus alcances?"

"Suponga, hablando figurativamente, que usted pudiera volver el asunto al revés como un saco?"

"Suponiendo que la gente dejara de hacer todo lo que está haciendo ahora — hay alguna otra cosa que ellos podrían hacer con mejores resultados?"

Siga solicitando sugerencias sobre posibles soluciones hasta que tenga el doble de las que usted anticipaba que el grupo podría producir.

Mientras más grande sea la lista de soluciones, mayor será la probabilidad de que ésta contenga la materia prima que usted necesita para una solución adecuada.

Dé las gracias al grupo por su habilidad creadora.

Retire la consigna que usted dió al grupo al principio de la instrucción, pidiéndoles que no fueran críticos. Solicite de ellos que clasifiquen los puntos de la lista en categorías que sean razonables.

La materia del problema determinará las categorías que se han de seleccionar.

En este proceso de establecer categorías, elimine los puntos que se duplican, y combine aquellos que se relacionan mucho.

Sea cuidadoso de no ofender a un miembro cuando usted combina sus comentarios, o los de otros, o cuando los elimina porque se duplican. Consulte con el grupo frecuentemente para asegurarse de que éste está de acuerdo con sus acciones.

Al clasificar los puntos, solicite del grupo que determine el valor relativo de las sugerencias dentro de cada categoría.

Gradualmente vaya concentrando la atención del grupo en las dos o tres mejores soluciones.

Observe si se desarrolla una cierta unanimidad del grupo en favor de una solución dada, a medida que la discusión progresa.

Si esta unanimidad ocurre, siga adelante con la solución que el consenso del grupo ha indicado como la mejor.

Si no se llega fácilmente a un acuerdo general sobre la mejor solución, trate de forzar la situación mediante una votación de los participantes.

Ocasionalmente pueden desarrollarse dos o tres soluciones de igual valor aparente. Si esto ocurre, usted podría planear la verificación de cada una de estas soluciones en la práctica.

Solicite del grupo que confronte la solución escogida con la descripción original del problema.

Luego, pídale establecer las condiciones bajo las cuales la solución podría someterse a prueba en la práctica antes de que dicha solución se ponga en operación.

A menudo no es práctico hacer una prueba de esta naturaleza. Si ese fuera el caso, el grupo debería examinar cuidadosamente los efectos que la aplicación de tal solución podría producir.

Resuma la discusión y agradezca al grupo el haberle ayudado a encontrar una solución al problema.

Pese a todos los esfuerzos del líder, a veces sucede que el problema resulta muy grande, complejo o interrelacionado con otros problemas como para no ser posible encontrar su solución en una sola sesión. Esto es lamentable, pero esta contingencia debe preverse. Si ella ocurre, todo lo

que el líder puede hacer es convocar a otra reunión y completar el proyecto. No es inteligente dar la impresión de que el grupo fracasó en la consideración del problema.

EN LA PROXIMA PAGINA SE PRESENTA EL AUXILIAR DIDACTICO, EL CASO DEL MUNICIPIO CARVAJAL, DEL CUAL SE HA HECHO MENCION EN ESTE TEMA.

**programa de adiestramiento de
extensionistas en comunicaciones
ADECO**

UNIDAD II COMUNICACION ORAL
SECCION 3 - TECNICAS DE GRUPO

EL CASO DEL MUNICIPIO CARVAJAL

El agente principal de Extensión Agrícola del municipio Carvajal, Manuel Bermudez, tiene un problema que no es diferente de los que pudiera tener cualquier otro agente de extensión del país. Pero este problema particular es único en ciertos aspectos.

El municipio Carvajal tiene una superficie de 4,200 kilómetros cuadrados, 2/3 de los cuales están cubiertos por tierras agrícolas, praderas de pastoreo, huertas frutales, y el resto por bosques. El municipio tiene una agricultura altamente diversificada, pero su cosecha más importante - o al menos aquella por la cual se le conoce mejor en el país - es la de la manzana. La ciudad de Carvajal es el centro comercial para más de 65,000 personas que viven en la ciudad y en el cinturón de comunidades que se extienden al norte y al sur de Carvajal, a lo largo del valle del río. La agencia de extensión agrícola del municipio Carvajal tiene un personal de 5 técnicos en agricultura, mejoramiento del hogar y clubes juveniles. Los agentes agrícolas trabajan en avicultura, horticultura, lechería, ganado, cultivos, control de malezas y problemas indígenas. El personal reconoce el valor de las comunicaciones para las masas y hace uso intenso de los periódicos y la radio.

El municipio Carvajal tiene dos periódicos diarios, uno matutino y el otro vespertino, que se publican en la ciudad, por la misma empresa. Hay 3 semanarios en el municipio. El personal de extensión publica un periódico mensual para los 650 socios de los clubes 4-S y sus 30 líderes voluntarios. Hay 4 estaciones de radio en la ciudad de Carvajal, una en Tronco Seco y otra en Pato Blanco. Estas últimas son comunidades pequeñas que quedan al extremo del valle donde está situado Carvajal.

El personal de extensión está razonablemente satisfecho con el resultado que obtiene por hora-hombre de esfuerzo dedicado a la información por los medios de comunicación para las masas. A continuación presentamos su horario de trabajo en la radio.

<u>Nombre de las Estaciones de Radio</u>	<u>Total de Tiempo en el Aire Semanalmente</u>	<u>Tiempo aproximado en la Preparación Tiempo Semanal</u>
KIMA-Radio	Mejoramiento del Hogar — 5 min. Agricultura — 20 min. 4 programas 4-H — 15 min.	25 min. 2 hrs. 10 min. 1 hr.
KIT, Radio	Mejoramiento del Hogar — 15 min. Agricultura — 10 min. 2 programas	2 hrs. 1 hr. 40 min.
KYAK, Radio	Noticias de prensa, programa ocasional	
KUTI, Radio	Noticias de prensa, esta estación solamente tiene música y noticias	
KENE, Radio	Noticias de prensa, un programa ocasional hasta la fecha	
KREW, Radio	Noticias Programa agrícola — 5 min.	45 min.
Comunicados de Prensa		4 hrs.
Columna semanal 4-S		1½ hrs.
Periódico "Promotor de 4-S"		4½ hrs.

En adición al tiempo de los agentes enumerado arriba, la secretaria de la oficina emplea gran parte de su tiempo ayudando en la preparación de varios artículos y programas. Por ejemplo, la hoja para los clubes agrícolas juveniles toma cerca de un día de trabajo de secretaría cada semana. La preparación de carteles y ayudas visuales toma otro día y medio de trabajo de secretaría semanalmente.

El trabajo en programas de radio, tiene la tendencia a expandirse. Cuando la nueva estación KRSM salga al aire, seguramente solicitará también ayuda en su programa agrícola. De dónde saldrá el tiempo que necesita el personal de extensión para producir esta presentación? Lo conseguirá a expensas del trabajo de prensa? Esa es una posibilidad, pero el agente Bermudez está opuesto a disminuir o cancelar cualesquiera de los presentes compromisos de Extensión con la prensa, porque él cree que el personal de Extensión tiene iguales obligaciones con todos los periódicos, sin tener en cuenta cuál es su auditorio potencial.

Por supuesto, que él podría emplear a una persona más si tuviera el dinero para ello.

Pregunta -- Debería nombrarse un encargado del programa de comunicaciones en caso de aumentar el personal?

DISCUSION DE LA TECNICA DE LA REUNION DE SOLUCION DE PROBLEMAS

Después de la sesión en la cual usted ha demostrado la técnica de la Reunión de Solución de Problemas, usted sin duda querría promover una discusión sobre la técnica en sí.

En general, puede seguir el patrón desarrollado para la discusión de las técnicas para la Reunión de Estudio de Casos.

Cuando usted y el grupo discutan la aplicación del método de solución de problemas, a Extensión, usted probablemente deseará hacer una distinción clara entre su uso para la enseñanza y su uso para resolver problemas reales.

En cada una de estas áreas usted querrá guiar al grupo de tal manera que:

1. Un gran número de aplicaciones posibles sean identificadas.
2. Que cada aplicación sea tan específicamente estudiada como sea posible.

Preparado bajo la supervisión de William E. Bright, Jr., Presidente,
Committee for Employee Development, Pure Oil Company.

MEMORANDUM SOBRE LA PRIMERA SESION DE PRACTICA

Para enseñar con éxito las tres técnicas de reunión que se han discutido hasta la fecha ... la reunión informativa, la de estudio de casos y la de solución de problemas ... es esencial que el aprendiz tenga oportunidad de practicarlas.

El intentar aprender a conducir una reunión meramente observando una demostración, es tan cuerdo o tan seguro como tratar de aprender a amputar una pierna sencillamente observando al cirujano hacerlo una vez.

Naturalmente, por cuanto usted habrá tenido experiencia con tareas de enseñanza análogamente difíciles, sin duda habrá dado este mismo consejo a otros. Se hace mención de ello en este momento porque el mismo autor de este memorandum muchas veces olvida estos conceptos ... y generalmente para su pesar.

El objetivo de esta reunión es permitirle a cada participante, dirigir un grupo en cada uno de los tres tipos de reunión.

La mecánica de cómo usted consigue que esto se haga, dependerá grandemente del tamaño de su grupo y de los recursos disponibles.

Si usted está adiestrando a un grupo pequeño ... digamos de seis a diez personas ... usted no tendrá gran problema en el planeamiento. Sencillamente usted inicia la práctica.

Si el grupo es más grande, usted estudiará la conveniencia de dividirlo en sub-grupos para reducir el tiempo total que se gasta en la práctica. La formación de sub-grupos de seis personas cada uno parece ser lo más adecuado.

Obviamente, si usted divide el grupo principal en dos sub-grupos, usted limita a aproximadamente la mitad el tiempo requerido para darle a cada miembro cierta cantidad de práctica. Si forma cuatro grupos cortará el tiempo a la cuarta parte, y así sucesivamente.

Sin embargo, dos factores pueden dificultar la división en sub-grupos. Cada sub-grupo requerirá:

- Un lugar separado para la reunión.
- Un instructor calificado para dirigirlo.

Preparado bajo la supervisión de William E. Bright, Jr., Presidente, Committee for Employee Development, Pure Oil Company.

Si el salón o salones, y los instructores, no están disponibles, probablemente usted no tendrá alternativas. Para enseñar con éxito, usted tendrá que mantener a los participantes en un solo grupo y emplear el tiempo que sea necesario para darle a cada uno la práctica que necesita.

Afortunadamente, cualquiera que sea el tamaño del grupo, no es siempre necesario que cada participante conduzca una reunión completa. A cada uno se le puede permitir de diez a quince minutos para practicar cada tipo de reunión.

En la primera presentación de este programa, en las sesiones de práctica, se hizo uso de una especie de asistente seleccionado dentro del grupo. Esto es, cada vez que un estudiante hacía el papel de líder, algún otro fué asignado como su auxiliar para la práctica.

A esta persona se le llamó "observador del proceso de grupo". A él se le solicitó enfocar su atención sobre la conducta del grupo durante la reunión mientras los otros estaban observando al líder. Después de la práctica, él informó sobre la conducta del grupo ... la amplitud de su participación, su interés, la interacción de personalidades y puntos de vista, etc.

En una situación como la que prevaleció durante la primera presentación de este programa ... esto es, cuando el programa se considera como un todo, en la secuencia recomendada ... el trabajo del observador del grupo tiene un valor especial. Es una manera de relacionar el contenido de la sección sobre el Proceso de Grupo de la Unidad I con el estudio presente sobre métodos de grupo.

Usted puede querer utilizar un observador del grupo en sus sesiones de práctica. El es parte valiosa, pero no esencial, del asesoramiento durante la práctica.

Varios casos impresos para uso en el estudio de casos o solución de problemas, se dan al finalizar este segmento. Usted puede seleccionar aquellos que se adapten a sus propósitos, o puede localizar otros, en la literatura, o aún puede preparar sus propios casos. Usted podría reproducir estos casos en las cantidades necesarias, para entregarlos a los estudiantes.

Pueden asignarse tópicos para la Reunión Informativa, o bien usted puede solicitar de cada participante que seleccione un tópico que le es familiar, pero que no sea igualmente conocido para los otros en el grupo.

A usted le gustaría asignar tareas y distribuir material escrito con anticipación a la sesión de práctica, de tal modo que los participantes tengan una oportunidad de familiarizarse con el material antes de que se inicie la sesión.

**EN LAS PAGINAS QUE SIGUEN APARECEN IMPRESOS
LOS SIGUIENTES AUXILIARES DIDACTICOS --**

**El Caso de José González
La Compañía Duermabien
La Compañía Sotex
El Caso de la Oficina de Personas Perdidas
La Compañía de Sillas E-Z
La Compañía Farmacéutica
La Compañía Rindex
La Compañía de Gas Aromático
Observe sus Maneras
El Caso de la Secretaria del Agente de Extensión
El Caso de la Estudiante en la Oficina de Extensión**

**ESTOS AUXILIARES DIDACTICOS PUEDEN SER UTILIZADOS EN CO-
NEXION CON ESTE TEMA O CON OTROS TEMAS DISCUTIDOS EN ESTA
SECCION.**

**programa de adiestramiento de
extensionistas en comunicaciones
ADECO**

UNIDAD II -
COMUNICACION ORAL
Sección 3 --
TECNICAS DE GRUPO

EL CASO DE JOSE GONZALEZ*

Jose González es tractorista en el departamento de embarque N° 8. Ha trabajado para la compañía por espacio de 6 meses y tuvo un expediente limpio hasta la semana pasada. Antes de venir a este nuevo empleo, trabajó con una compañía vecina quien lo recomendó muy favorablemente. La semana pasada su tractor se calentó demasiado debido a la falta de agua en el radiador y tuvo que ser enviado al taller para ser reparado. Tanto el departamento de embarque como el de reparaciones se atrasaron en su itinerario de trabajo, y la demora resultante, debida a la falta de este tractor, causó confusión considerable y grandes pérdidas.

Una de las reglas para el uso del tractor establece que cada operador debe hacer una inspección cuidadosa de su máquina antes de iniciar el trabajo, y también antes de pasar el tractor al operador siguiente. José González, como todos los otros operadores del departamento, no acostumbra hacer la primera inspección, pero por un acuerdo entre los tractoristas, hace una inspección cuidadosa al finalizar su trabajo, de modo que el siguiente tractorista encuentre su máquina lista para trabajar.

Después de una investigación, el capataz informó el incidente como un acto de descuido y como una clara violación de las reglas de la empresa; en consecuencia castigó a José suspendiéndolo por una semana de trabajo. José le recordó al capataz que omitir la primera inspección era una práctica muy conocida y tolerada, y trajo en su defensa al operador anterior quien insistió en que él había llenado el radiador con agua antes del accidente. Siendo José un hombre nuevo en la fábrica, creyó que no era prudente argumentar su caso y aceptó de buen modo el castigo que se le impuso.

En la semana siguiente se corrió el rumor de que el accidente fué causado por un grupo de seis empacadores quienes como una broma sacaron el agua del radiador de José cuando él estaba en el lavatorio. Esto fué confirmado. Estos detalles, y los nombres de las personas envueltas, fueron del conocimiento de casi todos los trabajadores del departamento.

* R. J. Greenly, "The Case Method in Supervisory Training." American Management Association Personnel Series N° 56 (1942), 30-35. Reproducido con permiso de la American Management Association.

**programa de adiestramiento de
extensionistas en comunicaciones
ADECO**

UNIDAD II -
COMUNICACION ORAL
Sección 3 —
TECNICAS DE GRUPO

LA COMPAÑIA DUERMABIEN

La Compañía Duermabien manufactura una línea completa de camas, colchones y otros equipos y accesorios para dormir. Mantiene una oficina principal en la ciudad de Palmares donde cerca de 1.200 empleados trabajan en los diez últimos pisos de un rascacielos en el centro de la ciudad.

En el tercer piso del edificio donde se encuentra la compañía, la administración ha establecido una cafetería, en la cual sirve té y café gratis, desde las 9:30 A.M. hasta las 4:30 P.M. todos los días. Otras bebidas no-alcohólicas y bocadillos se ofrecen a los empleados al precio de costo.

El café se ofrece al estilo de "sírvese usted mismo", justamente a un lado de la entrada de la cafetería. Hay mesas con capacidad para 4 personas. La cafetería puede acomodar cerca de 160 personas a un mismo tiempo.

A los empleados se les permite visitar la cafetería una vez en la mañana y otra vez en la tarde, durante todos los días de trabajo; y si ellos traen su propio almuerzo, pueden también almorzar al medio día en la cafetería. No hay un itinerario u horario que limite la cantidad de tiempo a gastar en las visitas a la cafetería u horas fijadas para los empleados de cualesquiera departamentos. Con excepción de la estipulación "una visita cada medio día", cada empleado es completamente libre para hacer uso de esta facilidad de acuerdo con su propio discernimiento.

En el pasado, la administración de la fábrica ha estado altamente satisfecha con el efecto que este sistema ha producido en la moral y en la eficiencia del trabajo, etc. Ultimamente, sin embargo, los ejecutivos de la compañía se han preocupado con el hecho de que consideraran que se está abusando de este privilegio.

Esta preocupación se basa en parte en las observaciones siguientes: frecuentemente a las 9:25 de la mañana hay una línea de 25 a 50 empleados esperando para entrar en la cafetería. Algunos empleados, en un número considerable, han sido vistos visitando la cafetería más de dos veces al día; el promedio de consumo de café por empleado por día ha subido gradualmente desde una a dos tazas de café. La cafetería está repleta casi a toda hora; y siempre hay personas esperando por asientos en las mesas. Esto se ha agravado por el hecho de que hay empleados que guardan asientos para sus amigos y usualmente uno se va adelante y reserva la mesa entera hasta que sus amigos lleguen minutos más tarde. Algunos jefes de departamento han expresado dudas acerca de lo razonable que sería continuar la operación de la cafetería.

**programa de adiestramiento de
extensionistas en comunicaciones
ADECO**

UNIDAD II -
COMUNICACION ORAL
Sección 3 —
TECNICAS DE GRUPO

LA COMPAÑIA SOTEX

Un químico joven recién graduado, el Sr. Guillermo Madero, tenía cerca de un año de experiencia como químico analista en una compañía química antes de ser empleado en el laboratorio de investigaciones de la compañía petrolera Sotex.

El grupo al cual Guillermo fué asignado estaba ocupado en un amplio programa de estudio de las variables de reacción con un conjunto de reactivos misceláneos. El trabajo era rutinario y se hacía con base a turnos, tocándole a cada persona un cambio de turno cada semana. Esto sucedió durante la guerra, cuando era prácticamente imposible conseguir técnicos. El nuevo empleado, Guillermo, se ubicó en su nuevo trabajo junto a otros profesionales con mayor experiencia en la operación del equipo.

Después de varios meses, antes de que Guillermo se hubiese vuelto particularmente eficiente en la operación del equipo, él se sintió aburrido e insatisfecho. Después de quejarse a sus compañeros de trabajo por algunas semanas; fué donde su jefe y le contó de su insatisfacción. Igualmente él puntualizó su idea de que la investigación debería consistir en una constante realización de experimentos nuevos y excitantes.

Sus observaciones indicaban que él no tenía una idea clara del propósito o significado de la serie de experimentos que estaba entonces en marcha. En esto él no se encontraba solo, puesto que otros empleados profesionales se habían quejado debido a que no entendían el propósito general y la utilidad de las reacciones que se estaban investigando.

El jefe retiró a Guillermo de su turno en el trabajo y lo puso a trabajar en otros experimentos aislados, de corta duración y desconectados de los experimentos principales. Este trabajo era principalmente del tipo exploratorio ... cosas que el dicho jefe abriga la esperanza de probar, pero nunca tuvo la oportunidad de hacerlo antes, debido a la escasez de trabajadores.

Un mes después Guillermo dejó la compañía para aceptar una comisión en las fuerzas armadas. Virtualmente todos los otros empleados profesionales del grupo se encuentran todavía con la compañía, unos pocos aún en el mismo nivel de trabajo; los otros han avanzado más hacia posiciones de responsabilidad. El jefe de Guillermo ya no se encuentra trabajando con la compañía y Guillermo no regresó a Sotex después de haber terminado su servicio militar.

**programa de adiestramiento de
extensionistas en comunicaciones
ADECO**

UNIDAD II -
COMUNICACION ORAL
Sección 3 --
TECNICAS DE GRUPO

EL CASO DE LA OFICINA DE PERSONAS PERDIDAS

Recientemente dos miembros del Departamento de Personal fueron asignados a hacer un estudio especial de los costos en pérdidas casuales de tiempo en la Compañía XYZ ... tiempo perdido como resultado de llegadas tarde al trabajo, prolongación del período de almuerzo o de café, y salidas prematuras al finalizar la jornada. A medida que empezaron a acumularse los datos, se hizo evidente, de manera alarmante, lo costoso del tiempo perdido en XYZ; los investigadores empezaron a llamarse a sí mismos "La Oficina de Personas Perdidas", surgiendo de esta manera un nombre apropiado para este caso.

La oficina central, donde trabajan 900 empleados, se usó para un estudio piloto.

Se encontró que el empleado promedio llegaba 8 minutos tarde al trabajo, como regla general. Empleaba 16 minutos cada medio día para su café; y alargaba su período de almuerzo por 11 minutos; abandonaba su trabajo 7 minutos antes de la hora regular. Para un solo empleado - si usted estima 10 minutos como un período razonable para el café - representaba 38 minutos de pérdida de tiempo cada día. Si se multiplica esto por los 900 empleados, se obtiene 570 horas de tiempo perdido en la oficina cada día. Esta cifra no toma en consideración el tiempo normal requerido para iniciar el trabajo o para alistarse para la salida ... que se estima aproximadamente en otros 15 minutos por hombre por día.

Considerando el tiempo perdido, y usando un jornal aproximado de \$2.00 la hora, la Compañía XYZ, por lo tanto, pierde más de \$1,000 diarios en su oficina central.

El año pasado la compañía tuvo un beneficio neto de \$1.750,000.

Si se hubiera pagado a los empleados de la oficina central el salario justo por el tiempo que realmente habían trabajado, los costos de salario se hubieran reducido en \$250,000 (\$1,000 por día por 250 días de trabajo). Por lo tanto, el beneficio neto hubiera aumentado a 2 millones de dólares.

Esto fué en esencia el resultado de la investigación sobre tiempo perdido que se hizo en la "Oficina de Personas Perdidas."

La compañía reconoce que la calidad del trabajo es mucho más importante que la cantidad. Por consiguiente, no hay ningún deseo de comprar eficiencia y disciplina a expensas de la moral del grupo. Aún así, la administración opina que debe hacerse algo para mejorar la situación presente.

1875
1876
1877
1878
1879
1880
1881
1882
1883
1884
1885
1886
1887
1888
1889
1890
1891
1892
1893
1894
1895
1896
1897
1898
1899
1900



**programa de adiestramiento de
extensionistas en comunicaciones
ADECO**

UNIDAD II -
COMUNICACION ORAL
Sección 3 —
TECNICAS DE GRUPO

LA COMPAÑIA DE SILLAS E-Z

Esteban es un Director de Producción de la Compañía de Sillas E-Z. El supervisa a David, que es un capataz de operaciones a cargo de un grupo de 10 hombres. El primer año que David se fué de vacaciones él siguió la regla general de la compañía, nombrando a Evaristo, uno de los miembros más antiguos de su grupo, para que actuara como capataz durante su ausencia. Todo el personal de la compañía, al igual que Esteban, fué informado anticipadamente de esta decisión.

En el segundo año, cuando David tomó vacaciones, seleccionó a Jonás, otro trabajador competente, para que actuara como capataz. El no le asignó el trabajo a Evaristo porque había recibido algunos informes adversos sobre la forma cómo éste había realizado su trabajo el año anterior. David le dijo a Esteban que él había seleccionado a Jonás con el propósito de darle la misma oportunidad que a Evaristo para aprender el trabajo de un capataz.

Mientras David estaba fuera, Evaristo se quejó a Esteban sobre la situación del trabajo, especialmente sobre la actitud dominadora de Jonás. El le preguntó a Esteban por qué él no había sido seleccionado nuevamente este año para actuar como capataz. También preguntó si su trabajo había sido insatisfactorio y si él no debería considerar esta situación como un impedimento en su progreso para ocupar una posición regular como capataz.



**programa de adiestramiento de
extensionistas en comunicaciones
ADECO**

UNIDAD II -
COMUNICACION ORAL
Sección 3 --
TECNICAS DE GRUPO

LA COMPAÑIA FARMACEUTICA

Juan es un supervisor de trabajo. Tiene dos hombres trabajando para él, Carlos y Eduardo. Ambos hombres han estado con la Compañía Farmacéutica por espacio de 3 años, pero han estado trabajando con Juan solamente seis meses; este último ha estado con la compañía 3 años. Carlos y Eduardo han estado trabajando juntos muy bien, y dependen directamente de Juan. El trabajo de éste y el de su sección, han aumentado considerablemente, de modo que él necesita otro trabajador para guiar el trabajo de los técnicos, y relevarlo de algunas funciones de supervisión directa de los trabajadores.

Un nuevo trabajador, Tomás, de fuera de la compañía, es contratado. El ha tenido 4 años de experiencia en el tipo de trabajo que se hace en la sección de Juan. La clasificación de este nuevo hombre es la misma que la de Carlos y Eduardo. En vista de la experiencia que Tomás ha tenido, Juan les dice a Carlos y Eduardo que Tomás estará a cargo del trabajo de los tres, y que Tomás tomará órdenes de Juan y las pasará a Carlos y Eduardo.

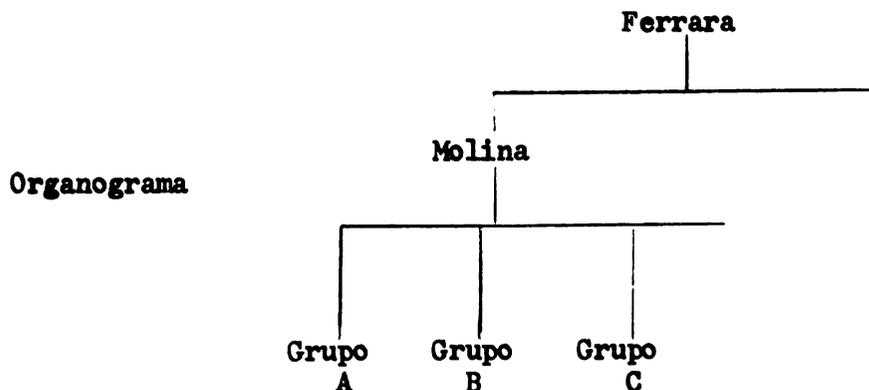
Después de dos semanas de trabajo, Juan observa que la eficiencia de Carlos en su trabajo ha disminuido. Unos días más tarde Tomás le dice que Carlos se queja de las tareas que él le asigna y muchas veces se niega a realizarlas.

**programa de adiestramiento de
extensionistas en comunicaciones
ADECO**

UNIDAD II -
COMUNICACION ORAL
Sección 3 --
TECNICAS DE GRUPO

LA COMPAÑIA RINDEX

En su expansión, la Compañía Rindex ha establecido una nueva división con Ferrara como administrador y Molina como capataz de un departamento con doce hombres. Molina es directamente responsable, según el cuadro de organización, del esfuerzo productivo de tres grupos de cuatro hombres cada uno que trabajan con él. Sin embargo, Molina no estaba igualmente interesado en los proyectos en los cuales sus tres grupos trabajaban. En vista de esto, el trabajo de uno de los grupos de Molina, encabezado por un trabajador líder, fué asignado y guiado directamente por Ferrara. Los resultados del esfuerzo de este grupo se informaban directamente a Ferrara. Los otros grupos informaban directamente a Molina.



(En la práctica "B" informa directamente a Ferrara)

El líder de trabajo del Grupo A pide permiso a Molina para mantener contacto directo con Ferrara en un proyecto que se está iniciando. El dice que él cree que Molina está muy ocupado para darle al Grupo A toda la inspección adicional que el nuevo trabajo requiere, y, de todos modos, Ferrara está personalmente interesado y tiene un don o habilidad especial para esta clase de proyecto.

**programa de adiestramiento de
extensionistas en comunicaciones
ADECO**

UNIDAD II -
COMUNICACION ORAL
Sección 3 --
TECNICAS DE GRUPO

LA COMPAÑIA DE GAS AROMATICO

Un cese de operaciones poco usual en cuanto a su duración, se decidió en la planta de operaciones de la Compañía de Gas Aromático para permitir el cambio de las líneas de agua en los cuartos de compresión. Las alteraciones durante este extenso cierre requerían un trabajo adicional de supervisión. Para conseguir capataces adicionales de plomeros y herramientistas, los capataces de la cuadrilla regular de trabajo fueron ascendidos a tales posiciones ... posiciones que todos ellos habían desempeñado temporalmente en ocasiones anteriores, en forma individual, pero no todos al mismo tiempo.

Para operar la cuadrilla de trabajadores, dos miembros de un programa de adiestramiento en supervisión, fueron seleccionados sin consultar con el capataz jefe. Estos dos hombres, junto con el jefe asistente de la cuadrilla de mantenimiento, se presentaron ante el capataz jefe a quien dicho asistente explicó lo que se estaba haciendo. Se asignaron dos semanas para poner en condiciones a estos hombres bajo las órdenes del actual capataz jefe. El capataz jefe inmediatamente hizo un comentario imprudente de lo que podría esperarse de su departamento con una "pareja de niños" manejándolo.

Al término de los trabajos extraordinarios en la compañía, y con el regreso de parte de su cuerpo regular de supervisores, se explicó a este capataz jefe que él no tendría por más tiempo a los dos estudiantes, aún cuando su personal aún no estuviera completamente disponible. Esto lo indujo a hacer un segundo comentario indignado sobre su necesidad de estos hombres adicionales cuya utilidad para la compañía, según él, era mayor en el trabajo presente que el adiestramiento.

**programa de adiestramiento de
extensionistas en comunicaciones
ADECO**

UNIDAD II -
COMUNICACION ORAL
Sección 3 --
TECNICAS DE GRUPO

OBSERVE SUS MANERAS

Hortensia Murillo, una agente de mejoramiento del hogar en su primer año de trabajo, se reunió con el consejo de mejoramiento del hogar del municipio de Sobrino, para hacer planes para el año venidero.

El consejo tuvo una larga sesión, en la cual se discutieron todas las cosas que el club había hecho en los últimos años. La mayoría de las mujeres habían pertenecido al club por un gran número de años y pensaron que ellas ya conocían bastante bien muchas de las materias sugeridas por los miembros más jóvenes. Finalmente una de las mujeres habló. "Hagamos algo diferente para variar. Qué les parece si tenemos una serie de lecciones sobre etiqueta?" La sugerencia provocó una respuesta favorable y el grupo votó unánimemente por un programa intitulado "Mejore-sus-Maneras" para el próximo año. Con seguridad que cada una podría obtener beneficios de las lecciones. Esto también daría una cierta variedad a las actividades del club.

La señorita Murillo informó del nuevo programa a la oficina central. Su informe presentó un problema, puesto que no encajaba exactamente dentro de las materias establecidas para los programas de mejoramiento del hogar en el servicio de extensión. Pero la supervisora de distrito pensó que era importante acceder a este pedido, y de esta manera conferenció con varios especialistas al respecto. Virginia López, una especialista en nutrición, accedió finalmente a hacerse cargo del programa siempre y cuando se le permitiera incluir algunas demostraciones sobre nutrición.

Hortensia estaba muy contenta de poder informar al consejo que su solicitud había sido aceptada. El consejo estaba muy contento de que finalmente pudiera organizarse un programa que fuera del interés común. Ellos dieron la seguridad a Hortensia de que la asistencia al club mejoraría definitivamente.

Virginia López, la especialista en nutrición, dió su propia interpretación a lo que el programa debería ser. La mayor parte de su tiempo la empleó en el planeamiento de comidas y manera de servir la mesa, dejando solo una fracción de tiempo para tratar sobre etiqueta. Debido al tono del primer programa, muchas de las mujeres lo bautizaron como "viejo conocido" y no demostraron mucho interés en él. Ellas no manifestaron verbalmente su disatisfacción, pero expresaron su desinterés no asistiendo más.

Entonces llegó de nuevo la época de reunión del consejo para delinear el programa del siguiente año. Hortensia no pudo conseguir que las señoras llegaran a acuerdo alguno sobre lo que deseaban hacer. Su actitud parecía ser la de "Para qué? De qué sirve?"

**programa de adiestramiento de
extensionistas en comunicaciones
ADECO**

UNIDAD II -
COMUNICACION ORAL
Sección 3 --
TECNICAS DE GRUPO

EL CASO DE LA SECRETARIA DEL AGENTE DE EXTENSION

La señorita Ofelia Valverde es la secretaria en la Oficina de Extensión del municipio de Narváez. A decir verdad, ella ha sido secretaria de esa oficina desde que se abrió por primera vez en 1929. Ha sobrevivido a un agente de extensión y sobrevive a otros cuatro que se han trasladado a otros municipios o que han dejado el Servicio de Extensión. La señorita Valverde está sirviendo ahora bajo el sexto agente de extensión del municipio, un joven emprendedor de personalidad agradable, de 33 años de edad, un tal Roberto Gómez.

En las primeras semanas después que el agente llegó, la señorita Valverde lo impresionó con sus conocimientos de los problemas corrientes de las fincas del municipio y con su conocimiento de la gente. Se hizo presente que ella había sido compañera de escuela, o estaba relacionada con la mayoría de los agricultores y comerciantes principales del municipio. Uno de sus primos era miembro del consejo municipal.

Las cosas sucedieron sin dificultades por un mes. Roberto se hizo amigo de los líderes agrícolas y cívicos en el municipio y comenzó a corregir algunos errores de política que se habían cometido durante el tiempo del anterior agente de extensión.

Estaba comenzando el verano y los agricultores que sembraban trigo habían comenzado a atomizar sus campos con herbicidas para controlar las malezas. El Servicio de Extensión estaba recomendando esta práctica debido a que trabajos preliminares en la estación experimental habían demostrado que el incremento en las cosechas obtenido como resultado del control de las malezas, más que compensaba los costos de los herbicidas y del equipo de aspersión.

Poco después de dos semanas más o menos, las dueñas de casa del pueblo comenzaron a quejarse de que en sus jardines los arbustos y plantas de hoja ancha habían comenzado a marchitarse. Los árboles también estaban mostrando algún daño. La gente del pueblo concluyó inmediatamente que el herbicida arrastrado por el viento desde los campos de trigo era lo que estaba causando el problema.

El primer reclamo provino de la Sra. de Carlos Morales, esposa de un distribuidor de implementos agrícolas y presidenta del Club de Jardinería local. Ella llamó a la oficina de extensión. Roberto estaba haciendo algunas visitas a las fincas, y la Srta. Valverde atendió la llamada.

La señora Morales, hablando en nombre del Club de Jardinería y de sus rosas marchitas, reconvino a los sembradores de trigo en una manera gentil pero vehemente. La Srta. Valverde le recordó que su esposo se ganaba la vida vendiéndoles equipo a los agricultores que sembraban trigo. Y además que los agricultores sembradores de trigo eran los que proveían el grueso de los impuestos en el municipio. Por consi-

guiente, lo que era bueno para los sembradores de trigo, dijo Ofelia Valverde, era bueno para el municipio de Narvárez.

Cuando Roberto regresó de sus visitas a las fincas aquella tarde, el Sr. Carlos Morales estaba al teléfono. El no se mostraba tan excitado como su señora lo había estado temprano en la tarde, pero parecía bastante disgustado. No con los sembradores de trigo, evidentemente, pero sí con el Servicio de Extensión por tomar partido con los agricultores en este problema sin considerar que las dueñas de casas que tenían jardines pagaban también sus impuestos.

El agente de extensión, Sr. Roberto Gómez, intentó pacificar al señor Morales, asegurándole que el Servicio de Extensión no estaba tomando partido en este asunto y que estaba tan preocupado con los intereses del club de jardinería del municipio como por los intereses de los sembradores de trigo del mismo.

El teléfono estaba sonando cuando la señorita Valverde abrió la oficina al día siguiente. Ella estaba contestando el teléfono cuando Roberto entró un momento más tarde y se sentó en su escritorio.

"Sí, Juan," dijo ella después de un momento, "las dueñas de jardines del pueblo están muy excitadas debido al problema de los herbicidas, pero tú sigue adelante con las atomizaciones. La estación experimental lo ha recomendado."

Roberto escuchó a medida que la conversación se desarrollaba durante unos cinco minutos. El se dió cuenta de que se trataba de Juan Valverde, el sobrino de Ofelia; Juan tenía 160 hectáreas de trigo y de otros cultivos cerca del pueblo.

La señorita Valverde colgó el teléfono y se dirigió a Roberto.

"Bueno," dijo ella, "Carolina Morales y sus entusiastas de las rosas han revolucionado a la gente, no es cierto?"

Roberto mordió su pipa. "Sí, señorita Valverde."

"Quizás sería conveniente que mandáramos algunas cartas a los agricultores recomendándoles continuar con las aspersiones. La estación experimental lo ha recomendado, usted sabe."

"No, señorita Valverde."

La señorita Valverde se volvió rápidamente en su silla giratoria. Contempló a Roberto por un momento con sus delgados labios formando una línea recta.

"Señor Gómez, yo conozco muy bien a los agricultores de este municipio y ellos no van a aceptar esta situación ridícula."

Roberto prendió su pipa tratando de mantenerse en calma.

**programa de adiestramiento de
extensionistas en comunicaciones**

ADECO

**El Caso de la Secretaria del Agente de Extensión
Página 3.**

"Señorita Valverde, es mi responsabilidad hacer las decisiones por aquí."

Ella pegó un salto. "Pero señor Gómez -"

El teléfono sonó. Roberto lo arrebató y colocó sobre su escritorio antes de que la Srta. Valverde pudiera contestarlo.

**programa de adiestramiento de
extensionistas en comunicaciones
ADECO**

UNIDAD II -
COMUNICACION ORAL
Sección 3 --
TECNICAS DE GRUPO

EL CASO DE LA ESTUDIANTE EN LA OFICINA DE EXTENSION

La oficina del agente de extensión de Carvajal era un lugar muy ocupado, como siempre. Tanto Porfirio Gutiérrez, agente agrícola, y Hortensia Murillo, economista del hogar, se sentían a veces como si estuvieran operando dos carruseles separados, que a veces aumentaban su velocidad, otras la disminuían, pero nunca paraban. Ellos hacían cuestión de almorzar juntos una o dos veces a la semana, y usualmente tomaban el café en el restaurante de la esquina en las mañanas cuando ambos estaban en la oficina. Mientras tomaban café y comían hamburgueses, ellos planeaban reuniones, cambiaban ideas, y comentaban problemas.

Fué como una contestación a una plegaria cuando Alberto Franco vino a formar parte de la oficina de Carvajal en enero. Alberto se hizo cargo del trabajo de los clubes 4-S y relevó tanto a Porfirio como a Hortensia de muchos detalles que los mantenían ocupados por mucho tiempo. El estaba familiarizado con el programa 4-S y no le tomó mucho tiempo familiarizarse con la gente y obtener de Porfirio y de Hortensia un cuadro general de lo que ellos habían estado haciendo con el programa.

Alberto era un hombre de familia que le gustaba ir a su casa al almuerzo. Por lo tanto, él perdía las sesiones de café y hamburgueses con Porfirio y Hortensia. Sin embargo, él los veía lo suficiente en la oficina, como para obtener contestaciones a sus preguntas e informarles sobre lo que estaba haciendo.

Cuando llegó el tiempo de vacaciones en la universidad, Olga Rodríguez vino a Carvajal para trabajar durante el verano. Olga era una muchacha proveniente del campo con un record 4-S excepcional. Había terminado su tercer año en economía doméstica y planeaba hacer de extensión su carrera. Su consejero universitario le recomendó que tomara este empleo durante el verano para que ganara experiencia y le ayudara a decidirse si realmente le gustaba el trabajo de extensión.

El Supervisor de Distrito llamó a Porfirio un viernes para decirle que Olga vendría al municipio. Olga llegó el lunes en la mañana.

Ella pasó su primer día con Hortensia, ayudándole a obtener los materiales para la reunión de un club de costura, y por la tarde fué con ella a visitar una de las comunidades al sur del municipio.

Olga era particularmente eficiente en actividades recreativas, de modo que Alberto inmediatamente hizo arreglos para que ella le ayudara a planear el programa para un campamento 4-S del municipio. Porfirio tenía mucho trabajo en el planeamiento de una feria del municipio en agosto y deseaba que Olga le ayudara en esto, por cuanto la secretaria estaba muy ocupada con el trabajo regular de correspondencia y otros asuntos de oficina.

El tiempo voló para Olga. Estaba disfrutando mucho de su nuevo trabajo y el personal apreciaba su ayuda inteligente y alegre. Un día, Porfirio le preguntó cómo le estaba yendo con la lista de premios para la feria que él le había pedido que le preparara. Olga admitió que no había tenido tiempo para trabajar en dicha lista, pero que estaría en la oficina algún tiempo la próxima semana y terminaría el trabajo entonces.

Una tarde, varios días después, Olga estaba trabajando en su escritorio. Ella había estado fuera con Hortensia durante toda la mañana y había ayudado a Alberto en una reunión de los clubes 4-S la noche anterior, de modo que estaba contenta de poder hacer algún trabajo de oficina para variar. Alberto entró a la oficina. Estaba en plan de visita, de modo que se sentó en una esquina del escritorio de Olga y ellos empezaron a charlar sobre problemas 4-S; discutieron sobre algunos de los jóvenes con quienes estaban trabajando, y hablaron sobre los planes para el campamento 4-S.

Porfirio también estaba en la oficina esa tarde. Él estaba contestando alguna correspondencia y estaba muy ocupado atendiendo visitas. Después de despedir a un visitante, vino al escritorio de Olga y le preguntó de paso cómo le estaba yendo.

"Estoy pasándolo magníficamente, Porfirio," ella contestó. "Estoy siempre ocupada y creo que aprendiendo mucho."

Porfirio movió la cabeza y se retiró a su oficina.

Esa misma tarde, Olga y Alberto abandonaron la oficina para ir a una reunión de líderes. Después de su partida, Porfirio llamó a Hortensia a su oficina.

"Hortensia," dijo solemnemente, "estoy desilusionado de Olga. Ella tiene una gran personalidad y parece interesada y capaz, pero parece que no consigue hacer trabajo alguno."

Hortensia se sorprendió. "Porfirio, qué quiere decir? Ella me ha hecho todo lo que yo le he pedido que haga."

"Hortensia, por tres semanas consecutivas he tratado de que ella me preparase esa lista de premios para la feria. Ella es igual que toda la gente joven. Entusiasmados un instante, despreocupados el siguiente. Sencillamente, no se pude depender de ellos." Porfirio metió sus manos en los bolsillos y miró a través de la ventana.

"Pero ella ha estado muy ocupada haciendo otras cosas," explicó Hortensia.

"Qué otras cosas?" Las mejillas de Porfirio se estaban poniendo más rojas que lo usual. "Ella nunca está en la oficina. Siempre dando vueltas por algún otro lugar."

**programa de adiestramiento de
extensionistas en comunicaciones
ADECO**

El Caso de la Estudiante en la Oficina de Extensión
Página 3.

Hortensia miró a Porfirio directamente a los ojos. "Porfirio Gutiérrez, usted sabe que eso no es así. Cómo dice esas cosas sobre Olga? Ella ha estado trabajando fuerte, en forma muy aceptable!"

"Sí, pero, cómo puedo yo saber lo que ella está haciendo?"

"Por qué no se lo pregunta a ella?"

Porfirio se dejó caer en su silla. "Está bien, hablaré con ella mañana."



SESION DE PRACTICA EN
LA REUNION INFORMATIVA
LA REUNION DE ESTUDIO DE CASOS
LA REUNION DE SOLUCION DE PROBLEMAS

Comience por explicar la mecánica de la sesión de práctica: el liderazgo en forma rotativa, asignación de temas, tipos de reunión que se van a llevar a cabo, la función del observador del proceso de grupo, si es que esa técnica va a emplearse.

Pida al grupo su cooperación para que se conviertan en verdaderos participantes en la reunión cada vez que un líder vaya a practicar.

Seleccione el primer líder para la práctica y comience la misma.

Cuando el adiestrando ha completado su sesión de práctica, usted podría proceder en la forma siguiente:

1. Pregúntele cuál es su reacción acerca de la práctica que ha realizado.
2. Solicite al grupo sus comentarios en relación con el trabajo que ha hecho el líder.
3. Resuma las críticas usted mismo, siendo generoso en el halago y parco en la crítica.

Su principal propósito como instructor debería ser ayudar al aprendiz a ganar confianza en su habilidad para dominar esta técnica. El reconocerá sus propios errores, sea inmediatamente, o a medida que los otros realizan la misma práctica. El instructor deberá mencionar solamente los errores más significativos y aún en esos casos disminuir su importancia y significado.

Cuando todos hayan tenido su oportunidad o turno para practicar cada tipo de reunión, haga un resumen de toda la experiencia en forma de discusión. Re-enfatice los componentes vitales de las técnicas tratadas.

Preparado bajo la supervisión de William E. Bright, Jr., Presidente, Committee for Employee Development, Pure Oil Company.

MEMORANDUM PARA LA DISCUSION EN PANEL

La discusión en panel es aquella en que un grupo de expertos en diferentes campos dan sus puntos de vista con respecto a un asunto o problema determinado, delante de un auditorio. Los miembros del auditorio participan en la reunión haciendo posteriormente preguntas a los expertos en relación con el problema en discusión. La discusión en panel es útil desde el punto de vista de la información que provee al grupo, así como por la base que les brinda para resolver sus problemas.

En un grupo pequeño (de 10 a 40 miembros), el panel, constituido por personas especialmente calificadas, podría ser usado con gran efecto para lograr lo siguiente:

1. Hacer uso de expertos que están presentes, algunos de los cuales, si no se les reconoce como tales, podrían dedicar sus talentos para obstaculizar antes que ayudar a la causa.
2. Dar un tratamiento con múltiples puntos de vista a una materia compleja o estratégica.
3. Obtener el apoyo hacia un asunto, mediante la técnica de colocarlas en una posición prominente, de personas con "status" en el grupo y que están en favor del proyecto bajo discusión.
4. Añadir variedad a la porción expositiva de una Reunión Informativa.
5. Hacer una presentación más completa, interesante y multifacética de los datos requeridos para el estudio de un caso o para una reunión de solución de problemas.
6. Asegurar una discusión animada de cualquier tipo mediante un esfuerzo por que todos los ángulos de un problema se hagan visibles al grupo en la reunión.

En la primera presentación de este programa, la sesión de discusión en panel empleó expertos que dieron sus puntos de vista personales, en relación con la solución que diera el grupo al problema del municipio Carvajal. Ellos tomaron posiciones sobre ciertos puntos de acuerdo con sus intereses personales y sus puntos de vista.

Cuando los miembros del panel habían completado sus cinco minutos de charla y habían debatido puntos según les parecía, la discusión se abrió para preguntas provenientes del auditorio. El presidente del panel — cuyos otros deberes habían incluido la presentación de la materia y de cada uno de los miembros del panel, así como el arbitraje del

Preparado bajo la supervisión de William E. Bright, Jr., Presidente, Committee for Employee Development, Pure Oil Company.

intercambio de opiniones entre los miembros del panel — estuvo atento a descubrir los miembros del grupo que deseaban hacer comentarios. El también ayudó a los panelistas a decidir cuál de ellos debería contestar las preguntas que vinieran del auditorio, cuando tal cosa fuera necesaria.

Al final de la sesión él hizo un resumen y dió por clausurada la sesión.

El esquema que aparece a continuación sigue, en términos más generales, esta versión particular de la técnica de discusión en panel. Innumerables otras variaciones son también posibles. No se hace ninguna propaganda especial para este esquema o modelo. Otro cualquiera de una docena existente podría servir igualmente para este propósito.

Una precaución deberá tenerse en el uso de la técnica de panel:

Ninguna cosa, excepto tal vez un presidente torpe, podría hacer fracasar más fácilmente una reunión de panel, que permitir que los miembros del mismo tomen su tarea en forma ligera o irresponsable. Algunos miembros de paneles parecieran creer que su status o posición, o sus cualidades de expertos, los califican para hablar improvisadamente acerca del tema, cuando ellos hacen la presentación inicial (en nuestro caso, una charla de 5 minutos).

Un experto es usualmente menos capaz de hablar comprensiblemente acerca de su especialidad por cinco minutos sin una preparación anticipada, que una persona corriente. El experto sabe tanto de su materia que con frecuencia apenas ha alcanzado a introducir su tema, cuando ya los cinco minutos se han terminado.

Cualquier esfuerzo que pueda hacer el presidente del panel, para lograr que anticipadamente los miembros del mismo se preparen para hacer una presentación condensada, clara, atractiva e inteligente, será un tremendo beneficio para mejorar la sesión.

Una cosa que él puede solicitar a los miembros del panel es que le entreguen una transcripción o un esquema detallado de sus charlas, con anticipación a la reunión. Una razón válida para esta petición podría ser la de que ese material le ayudará a él (presidente) a preparar su resumen de la reunión.

DEMOSTRACION DE LA DISCUSION EN PANEL

Dé la bienvenida al grupo. Defina el tema y el propósito de la conferencia; describa el procedimiento que se va a seguir.

En la conducción de una discusión de panel con un grupo pequeño, deberá seguirse un procedimiento o esquema muy informal. Las preguntas que vengan del auditorio deberán ser aceptadas por el presidente del panel cada vez que un miembro del grupo levanta la mano; — o posiblemente él podría permitir que la gente participe sin necesidad de pedir formalmente la palabra, si es que el grupo es cordial y lo suficientemente ordenado.

En todo evento de esta clase, el presidente deberá establecer claramente la duración de la presentación o charla de cada miembro del panel; si los miembros del panel discutirán entre sí, y la forma como se manejará la participación del grupo en la discusión que se va a llevar a cabo.

Presente a los miembros del panel, uno tras otro. Luego ellos dan sus charlas preparadas.

Si el tiempo concedido es de 5 minutos para cada miembro del panel, se deberá -- sin llegar a un extremo de rudeza -- mantenerlo dentro de los límites de ese tiempo en su presentación inicial.

Sirva de árbitro cuando se produzca un breve intercambio de comentarios entre cada uno de los panelistas; esté seguro de que cada uno tenga su porción de tiempo y que sea correctamente tratado por los otros; mantenga tanta paz como sea deseable.

Las personalidades de los miembros del panel y la explosividad de la materia a tratarse pueden frecuentemente hacer poco prudente el permitir a los panelistas oportunidades para hacerse mutuamente preguntas y para refutarse los unos a los otros. Cuando surjan dudas acerca del uso de este procedimiento, es mejor ir a lo seguro y omitir esta porción del esquema o modelo.

Los miembros del panel tendrán oportunidad de tomar posiciones de mutuo desacuerdo cuando estén respondiendo a las preguntas que les haga el auditorio o grupo. Algunas veces es mucho más seguro permitirles que estén en desacuerdo entre ellos únicamente de esta manera menos directa.

Preparado bajo la supervisión de William E. Bright, Jr., Presidente, Committee for Employee Development, Pure Oil Company.

Abra la sesión a las preguntas y comentarios por parte del grupo.

Por lo general, cuanto más informalmente sea manejada la discusión, mejor resultado se obtiene de ella. Si los miembros del grupo se dirigen a uno de los miembros del panel en particular y él responde, el presidente deberá mantenerse callado y concentrado en sus notas para hacer el resumen.

El solamente deberá intervenir en la discusión cuando esto sea completamente necesario:

1. Para mantener el orden.
2. Para asegurarse de que ninguno de los miembros del panel o del grupo (o un pequeño "clique" o camarilla dentro de los miembros del grupo) domine la discusión a expensas de los otros.
3. Evitar que la discusión se salga del tema.
4. Clarificar situaciones que pudieran conducir a una confusión entre los miembros del panel, los miembros del grupo, o ambos.

En el momento oportuno, haga un resumen de la reunión, dé las gracias a los miembros del panel y dé por terminada la sesión.

DISCUSION DE GRUPO SOBRE LA DISCUSION EN PANEL

Su reunión sobre la técnica del panel posiblemente seguirá el modelo general de las reuniones en las cuales usted y el grupo discutieron y evaluaron los métodos de grupo tratados previamente.

Hay, por supuesto, muchas variaciones posibles cuando se usa el panel. En la discusión de cómo aplicar este método a extensión, usted probablemente desearía identificar tantas variaciones como sea posible y hacer una lista de las aplicaciones de cada una.

Usted con seguridad desearía tratar de cubrir por lo menos 3 tipos de paneles: el panel constituido por miembros del grupo; el panel formado por "expertos" y el panel mixto, constituido por miembros del grupo y por expertos. Hay ocasiones en que cada uno de estos paneles puede ser muy útil. La identificación de situaciones en extensión, en las cuales cada tipo pudiera ser usado, indudablemente probaría el valor real de este método para su grupo.

Preparado bajo la supervisión de William E. Bright, Jr., Presidente,
Committee for Employee Development, Pure Oil Company.

MEMORANDUM SOBRE LA REPRESENTACION ENSAYADA

Hasta ahora hemos tratado cuatro técnicas de grupo: la reunión informativa, la de estudio de casos, la de solución de problemas y el panel.

Una reunión puede ser hecha enteramente con uno de estos métodos y muchísimas lo son. (Los métodos pueden ser también combinados, naturalmente -- especialmente la técnica de panel.)

Los últimos dos métodos en este segmento ... la Representación Ensayada y la Dramatización Improvisada, son un poquito diferentes. Ellas no son métodos completos en sí mismos. Ellas son invariablemente parte de una reunión estructurada de acuerdo con algunos otros métodos.

Por ejemplo, una representación ensayada podría ser una manera de iniciar una reunión del tipo informativo, una de estudio de casos, o una de solución de problemas. O los puntos que se tratan en ella podrían ser discutidos en un panel.

La dramatización improvisada podría usarse de la misma manera, o podría ser usada posteriormente en una reunión ... por ejemplo, para probar una solución a la cual se ha llegado en una reunión de solución de problemas.

En el memorandum para cada método se puntualizan sus ventajas y posibles aplicaciones. Al leer este material ... y al discutir los métodos ... sería interesante mantener esas ventajas en mente. Podría haber una posible aplicación en cualquier momento en que esas características fueran necesarias, en el curso de cualquier tipo de reunión.

Ahora veamos más específicamente la Representación Ensayada:

En diversas situaciones la representación ensayada puede utilizarse para lograr los siguientes fines:

1. Presentar un caso en una perspectiva de vida real simulada, añadiendo inflexión y gestos a la interpretación de un argumento.
2. Añadir interés a un programa que contiene una gran cantidad de explicaciones directas o discusión.
3. Dar oportunidad a otros miembros del grupo para participar en el programa.
4. Desarrollar comprensión entre los actores hacia los roles o papeles que van a ser representados en la obra.

Preparado bajo la supervisión de William E. Bright, Jr., Presidente
Committee for Employees Development, Pure Oil Company.

5. Capacitar al grupo para identificarse lo más posible con los personajes de un caso o situación.
6. Añadir a la reunión el condimento de un buen humor sano que una representación hecha por aficionados parece engendrar.
7. Dar énfasis a un tema particular en su programa.
8. Preparar el escenario para una dramatización improvisada de tal manera que se disminuya la natural resistencia de los miembros del grupo a tomar parte en una representación escénica. (La dramatización improvisada puede ser introducida permitiendo a un miembro del grupo hacerse cargo de un rol o papel en la representación, con el resto de los personajes originales respaldándolo.)

Como en todas las presentaciones ensayadas, la cantidad de estudio que el elenco deberá dedicar a cada uno de los papeles o partes ... y la orientación o guianza que ellos puedan recibir en los ensayos, determinarán la calidad de la presentación.

En la mayoría de los casos es impráctico esperar que los voluntarios memoricen sus partes completamente. Excepto en reuniones extremadamente formales y numerosas, es generalmente satisfactorio que ellos recuerden el sentido de sus papeles o roles mas algunas líneas claves que puedan conducir a los otros compañeros al diálogo. Puesto que la mayoría de las representaciones envuelven muy poca acción física, es fácil para los actores hacer uso de notas.

Es probable que uno o dos de estos ensayos, complementados con explicaciones y discusiones sobre el propósito de la representación, y de los varios personajes que forman parte de ella, capaciten a los actores para lograr una interpretación adecuada de sus roles.

A menudo el instructor puede facilitar este proceso ejecutando él mismo el rol de cada uno de los participantes, de vez en cuando, y a medida que el ensayo progresa.

Sin embargo, la combinación de un guión de aficionados, de actores aficionados, de líneas no memorizadas y de ensayos mínimos, es ... aceptémoslo ... algo no calculado para crear la calidad de una producción profesional.

Esto es correcto ... no estamos tratando de competir con conjuntos profesionales. La representación hará un buen trabajo para nosotros si su calidad es lo suficientemente buena para transmitir los puntos que se desean para retratar a sus protagonistas adecuadamente.

Es importante, sin embargo, que la audiencia esté preparada para la clase de drama que ellos van a presenciar. Ellos no deberán estar a la expectativa de la calidad de un trabajo profesional ... sin embargo ellos deberán estar ansiosos por ver la clase de drama aficionado para la cual han sido preparados.

Frecuentemente las representaciones fracasan porque se las introduce de manera impropia.

De acuerdo con la experiencia que ha tenido el autor, una introducción demasiado seria y estirada ha probado ser a menudo ineficaz. Parece ser más conveniente preparar al auditorio para un teatro de aficionados haciendo una introducción ligeramente irónica o jocosa.

Por ejemplo, con todo desparpajo usted podría explicar que ha importado talentos desde el Teatro del Pueblo de París para interpretar roles inmortales en una pieza maestra especialmente escrita para la Asociación de Mejoramiento del Ganado del Municipio Carvajal, por Winston Churchill o Jacinto Benavente.

No importa cuán superficial o tonto esto pueda aparecer, sin embargo, parece ser apropiado para lograr en el auditorio, el buen humor. A continuación de tal introducción, distraerán menos la atención del auditorio las imperfecciones de la presentación. En cambio ellos se sentirán modestamente divertidos o agradados y serán más receptivos al mensaje del drama.

Si su grupo es demasiado serio para reaccionar bien a tal proceder, es quizás dudoso que a ellos les agrade una representación de aficionados, cualquiera que sea la forma como ésta sea introducida.

Lo que hemos explicado no tiene la intención de ser despectivo. Si su grupo es tan solemne que no tolera situaciones de farsa risueña y un poquito de "cosas sin sentido" en la introducción de un drama, esa podría ser una indicación real de que el uso de cualquier clase de psico-drama no sería aconsejable en este caso.

Un comentario para el guía del ensayo: En este caso, como en las sesiones de práctica en cualquiera de las otras técnicas, lo que el actor necesita mayormente es confianza en sí mismo -- no críticas. La instrucción debería ser muy gentil, amable, y diplomáticamente hecha.

Una sugerencia para mejorar la forma de representar su personaje, por cada media docena de cumplimientos por la labor bien hecha, es una proporción que agrada a los miembros del grupo.

Libretos para representación de acuerdo al patrón suministrado en esta guía, son relativamente fáciles de escribir. Deberán ellos exagerar moderadamente las situaciones de la vida real que tengan significación para su grupo.

La representación puede terminar inmediatamente, tan pronto la situación problema ha sido claramente establecida -- antes de iniciarse (en la obra) cualquier intento para resolverla. Alternativamente, la representación puede constituir un método para resolver el problema que la situación contiene. Sin embargo, si una solución se actualiza en la representación, la solución debería ser, usualmente, imperfecta.

Aún cuando usted intente una solución "perfecta", su grupo tendría la tendencia a estar en desacuerdo con ella. Y hay por supuesto, muchas ventajas en dejar que el grupo llegue a lograr una solución efectiva. Ellos se sentirán contentos si lo hacen por sí mismos y posiblemente se beneficiarán más.

Si el escribir un diálogo que suene como natural es un problema para usted cuando está preparando su propia representación, ensaye esto: consiga que alguien le ayude, y -- juntos digan en voz alta las líneas correspondientes a los roles que usted tiene en mente. No se preocupe en escribir nada en el papel hasta después que ambos hayan improvisado las partes en conversación.

En este proceso, usted producirá palabras y frases que suenen naturales para los protagonistas que va a emplear en el drama. Más tarde, usted podría simplemente escribir en el papel las líneas que ha improvisado. Dictar el primer borrador en lugar de escribirlo, podría ayudar a mantener el diálogo fluido o natural.

Después que usted tenga la pieza escrita, lea las partes correspondientes en voz alta varias veces, y elimine cualesquiera palabras o frases no naturales que usted encuentre. Deberá sonar igual que como la gente habla.

DEMOSTRACION DE LA REPRESENTACION ENSAYADA

Introduzca la representación en forma heroico-cómica. Atribúyale propósitos casi humorísticos pero que no obstante, transmitan el objetivo principal que usted tiene en mente para la representación.

Por ejemplo, la representación puede perseguir provocar en el grupo una comprensión mejor sobre la necesidad de una nueva política en la organización. Podría, en esa forma, preparar el escenario para la discusión en grupo de las maneras de aplicar la nueva política al trabajo regular de los miembros.

En tal caso, el argumento podría representar una situación que pudiera ser corregida o evitada mediante la nueva política. O, podría presentar una forma errada de resolver un problema que la nueva política pudiera manejar correctamente.

Tal representación podría introducirse como "la solución cuidadosamente preparada, que cada miembro utilizaría diariamente, en forma exactamente igual a la que aquí se representa."

O, si existiera alguna otra organización con la cual el grupo tiene una amistosa rivalidad, usted podría introducir su representación como un método utilizado por esa organización para solucionar ciertos conflictos, método que uno de los agentes secretos, mandados por usted, ha descubierto.

Se efectúa la representación — Después:

Encabece los aplausos para los actores. Conduzca una discusión general sobre la representación.

Empiécela preguntándole al grupo cuál ha sido su parecer sobre los varios personajes representados, y sobre las observaciones dichas por éstos.

Tenga cuidado de separar los papeles o roles en la representación, de los actores mismos. Impida todo comentario sobre la calidad de la actuación de los actores.

De la discusión de los papeles o roles, lleve al grupo a una consideración de los principales puntos que el argumento pretendía sacar a la luz.

Preparado bajo la supervisión de William E. Bright, Jr., Presidente, Committee for Employee Development, Pure Oil Company.

Continúe la discusión hasta que empiece a materializarse un consenso con relación al problema o problemas principales.

Los propósitos que usted se haya fijado determinarán cuán definido y claro desea usted que sea este consenso del grupo. El uso de los métodos descritos en las secciones anteriores sobre otras técnicas de grupo, le ayudarán a usted a transformar la discusión en el tipo de reunión que sus propósitos requieran ... informativo, estudio de casos, o solución de problemas.

Siga hasta su conclusión el bosquejo para el tipo de reunión en que esta clase se ha convertido.

SIGUEN LOS AUXILIARES DIDACTICOS IMPRESOS,
EL CASO DEL NUEVO SISTEMA DE ARCHIVO, Y
EL CASO DEL CUADRO DE HONOR DE LOS 4-S,
QUE PUEDEN SER UTILIZADOS EN CONEXION CON
ESTE TEMA.

**programa de adiestramiento de
extensionistas en comunicaciones
ADECO**

UNIDAD II -
COMUNICACION ORAL
Sección 3 --
TECNICAS DE GRUPO

EL CASO DEL NUEVO SISTEMA DE ARCHIVOS

Personajes: Miguel Aranda Agente Agrícola
Angel Pérez Agente de Clubes 4-S
Violeta Nelson . . . Agente de Mejoramiento del Hogar
Mimí Barranco Secretaria

El agente agrícola, Miguel Aranda, ha tenido dificultades en encontrar por sí mismo — y en lograr que otros encuentren — los papeles guardados en el archivo de la oficina. La práctica regular es que todo el personal mantenga tantos archivos personales como deseen en sus propios escritorios. Pero cada uno de ellos debe colocar una copia de cualquier documento de interés general en un archivo central a cargo de Mimí, la secretaria de la oficina. Este archivo central es una combinación en que cada documento es archivado alfabéticamente, bien sea bajo el tema tratado o bajo el nombre de la persona a quien hace mayor referencia.

Miguel desea que el personal acepte usar un sistema central único, organizado solamente por materias. El personalmente está en favor de usar un número clave para identificar las materias principales y un sistema decimal para indicar las sub-secciones de cada materia.

Al abrirse el acto, la reunión semanal del personal que se celebra los lunes está en proceso, y Miguel está tratando de convencer al personal de su idea sobre el cambio de sistema en el archivo.

ARANDA Yo comprendo que todos ustedes están muy ocupados con la Feria Regional que está por celebrarse. Pero hay algo que no puede posponerse por más tiempo. Es urgente tener un mejor sistema de archivo en la oficina.

PEREZ Ahora sí que usted acertó! A propósito, aún no he localizado la carta del Ingeniero Coto, y tengo que verlo mañana.

ARANDA La situación se ha puesto tan confusa que yo no puedo encontrar nada. Me avergüenza estar escribiendo a la oficina central pidiéndoles copias adicionales de cartas. Violeta, está usted de acuerdo en que debemos tener un mejor sistema de archivo?

VIOLETA Bueno, yo no sé ... parece que en verdad traspapelamos algunas cosas una que otra vez. Pero generalmente las encontramos.

MIMI Yo tengo esa carta del Ingeniero Coto dirigida a usted, Sr. Pérez. La encontré ayer, después que usted salió de la oficina.

PEREZ Muchas gracias, Mimí! En dónde estaba metida esa carta?

- MIMI Estaba archivada bajo "Rotación de Cultivos." A mí nunca se me ocurrió pensar que estuviera ahí. La parte de la carta que a usted le interesaba trataba sobre el congreso de los Clubes Agrícolas Juveniles.
- PEREZ Es cierto. El había adjuntado el folleto sobre "Rotación" a esa carta. Ahora me acuerdo. Yo debí haberlo guardado en mi escritorio.
- ARANDA Angel, no es éste un buen ejemplo de por qué debemos estar todos de acuerdo sobre un nuevo sistema de archivo?
- PEREZ Sí, yo creo que usted tiene razón. Qué cree usted que debemos hacer?
- ARANDA Yo creo que, desde hoy, debemos establecer un solo sistema de archivos. Debemos colocar cada carta y cada documento de la oficina en un solo lugar de modo que tengamos un archivo central y no tengamos que buscar en cuatro escritorios distintos cuando necesitamos algo.
- VIOLETA Pero — No significará todo eso una gran pérdida de tiempo? Algunos materiales del archivo hay que usarlos tres o cuatro veces al día. Tendríamos que mantener un material de esa clase en un archivador grande?
- ARANDA Permítame terminar lo que estaba diciendo, Violeta. Podemos estudiar los detalles más tarde. Ahora el primer paso es colocar todo en un solo archivo. Entonces vendrá el problema de colocar cada cosa en las carpetas individuales. Hasta el presente hemos usado toda clase de encabezamientos ... a veces el nombre de una persona que escribió una carta, otras veces el tema sobre el que trata la carta, otras veces ponemos todo junto bajo un solo proyecto. De ahora en adelante usaremos un archivo basado en materias. Cada cosa trata de algo. Cuando deseamos encontrar algo nosotros sabemos la materia que estamos buscando. Si archivamos por materia, seguramente podremos encontrarla con facilidad.
- PEREZ Espera un momento, Miguel. Qué pasa con una carta como la del Ingeniero Coto? Qué haremos cuando se trata de dos o más materias o asuntos?
- ARANDA Me dejas terminar? La Oficina Central de Extensión usa un número clave para asuntos o materias con un sistema decimal para dividir una materia grande en partes. Este es el plan que yo creo nosotros debemos utilizar.
- MIMI Nosotros teníamos ese sistema en la última parte donde trabajé.

**programa de adiestramiento de
extensionistas en comunicaciones**
ADECO

El Caso del Nuevo Sistema de Archivos
Página 3.

- ARANDE** Ven ustedes? Esto no es nada nuevo. Muchas oficinas lo han estado usando por años. Mimi, -- cómo trabajaba ese sistema?
- MIMI** Oh, muy bien, supongo. Pero yo nunca pude entenderlo. Siempre le preguntaba al Sr. Cordero ... que era la persona para quien yo trabajaba ... cómo poner los números clave. Y cuando él necesitaba algo, me decía en qué números yo tenía que buscar.
- VIOLETA** Miguel, me gustaría que usted nos diera unos pocos días para pensar más sobre este asunto. Nosotros estamos tan ocupados en estos momentos - con la Feria, y otras cosas - que no sé francamente cómo podríamos prestar atención a otros asuntos.
- PEREZ** No parece ser una mala idea, Miguel. Yo mismo estaré fuera de la oficina durante toda esta semana.
- ARANDA** Por qué esperar hasta la semana próxima? Nunca tenemos tiempo suficiente. La única forma de hacer algo es hacerlo ... hoy, no la semana que viene, ni aún mañana. Se dan cuenta de que necesitamos un nuevo sistema, -- no es así?
- VIOLETA** No sería posible mejorar el sistema antiguo sin descharlo por completo para establecer uno completamente nuevo?
- ARANDA** Violeta, lo hemos ensayado más de cien veces! Es lo que usted siempre sugiere. Y luego un mes más tarde no podemos encontrar nada en los archivos. Ahora, vayamos al grano! Puede alguno de ustedes ver alguna razón real por qué no debemos probar este nuevo sistema de archivo? No? Bien, entonces pongámoslo en práctica inmediatamente. Mimi, aquí hay algún material que explica el sistema de archivos usados por la Oficina Central; estúdielos y reorganice nuestros archivos. Si usted tiene alguna dificultad clasificando los documentos por materias, véame.
- PEREZ** Esto quiere decir que en adelante yo no voy a mantener mis propios archivos en mi escritorio?
- ARANDA** Usted no los necesitará, Angel. Cada cosa podrá ser fácilmente localizada en el archivo central. Usted encontrará esto mucho más conveniente, sin duda, que estar usted buscándolo en su propio escritorio. De ahora en adelante todos podremos encontrar las cosas que necesitamos en nuestro trabajo.

Ahora, volvamos al trabajo.

Mimi, podría quedarse un rato? Tengo algunas cartas que me gustaría dictar antes de salir a esa cita de las 10.

**programa de adiestramiento de
extensionistas en comunicaciones
ADECO**

UNIDAD II -
COMUNICACION ORAL
Sección 3 -
TECNICAS DE GRUPO

EL CASO DEL CUADRO DE HONOR 4-S

PERSONAJES: Santiago Carrasco Agente Agrícola
Leo Prado Agente de Clubes 4-S
Gladys Fernández Economista del Hogar

Es el mes de octubre. El Día de Logros de los Clubes 4-S, el día en que el Club 4-S del Municipio de Carrillas recibirá su premio por su proyecto y sus actividades durante el verano - está solo a dos semanas de distancia. El Agente de Extensión, Santiago Carrasco, el Agente de Clubes, Leo Prado y la Economista del Hogar, Gladys Fernández, están en la oficina de Leo, revisando los libros de registro de cada socio 4-S. Cada libro informa el trabajo de proyectos realizado durante el verano e incluye un escrito narrativo sobre las actividades del socio durante el período. La primera tarea del agente es revisar los libros de registro y seleccionar los socios más destacados para el "Cuadro de Honor".

El personal de la oficina estaba en condiciones de hacer decisiones relativamente rápidas sobre quiénes integrarían el "Cuadro de Honor", hasta el momento en que se presentó a examen el libro de registro de la socia Eugenia Valdés.

Eugenia es una socia con cuatro años en el Club, e hija de una líder voluntaria 4-S. Ella hizo un trabajo sobresaliente como presidenta del comité que organizó una exhibición 4-S en la feria local, y demostró cualidades de liderato en otras actividades. Pero su trabajo de proyecto - costura y preservación de alimentos - no fué tan destacado.

La Economista del Hogar, Gladys Fernández, mantiene el criterio de que Eugenia no debe incluirse en el cuadro de honor debido a su trabajo de proyecto insatisfactorio. El agente, Santiago Carrasco, piensa que si a ella no se le incluye en el cuadro de honor, ellos podrían perder una buena líder voluntaria de clubes y, además la justicia del criterio del personal de la oficina sobre el asunto sería puesta en duda porque todos saben que Eugenia ha hecho un trabajo excepcional en la feria y en otras actividades.

LEO Bien, aquí está el libro de registro de Eugenia Valdés. Qué vamos a hacer con ella?

SANTIAGO Pongámosla en el cuadro de honor. Quién es el próximo?

GLADYS Perdóneme, Santiago, pero yo creo que no debemos incluirla en el cuadro de honor.

- SANTIAGO Por qué no? Ella es una de nuestras mejores socias. Yo creo que ella hizo un gran trabajo en la feria. Era presidenta del comité que organizó la exhibición 4-S. Trabajó verdaderamente fuerte en la venta de leche y bizcochos que los niños tenían a su cargo. Editó la página 4-S en el periódico. Ella ... bueno, ella es una de nuestras mejores socias.
- GLADYS Pero Santiago, esas actividades no son todo. Tenemos que juzgar el trabajo de proyecto también. Y ella no hizo nada con sus proyectos durante este verano. Sencillamente, los trató en forma descuidada.
- LEO Cuál fué su dificultad, Gladys? Por qué no hizo ella un buen trabajo?
- GLADYS Bueno; en primer lugar, Eugenia es una muchacha de voluntad fuerte, pero aún así, ella hace lo que la madre le dice. A ella le gusta el trabajo 4-S, pero en realidad preferiría estar junto a las otras muchachas, en vez de dedicarse a cosas como la costura y la preparación de alimentos.
- LEO Por qué no trabaja en un proyecto de ganadería o jardinería?
- GLADYS No estoy segura, pero me parece que su mamá piensa que ella debe aprender algunas habilidades relacionadas con el hogar ... y yo tiendo a opinar lo mismo que la señora Valdés ... Probablemente Eugenia se case y tenga un hogar algún día, y ella debe aprender los quehaceres de la casa.
- SANTIAGO Sí ... Pero ella tiene tiempo de sobra para aprender esas cosas. Ella es una de nuestras mejores socias. Pongamos el nombre de ella en el cuadro de honor y continuemos con la selección. Quién es el siguiente?
- GLADYS Un momento, Santiago. Yo creo que esto es muy importante. No se le hace justicia a las otras niñas poniendo a Eugenia en la lista de honor cuando ella no ha realizado su trabajo de proyecto satisfactoriamente. Hay mucho más en el trabajo 4-S que simplemente ayudar a la venta de leche y bizcochos.
- LEO Bueno, Santiago dijo algo cierto, Gladys. Eugenia se ha destacado mucho en el club 4-S. Todo el mundo va a pensar que en la oficina del agente agrícola se ha tramado algo cuando se conozca que Eugenia no fué incluida en la lista de honor.
- GLADYS Puede ser. Pero eso no es tan importante como ser justos con las otras niñas.

**programa de adiestramiento de
extensionistas en comunicaciones
ADECO**

El Caso del Cuadro de Honor 4-S
Página 3.

LEO Y otra cosa, Gladys. Qué me dice sobre la Sra. Valdés? Cómo reaccionará ella cuando sepa que Eugenia no figura en el cuadro de honor? Continuará ella con sus actividades en el Club 4-S?

GLADYS (después de una pausa) Yo creo que conozco bastante bien a la señora Valdés. Ella es una persona inteligente y no creo que esto haga diferencia alguna con ella.

SANTIAGO Sí, pero los líderes 4-S no vienen por docenas. Mejor será que incluyamos a su hija en el cuadro de honor.

LEO Bueno, usted es el jefe.

SANTIAGO No, yo no voy a hacer esta decisión.

LEO Entonces quién la hará?

SANTIAGO Usted es el Agente de Clubes. Usted debe hacer la decisión.

LEO (con desgano) Bueno. Yo tomaré la decisión.

DISCUSION DE LA REPRESENTACION ENSAYADA

No se dan aquí sugerencias para una discusión sobre la representación ensayada. Se sugiere pasar directamente ... y tan imperceptiblemente como sea posible ... de la demostración de la representación ensayada a la demostración de la dramatización improvisada que se incluye en el próximo segmento de nuestro programa.

Preparado bajo la supervisión de William E. Bright, Jr., Presidente,
Committee for Employee Development, Pure Oil Company.

MEMORANDUM SOBRE LA DRAMATIZACION IMPROVISADA

La técnica de la dramatización improvisada, como se trata aquí, difiere de la representación ensayada, mayormente en el hecho de que por lo menos uno de los actores, y generalmente todos ellos, improvisan sus roles o papeles.

Es decir, por lo menos uno de los actores responde a una situación en desarrollo, en palabras y acciones, como él considera que la persona cuyo papel está desempeñando respondería en una situación real.

Como resultado de este hecho, la dramatización no puede ser ensayada, por lo menos en cuanto a la improvisación del actor. En contraste, la representación normalmente es ensayada.

Una adaptación de la dramatización improvisada, que ha probado ser útil, es que venga a continuación de una representación ensayada.

En esta variación, un actor improvisa un papel que representa cómo — si a él le tocara esa parte — él cambiaría uno de los roles principales de la representación. Los otros actores de la representación mantendrían sus roles originales, respaldando el rol improvisado por el otro actor.

Esto ha probado ser un método efectivo. Las razones para su éxito son:

- Es posible pasar, en forma gradual y natural, de la representación ensayada a la dramatización improvisada.
- Una aceptación general del carácter muy rudimentario del teatro de aficionados ha sido establecida por la representación ensayada.
- La mayoría de nosotros somos en el fondo "sabelotodos" crónicos. Este método tiende a que el "sabelotodo" que tenemos en nosotros, encuentre una justificación a su sensación de superioridad en cómo hacer las cosas.

Este método fué utilizado en la primera presentación del programa sobre adiestramiento en comunicaciones. Como en el caso de los otros métodos usados en esa oportunidad, no se pretende dar a entender que es éste el único deseable, o que sea superior a otros.

Preparado bajo la supervisión de William E. Bright, Jr., Presidente,
Committee for Employee Development, Pure Oil Company.

Muchas otras adaptaciones de la dramatización improvisada producen buenos resultados. Para una información completa sobre la dramatización improvisada, sus propósitos, su uso efectivo, y la variedad de sus aplicaciones, vea el trabajo de Norman Maier de la Universidad de Michigan sobre "Principios de Relaciones Humanas".

Una lista de los objetivos razonables de la técnica de la demostración improvisada incluiría entre otros los siguientes:

1. Capacitar al grupo que está recibiendo adiestramiento para adelantar un paso más allá del estudio de casos, colocándose ellos mismos "en los zapatos" de una persona envuelta realmente en algún dilema. Cuando ellos se colocan en una situación en la que tienen que actuar como si vivieran en la realidad del momento que dramatizan, ellos sentirán más profundamente los aspectos emocionales del problema. En cualquier problema que afecta a personas, estos factores emotivos son generalmente más importantes o significativos que los factores puramente lógicos o intelectuales.
2. Considerar situaciones en las cuales las personas deben hacer decisiones bajo presión, de una manera que se simule la tensión que ellos experimentarían en situaciones reales.
3. Proveer, con perspectivas de vida real, una variedad de enfoques individuales a la solución de un problema vital.
4. Proveer -- cuando a un miembro del grupo se le permita desempeñar, por turno, cada uno de los diversos roles en una situación conflictiva -- una oportunidad para descubrir cómo se siente uno al sostener puntos de vista extraños a sus intereses de la vida real.
5. Ayudar al grupo a fraguar bajo condiciones reales, cierta conducta que luego pueda ser aplicada a situaciones que ellos confronten en su trabajo regular.
6. Ayudar al estudiante a experimentar varios enfoques de un problema en un ambiente "clínico".
7. Permitir a las personas menos expertas observar cómo tratan los otros de resolver una situación problemática, para luego imitarlos.
8. Proveer una experiencia que sacuda a la gente de su rutina mental y que los prepare para la consideración de una nueva idea.
9. Proveer un medio para envolver personalmente a muchos miembros del grupo en su reunión.

10. Enfatizar un punto destacado en la discusión de un caso — o tratar con un aspecto vital de un problema que está siendo considerado en una reunión de solución de problemas.
11. Aplicar prácticamente el Proceso de Aprendizaje.

En términos generales, la técnica de la dramatización improvisada es excelente para considerar cualquier solución que demanda una decisión o una acción bajo circunstancias difíciles — cualquier problema o asunto que característicamente debe ser atendido en una situación real mientras la persona está emocionalmente afectada.

En la industria es especialmente efectiva para la enseñanza de relaciones humanas, supervisión y prácticas de administración; de cómo negociar un contrato de trabajo, resolver una queja, atender una reclamación de un cliente, hacer una venta, etc.

Estos usos de la dramatización improvisada en la industria pueden tener su contraparte en el trabajo de extensión.

Si alguno de nosotros estuviera tentado a considerar la dramatización improvisada como un proyecto académico o etéreo, podríamos recordar que generaciones enteras de vendedores ... tipos no precisamente muy académicos ... han participado en la "simulación de una venta" como una parte normal y aceptada de su adiestramiento. La "venta falsa" es, normalmente, una dramatización improvisada pura y simple. Fué aceptada meramente como una práctica común y corriente antes de que se escribiera la literatura académica sobre ella.

Tal como en la representación ensayada, el ambiente en el cual usted introduce la dramatización improvisada debe ser informal, cooperativo, de buen humor, amistoso. No hay ninguna razón para emplearlo con un grupo que es anormalmente frío o inhibido.

Si usted está determinado a "romper el hielo" con este grupo, empiece con métodos más formales y en los cuales la participación sea menor, e introduzca gradualmente la dramatización improvisada, por cuanto ésta demanda la máxima participación del estudiante en el proceso de aprendizaje.

De la misma manera, con cualquier grupo, los primeros que se elegirán para actores en la dramatización deben ser aquellos que tengan más seguridad de sí mismos y que sean más extrovertidos.

Aún entonces, el líder debe cuidarse de proteger el amor propio de los individuos en sus papeles de actores. Si alguno de ellos es ridiculizado o su estimación propia sufre detrimento por cualquier causa, el grupo tenderá a ser poco cooperativo.

La misión del líder al usar la dramatización improvisada es producir un delicado equilibrio entre formalidad y caos. El no debe permitir que el grupo se torne estirado e inhibido, pero tampoco debe permitir que el humor se torne en ridículo o payasada. Debe mantener una atmósfera informal pero sana.

Si el líder se siente seguro en sus relaciones con el grupo, de tal modo que pueda hacerlo sin destruir la confianza en él, podría él mismo presentarse como voluntario para probar él primero el trabajo de actor. Cuando él mismo desempeñe un papel inicial, debe cuidarse de no hacerlo con mucha soltura o "perfección". El debe representar en forma tal que su actuación pueda luego ser superada por el grupo.

Algunas veces, cuando se le pide a las personas participar en una dramatización improvisada por primera vez, es conveniente permitirles estudiar, y aún discutir, una descripción del proceso.

Una descripción como la mencionada, acompañada de otros materiales de consulta, se encuentra al final de este segmento de su guía. Si usted desea usarla, haga los cambios que considere necesarios y reproduzca en las cantidades requeridas.

DEMOSTRACION DE LA TECNICA DE LA DRAMATIZACION IMPROVISADA

En el uso de la dramatización improvisada con un grupo que desconoce esta técnica, es recomendable iniciarla con una situación que comprende dos papeles o roles. El líder desempeña un rol, y los miembros del grupo se turnan en el desempeño del otro.

Esto permite al líder mantener control de la dramatización. Este procedimiento también se recomienda para que usted lo use cuando adiestra a otros en esta técnica. Sin embargo, un método diferente fué utilizado para introducir la dramatización improvisada en la primera presentación que se hizo del Programa de Adiestramiento en Comunicaciones.

Los miembros del grupo habían terminado recién una representación intitulada "El Caso del Nuevo Sistema de Archivos". Luego ellos discutieron la representación y sus implicaciones. En el curso de la discusión mencionaron ... como era inevitable ... algunas maneras en las cuales el personaje más importante, Miguel Aranda, pudo haber mejorado el manejo de la situación.

En este punto, el líder pidió a uno de los que criticaron las tácticas usadas por Miguel Aranda, que demostrara al grupo cómo, según él, Aranda pudo haber manejado la situación. En otras palabras, él -- el crítico -- tenía que desempeñar el papel de Aranda de acuerdo con sus propios puntos de vista.

A los actores originales (excepto, naturalmente, el que hacía el papel original de Aranda), se les pidió que desempeñaran los mismos roles en respaldo del nuevo Aranda. Se les instruyó, sin embargo, que ignoraran las líneas exactas de su guión y reaccionaran, en sus papeles respectivos, de acuerdo como el nuevo Miguel Aranda desempeñaba su parte.

En este bosquejo, presumiremos que usted desea seguir este método o patrón y hacer salir la dramatización improvisada de una representación ensayada anterior. Hablaremos en términos del "Caso del Nuevo Sistema de Archivo" aunque usted fácilmente puede sustituirlo por otra representación.

Sin embargo, es posible que a usted no le guste usar este procedimiento de pasar de representación a dramatización. O puede suceder que la representación ensayada y la discusión respectiva no precedan inmediatamente a la dramatización improvisada en su programa de curso.

Preparado bajo la supervisión de William E. Bright, Jr., Presidente, Committee for Employee Development, Pure Oil Company.

Por consiguiente, en un segundo bosquejo, sugeriremos una demostración alternativa. Esta no depende de la transición de una representación ensayada a una dramatización improvisada.

Cuando el estado de ánimo del grupo sea el más adecuado para una dramatización, recuérdelos a los miembros del grupo que varios de ellos no estuvieron conformes con la forma en que el rol de Miguel Aranda en la representación fué originalmente desempeñado. Pregunte si alguno de los que estuvieron en desacuerdo con el Aranda original, desearía probar a mejorar su actuación.

Si no hay voluntarios (y esto es de esperarse) pídale a uno de los críticos que expresó más libremente su opinión y demostró tener más confianza en sí mismo, que desempeñe su rol.

Pídales a los actores originales de la representación que vuelvan a desempeñar sus roles en respaldo del nuevo Aranda. Instrúyalos para que olviden el guión escrito y que se concentren en reaccionar de acuerdo con lo que el nuevo Aranda hace y dice.

A menudo, aquellos que participan en una dramatización improvisada (especialmente los novicios) tratarán de argumentar a toda costa, y de hacerse en general difíciles. Esto no produce otra cosa más que hacer perder el tiempo del grupo. Los miembros del reparto original deberán ser advertidos de esto. Ellos deberán reaccionar en forma natural y real a la conducta del nuevo Miguel Aranda.

A menos que el primer miembro del grupo que pruebe haga un trabajo tan excelente al re-interpretar la parte de Aranda, que sea difícil para otro mejorar su actuación, permita que uno o dos de los demás miembros ensayen también el papel.

Si la primera re-interpretación del papel es excelente, a su conclusión promueva una discusión general sobre lo que ha ocurrido. De hecho, sin embargo, deberemos suponer que usted tendrá que repetir el papel dos o tres veces, con un nuevo voluntario, o uno designado por usted, cada vez.

Permita las re-interpretaciones que sean necesarias, hasta producir una buena base para una discusión sobre cómo el nuevo ha diferido del Miguel original, y por qué. Suspenda entonces la dramatización y abra la sesión para una discusión general sobre lo que ha ocurrido.

Una forma de hacer esto es:

1. Pídale a cada actor que ha reinterpretado el papel de Aranda, que explique por qué él desempeñó el papel en la forma en que lo hizo, cómo se siente acerca de los resultados obtenidos, y qué haría en forma diferente la próxima vez.
2. Pida a los actores que originalmente participaron en la representación, comentarios sobre la actuación de los actores nuevos.
3. Solicite del grupo que exprese sus reacciones sobre lo ocurrido.
4. Resuma la sesión usted mismo en este momento, tratando de ser gentil en sus críticas, y generoso en sus elogios sobre las actuaciones de los diferentes participantes.

Si usted ha seguido el método o patrón sugerido anteriormente ... esto es, si usted ha pasado de la representación ensayada a la técnica de la dramatización improvisada ... pase ahora a la demostración alternativa que se bosqueja en las páginas siguientes. Esto proveerá a los miembros una oportunidad adicional para participar en dramatizaciones.

Si usted prefiere no seguir el orden de representación a dramatización que se ha descrito más arriba, su demostración puede iniciarse con el método alternativo que se describe a continuación.

**DEMOSTRACION ALTERNATIVA DE LA TECNICA
DE DRAMATIZACION IMPROVISADA**

Cuando considere que la oportunidad es adecuada para una dramatización improvisada, explique la siguiente situación al grupo:

Un agente agrícola ha recibido una carta de renuncia del Agente de Clubes. La carta es breve. Dice meramente que es una renuncia y señala la fecha para que ésta sea efectiva. No hay ninguna otra información.

Los dos empleados aparentemente siempre se han llevado bien. En sus dos años en el empleo, el Agente de Clubes ha hecho un trabajo mejor que el promedio.

El agente de extensión es también un trabajador nada mediocre. El está fanáticamente dedicado a su tarea y a su programa.

El agente agrícola ha llamado al Agente de Clubes a su oficina para sostener una conversación privada. Cómo debería manejar él esta situación?

Explique que usted asumirá el papel del agente de clubes. Otros miembros del grupo tomarán sucesivamente el papel del agente agrícola.

Usted reaccionará con naturalidad y en forma realista, tal como piensa usted que el agente de clubes reaccionaría. Naturalmente, por cuanto es usted el agente de clubes, usted tendrá conocimientos sobre sus propias actitudes, sentimientos y circunstancias que el agente agrícola no posee ... y que él tampoco poseería en una situación real.

Cada miembro del grupo que desempeñe el papel del agente agrícola, dará al problema el enfoque que sea más beneficioso para él, como agente agrícola.

Asegúrese que todo esto está claro para el grupo.

Probablemente usted reciba solicitudes de mayor información, especialmente relacionadas con las reacciones y razones por las cuales el agente de clubes renunció.

Preparado bajo la supervisión de William E. Bright, Jr., Presidente,
Committee for Employee Development, Pure Oil Company.

Rechace todas las solicitudes de información adicional, excepto aquellas que piden información que el agente agrícola normalmente tendría a su disposición, en una situación real de esta naturaleza.

Por ejemplo, si un miembro del grupo pregunta la edad del agente de clubes, usted puede contestar esta pregunta legítimamente.

A las preguntas que no sean de este tipo, conteste que el grupo sabe ya tanto sobre la situación como el agente agrícola conocería, de ser ésta una situación real.

En lo que usted debería ser extremadamente cuidadoso, es en no revelar al grupo, o aún insinuarlo ligeramente en la discusión, la razón real por la cual el agente de clubes renunció.

La razón real es la siguiente:

La esposa del agente de clubes está esperando su primer bebé. Ella desea estar cerca de su mamá en la capital durante un par de meses más o menos, antes del nacimiento de su bebé, y un período similar después del nacimiento.

Obviamente, el agente agrícola no puede ir muy lejos en el estudio de esta situación hasta que no conozca la verdadera razón de la renuncia. Una vez que él descubre esta razón, hay, obviamente, varios pasos o decisiones que él podría tomar.

Usted no le mencione al grupo la necesidad de descubrir la razón real.

Deje que ellos razonen por sí mismos, como parte de su problema.

Sin embargo, si alguno de ellos trata de descubrir la razón verdadera, y lo hace con tanta decisión e interés que según usted, si fuera una persona en una situación real, los hechos serían divulgados de todos modos, usted en su papel como agente de clubes, le daría sus razones. De lo contrario, naturalmente, usted mantendría esta razón para sí mismo.

Inicie la dramatización, con usted, el líder, desempeñando el papel del agente de clubes.

Continúe el proceso, con varios miembros del grupo desempeñando el papel de agente agrícola, hasta que se consiga desarrollar un enfoque sólido y significativo

sobre el tema en discusión, o, hasta que suficientes participantes hayan desempeñado el papel para crear una base amplia para una discusión general sobre la interpretación de los diferentes papeles.

Usted puede continuar el patrón de discusión que se sugirió para la discusión inmediata a la dramatización planeada con base en el "Caso del Nuevo Sistema de Archivo."

Si en la dramatización no se produce ninguna interpretación que pudiera capacitarlo a usted, como el agente de clubes, para divulgar su "razón real", entonces es posible desarrollar un procedimiento efectivo discutiendo esta situación con el grupo total. La técnica de solución de problemas que se discutió previamente podría ser utilizada para este propósito.

Muy a menudo también, es posible generar diferentes situaciones provenientes de la experiencia del grupo. Estas pueden ser utilizadas en la demostración o en la sesión de práctica (o en ambas) dedicadas a la dramatización improvisada.

Al desarrollar este conjunto de situaciones, los miembros o participantes deberán ser advertidos de no divulgar ninguna de las "razones reales" que provocarían un desafío a los actores que usan estas situaciones. Usted debe estudiar las situaciones antes de presentarlas al grupo.

Generalmente, es aconsejable que el iniciador de una dramatización improvisada desempeñe el papel del individuo que crea o produce el problema, y que otro sea el que interpreta al que trata de resolver aquel.

Aquí, nuevamente, los actores de la dramatización deberán ser recordados de no aparecer recalcitrantes o exagerados, y que sí interpretan sus roles en una forma realista y natural.

SESION DE PRACTICA DE LA TECNICA DE LA DRAMATIZACION IMPROVISADA

Al finalizar la dramatización, usted podría celebrar una discusión sobre la técnica de esta forma de aprendizaje.

En general, esta reunión puede seguir la estructura sugerida para la discusión y evaluación de otros métodos de grupo.

Usted puede conducir el grupo a formular una lista de los factores claves de la dramatización, la que luego usted podría confrontar con su propia lista. Posiblemente usted encuentre material para una lista de esta clase en el Memorandum sobre la Técnica de la Dramatización Improvisada que se incluye en esta guía, y en las notas para los líderes en las demostraciones sugeridas.

Al discutir posibles aplicaciones de esta técnica a extensión, posiblemente usted ponga considerable énfasis en la importancia de utilizar la dramatización improvisada solamente cuando es un medio útil y lógico para conseguir un fin ... y a los miembros del grupo que han de participar en ello, debe explicárseles esto claramente.

Usted probablemente haga esto porque sus experiencias le han enseñado que la reacción de un grupo a este método puede ser negativa, si sencillamente les parece que es un juego de salón.

Preparado bajo la supervisión de William E. Bright, Jr., Presidente,
Committee for Employee Development, Pure Oil Company.

DRAMATIZACION

"El universo entero es un escenario ..."

La dramatización no es algo nuevo para ninguno de nosotros. Cuando niños, desempeñábamos tantos papeles como personas y situaciones teníamos que afrontar. Pero nos hemos vuelto menos flexibles con la edad? No! Al presente nosotros desempeñamos un mayor número de papeles ... y los desempeñamos mejor.

Quién ha de insistir que es la misma persona en el juego de golf, en la iglesia, en el trabajo y en la casa, con amigos y con extraños?

"Una contradicción aparente ..."

Nosotros no podemos sobrevivir socialmente sin asumir roles o papeles apropiados al medio en que vivimos. No estar capacitados para hacer esto se traduce en enfermedad mental o locura. Esto puede parecer paradójico; por cuanto cada uno de nosotros se enorgullece de su individualidad, de la fuerza de su carácter. Pero esto no es contradictorio. La individualidad determina nuestros roles. La fortaleza de carácter determina si nosotros nos perdemos o no en algunos de esos roles. Intrínsecamente, cada uno de nosotros es diferente de, está por encima de, alguno o todos los papeles que desempeñamos.

La dramatización improvisada es un buen ejercicio.

De modo que la dramatización no es nueva; es una diversión, y puede ser un ejercicio mental y social.

Pero, para qué usar la dramatización como técnica educativa? Porque las máximas "la experiencia es el mejor maestro" y "aprendemos mejor haciendo" se hacen más válidas a medida que envejecen. La dramatización ha sido llamada el laboratorio clínico del aprendizaje -- el lugar donde las ideas y las destrezas son pulidas y probadas.

Cuán útil es la teoría del no tener miedo?

La dramatización improvisada tiene una ventaja adicional. Algunos temas tiene tanto contenido emocional, que aprender solamente su teoría tiene poca ventaja.

Quién les enseñaría a los soldados solamente la teoría del combate mano a mano? Quién se prepararía para disciplinar a un empleado sencillamente leyendo un texto sobre relaciones y manejo de personal? Quién estaría satisfecho con solamente conocer la teoría del sexo?

Lo que podemos hacer, es aquello que hemos aprendido. Muchas veces, factores emotivos afectan fuertemente nuestra actuación. En esos casos, el aprendizaje verdadero siempre requiere alguna forma de práctica o de experimentación. Hasta tanto podamos aplicar la teoría bajo el influjo de las presiones emocionales inherentes a la situación en la vida real, es muy poco lo que en verdad habremos aprendido.

Qué significa la "falta de entendimiento"?

Un último punto de interés en la dramatización: Qué sucede cuando usted desempeña un rol? Vamos a convertirlo a usted de un jefe en un empleado. Qué debe hacer usted para desempeñar efectivamente su papel de empleado? Usted tiene que aprender a comprender el punto de vista de éste. Usted debe adivinar cómo siente él. Más allá de saber qué es lo que él considera importante, usted deberá comprender por qué lo considera él así. Usted debe incluso estimar cuál es su actitud hacia los jefes como usted. El teorizar sobre esto primero, y tratar de desempeñar luego el rol de empleado, generalmente conduce a dos tipos diferentes de conclusiones. Cuando usted ha desempeñado su papel en forma realista, se hace más difícil entender mal el punto de vista del empleado. Similarmente, usted estaría más capacitado para comunicar el punto de vista de la administración al empleado. De este modo la dramatización improvisada es especialmente apropiada para estudiar las relaciones entre empleados.

Sucedrían las mismas cosas cuando un extensionista desempeña el papel de un agricultor o de un ama de casa?

Villano yo?

Un adulto es una persona suficientemente madura para no odiar a un actor sencillamente porque desempeñe el papel de un villano. No hay necesidad de sentirse incómodo, o estar muy preocupado cuando usted desempeña su propio papel.

De qué se ríen?

Indudablemente algunas de nuestras actuaciones dramáticas pueden tener su lado cómico. El buen humor tiene su lugar en toda reunión. Pero recordemos que el buen humor, cuando lo usamos como un condimento, es mejor. En la dramatización improvisada, como en cualquier otra actividad, la comedia generalmente pierde su jocosidad cuando se extralimita o cuando se sale de control.

Me matarán pero no doy mi brazo a torcer.

En la dramatización improvisada generalmente hay una tendencia a "defender la posición a toda costa" - aunque eso tome un montón de tiempo. Cuando esto se hace en desafío a la lógica y al realismo, difícilmente cumple una función útil. Al contrario, trate de defender una opinión o una convicción solamente hasta el grado en que usted estima que la persona cuyo papel usted desempeña lo haría en la situación representada.

El secreto de la naturalidad

La experiencia ha descubierto una manera segura de desempeñar cualquier papel en una forma real. Cuando se le solicita desempeñar un papel, su primer impulso sería preguntarse, "¿Qué diría esta persona?" Ensaye un enfoque distinto. Pregúntese a sí mismo, "¿Cómo se sentiría esa persona?" Si usted hace esto, se encontrará diciendo en forma natural las mismas cosas que la persona diría.

SESION DE PRACTICA SOBRE LA TECNICA
DE LA DRAMATIZACION IMPROVISADA

MEMORANDUM AL LIDER:

Esta se llama una sesión de práctica sobre la dramatización, aún cuando si usted sigue el itinerario sugerido, las demostraciones sobre la discusión de panel y la representación ensayada también le preceden.

Pero la práctica de Discusión de Panel es difícil, y a veces no tiene mucho significado. Y la Representación Ensayada es por definición inapropiada para prácticas extemporáneas.

Por consiguiente ... aún suponiendo que usted va a seguir los bosquejos sugeridos para la discusión de los temas ... usted dispondrá de la dramatización improvisada como el único nuevo asunto para su segunda sesión de práctica programada.

Esto es deseable, por cuanto permite dedicar tiempo adicional a la práctica de las técnicas de reunión que se demostraron el primer día: la Reunión Informativa, el Estudio de Casos y la Reunión de Solución de Problemas.

Es improbable que se pueda proveer suficiente tiempo de práctica para estas tres técnicas de grupo en la primera tarde. Esto es especialmente cierto por cuanto sería muy optimista esperar completar la demostración en la sesión de la mañana. Por consiguiente, siempre existe la posibilidad de que la demostración del método de solución de problemas invada algo del tiempo originalmente asignado a la práctica en esta primera tarde.

En el desarrollo de esta segunda sesión, usted puede, en general, seguir los procedimientos recomendados para la primera.

En adición al "Caso del Nuevo Sistema de Archivo", pueden ser usados también en las dramatizaciones "El Caso de la Agente del Hogar Abandonada" y "Dos Entrevistas con José".

Si el último caso es utilizado, usted debe basar su dramatización solamente en la porción o segmento que se intitula "Entrevista # 1". Lea ésta al grupo antes de entregarle copias.

La "Entrevista # 2" describe la razón verdadera de estas situaciones. De modo, que al hacerla conocer de su grupo, le restaría mucho el valor que tendría la actuación del jefe en este caso.

Preparado bajo la supervisión de William E. Bright, Jr., Presidente,
Committee for Employee Development, Pure Oil Company.

En efecto, el participante en la dramatización redeseñe el papel de jefe con el propósito de conseguir mejores resultados.

En el "Caso de la Agente del Hogar Abandonada" el papel que se permite desempeñar a los miembros del grupo es el de Guillermo Daell. El participante voluntario debe ser requerido a desempeñar este papel con el objeto de disminuir la frustración de la especialista en mejoramiento del hogar y al mismo tiempo evitar la ocurrencia de este tipo de dilema.

Solamente el papel de Cecilia Valseco necesita ser utilizado en los ensayos o pruebas improvisadas de la demostración, y el líder debe desempeñar su propio rol. Pero para introducir esta situación, sería efectivo solicitar que los miembros del grupo siguieran toda la representación, leyendo sus partes respectivas.

En esta ocasión, la demostración improvisada empieza donde el caso impreso termina, y se desarrolla para intentar llegar a una solución razonable del problema que el caso presenta.

UN MEMORANDUM FINAL AL LIDER:

Recuerde nuestras advertencias al líder cuando se inició el segmento de este manual dedicado a las técnicas de grupo. Uno de los valores principales de los métodos de enseñanza que permiten la participación máxima del estudiante, consiste en que el líder puede ajustar la enseñanza a las necesidades, intereses y capacidades de los individuos.

Por cuanto nunca hay dos grupos iguales, es imposible predecir qué curso será el más fecundo para que lo siga cualquier grupo de estudiantes a medida que ellos adquieren la visión, las actitudes y las destrezas esenciales para el dominio de las técnicas de grupo.

Por lo tanto, siendo usted la persona que es, y trabajando con un grupo diferente a cualquier otro, usted podría encontrar necesario descartar los "mapas de caminos" o instrucciones con que nosotros le hemos provisto.

Si hace esto, siga adelante con nuestras bendiciones. Sería mucho mejor para sus estudiantes, si juntos, usted y ellos, pueden trazar un nuevo rumbo. Probablemente sea un rumbo que satisfaga tanto sus inclinaciones como líder, como las necesidades individuales de los miembros de su grupo.

SIGUEN LOS AUXILIARES DIDACTICOS IMPRESOS,
EL CASO DE LA AGENTE DE MEJORAMIENTO DEL
HOGAR ABANDONADA, Y DOS ENTREVISTAS CON
JOSE, A QUE SE HACE REFERENCIA EN ESTE TEMA.

**programa de adiestramiento de
extensionistas en comunicaciones
ADECO**

UNIDAD II -
COMUNICACION ORAL
Sección 3 --
TECNICAS DE GRUPO

EL CASO DE LA AGENTE DE MEJORAMIENTO DEL HOGAR ABANDONADA

Reparto: Cecilia Valseco Agente de Mejoramiento del Hogar
Julia Harrison Secretaria
Luis Combariza Agente de Clubes 4-S
Guillermo Daell Agente de Extensión Agrícola

Es la 1:15 y la Agente de Mejoramiento del Hogar, Cecilia Valseco se encuentra todavía en la oficina. Ella debería estar en la Asociación de Agricultores a la 1:30 para una reunión del Club de Mejoramiento del Hogar. Ella mira su reloj, mira por la ventana, suspira, revisa el material que tiene sobre su escritorio y que ella había pensado llevar consigo, mira su reloj, mira por la ventana, suspira

Entra Julia Harrison, la secretaria de la oficina, con 15 minutos de atraso y se sorprende al encontrar a uno de sus jefes todavía en la oficina, creyendo que es para sorprenderla.

JULIA Srta. Valseco! Usted todavía está aquí?

CECILIA (impacientemente) Sí, todavía estoy aquí. Luis se comprometió a recogerme a la 1:00 para llevarme al local de la Asociación.

JULIA (sorprendida) Oh? Cuándo le prometió eso?

CECILIA Durante la reunión del personal esta mañana. Luis dijo que él iba a llevarse el automóvil de la oficina hasta Trinidad inmediatamente después de la reunión, para recoger los letreros de los Clubes 4-S. El dijo que estaría de regreso a la 1:00 en punto de manera que yo pudiera disponer del automóvil para ir a mi reunión.

JULIA Pero eso se cambió, no se acuerda usted?

CECILIA No, yo no lo recuerdo.

JULIA Luis iba a llevar el auto a Trinidad, pero él decidió llevarse su propio auto de manera que Guillermo pudiera tomar el de la oficina para engrasarlo y cambiarle el aceite. Y Guillermo dijo que él le pediría a usted que usara su propio auto esta tarde.

CECILIA (llegando casi al punto de ebullición) Qué? Bueno, nadie me dijo nada de eso. Yo no puedo usar mi auto. Está en el taller. Cuándo hicieron esos planes Guillermo y Luis?

JULIA En la reunión del personal esta mañana, no se acuerda usted?

CECILIA (realmente disgustada) Bueno, yo no oí eso. Y sin embargo, yo estaba allí.

Entra Luis Combariza, el Agente de Clubes 4-S, cargando los letreros. Se para, y muy sorprendido le dice a Cecilia.

LUIS Cecilia! Usted todavía aquí?

CECILIA (burlonamente) Sí, todavía estoy aquí. Qué es eso de entenderse entre ustedes a mis espaldas? Yo creí que iba a contar con el auto de la oficina para ir a mi reunión esta tarde.

LUIS No se lo dijo Guillermo?

CECILIA No, no me dijo nada.

LUIS La idea era que usted usase su propio auto. Eso fué lo que decidimos en la reunión del personal.

JULIA (hablando por Cecilia, quien ha perdido la voz) La Srta. Valseco no entendió eso.

LUIS (grufiendo) Oh-h-h.

CECILIA (recobrando su voz) Luis, lléveme a la reunión en su auto, por favor? Ya estoy atrasadísima!

LUIS Cecilia, lo siento mucho, pero mi esposa está usando mi auto. Se fué de compras.

CECILIA (hundiéndose en su silla) Mi Dios! qué hago?!

Entra Guillermo Daell, el agente de extensión Cecilia pega un brinco.

GUILLERMO Cecilia! Usted todavía por aquí?

CECILIA (explotando) No, yo me fuí a la una para mi reunión en mi propio auto y se supone que no regrese hasta las cinco y (después de pensarlo) y tal vez nunca más!

GUILLERMO Telefoné a la reunión para decir que llegaría tarde?

CECILIA No, yo me imagino que ellos sabrían que yo estaba retrasada cuando no llegué a tiempo.

**programa de adiestramiento de
extensionistas en comunicaciones
ADECO**

El Caso de la Agente de Mejoramiento del Hogar Abandonada
Página 3.

GUILLERMO (conciliador) Pues sepa usted, Cecilia, que el auto de la oficina está estacionado ahí afuera. Ha estado allí desde mediodía.

CECILIA Qué? Julia dijo que usted iba a llevarse el auto al garage para engrasarlo.

GUILLERMO Lo llevé, sí. Pero como no tenían tiempo para engrasarlo, lo traje a la oficina.

CECILIA (sarcásticamente) Muy bien. Pero cómo se suponía que yo supiera eso?

GUILLERMO (caminando hacia el escritorio) Yo le puse las llaves sobre su escritorio ... (las muestra) ... Yo pensé, claro, que usted las vería y sabría que el auto estaba aquí para que lo usara.

CECILIA (arrancándole las llaves de la mano, recoge sus cosas con rapidez, y corre hacia la puerta. Se detiene lo suficiente para disparar un reto al salir) Usted y toda su palabrería sobre comunicaciones en la reunión de personal de esta mañana! Sería muy útil mejorar nuestras comunicaciones con las familias agricultoras, pero es mejor que usted comience comunicándose mejor conmigo, Guillermo Daell, o va a tener que empezar a buscar una nueva agente de mejoramiento del hogar!

Cecilia sale, golpeando la puerta con violencia.

**programa de adiestramiento de
extensionistas en comunicaciones
ADECO**

UNIDAD II -
COMUNICACION ORAL
Sección 3 —
TECNICAS DE GRUPO

DOS ENTREVISTAS CON JOSE

Entrevista No. 1

El capataz en este caso pasó una noche muy mala. Ayer el superintendente encontró a un trabajador llamado Evenor fumando en una zona donde está prohibido fumar. De modo que el superintendente le pidió explicaciones al capataz.

El capataz ha tenido una serie de malos ratos y no está durmiendo muy bien.

Esta mañana, cuando se dirigía a su departamento encontró a José fumando en el área prohibida. José ha estado con él por 25 años y es uno de sus mejores trabajadores.

CAPATAZ José! A qué se debe que esté fumando en este lugar? Qué es lo que sucede aquí? Ayer Evenor, y ahora usted. Deje ese cigarrillo y vaya a mi oficina. Pondré a alguien en su lugar a hacer su trabajo. (Más tarde en la oficina) Este lugar se está cayendo a pedazos! Yo me estoy volviendo loco! El jefe está apretándome el cuello. Y ahora usted. Si no fuera por su hoja de servicios y su antigüedad, lo despediría inmediatamente. Tal vez lo haga de todos modos. Cualquiera que estuviera fumando en ese lugar debería ser despedido — no importa su hoja. Si el superintendente se da cuenta que yo ví a alguien fumando y no lo despedí, seguramente que me culpará por eso. Ya estoy cansado de estas cosas. Ahora, qué tiene usted que decir?

JOSE Nada.

CAPATAZ Nada! Usted desea ser despedido?

JOSE No me importa.

CAPATAZ No le importa! Yo creo que lo voy a despedir. Y lo haré a menos que usted diga algo, rápidamente, que me convenza de que esto no sucederá nunca más. José, yo deseo conocer la razón que usted tiene para esto. Y deseo conocerla ahora mismo!

JOSE Tenía deseos de fumar, y por eso fumé.

- CAPATAZ Entonces no me lo quiere decir, eh? Usted no piensa hablar.
- JOSE Qué quiere que yo le diga?
- CAPATAZ Ya le dije lo que yo quiero que me diga. Usted conoce el reglamento. Dígame por lo menos esto: José, fumó alguna vez en ese lugar, antes?
- JOSE No.
- CAPATAZ No, usted nunca fumó antes. Pero está fumando ahora. Debe haber una razón. No es cierto?
- JOSE Sí, hay una razón.
- CAPATAZ Y no me la va a decir?
- JOSE No deseo hablar sobre ello.
- CAPATAZ No piensa hablar? Esto es una insubordinación. Yo creo que lo voy a despedir.
- JOSE Por qué no lo hace?

Entrevista No. 2

El capataz no deseaba perder a José. Por consiguiente fué a la Oficina de Personal para que lo aconsejaran. En esta oficina le recuerdan que él tomó un curso sobre cómo manejar situaciones de esta clase y que está ignorando lo aprendido. Por consiguiente, el capataz volvió donde José y trató nuevamente la situación.

- CAPATAZ Cuál es su dificultad, José?
- JOSE Ninguna (una pausa larga)
- CAPATAZ Usted me dice que nada anda mal. (una pausa larga)
- JOSE No hay nada que se pueda arreglar o resolver. (pausa larga)
- CAPATAZ Ya comprendo, José, que algo que ha sucedido le ha molestado. (Pausa larga)
- JOSE Sí, seguro que sí. Para decirle la verdad, estoy hirviendo (pausa larga). Estoy tan molesto que apenas puedo hablar. Para decir verdad, no deseo hablar. Lo que deseo es que usted me deje en paz!

**programa de adiestramiento de
extensionistas en comunicaciones
ADECO**

Dos Entrevistas con José
Página 3.

CAPATAZ José, vamos a mi oficina. Buscaré alguien que haga su trabajo. (Más tarde en la oficina) José, según entiendo, esta cosa que lo molesta, lo ha afectado tanto que encuentra difícil hablar de ello.

JOSE Sí, nunca pensé que algo me molestaría tanto como esto. Siempre me he considerado como una persona jovial y consciente. Esa es la forma como yo quiero ser. Pero un hombre no puede soportar tanto. Cada persona tiene sus límites. A mí se me ha tratado muy duramente en este lugar. De qué creen ustedes que estamos hechos nosotros? (pausa)

CAPATAZ Usted siente que nosotros hemos hecho algo aquí en la fábrica que es más de lo que usted puede aguantar.

JOSE Claro que sí. Pero no creo que valga la pena dar explicaciones a gente tan estúpida como lo es la administración de esta empresa.

CAPATAZ Hay algo que la administración ha hecho y que lo ha molestado a usted y cree que no debe decirlo.

JOSE Eso es; completamente correcto. De qué se cree esa gente que uno está hecho? Por qué creen ellos que un hombre ha estado trabajando por 25 años haciendo lo mejor que puede, tratando de complacerlos a ustedes, haciendo todo lo que puede por ayudar a esta compañía; Por qué cree usted que la gente puede hacer esas cosas? Dígame. (Pausa)

CAPATAZ Yo comprendo, José que usted siente que algo falta, que no se le ha hecho plena justicia.

JOSE Usted lo ha dicho. Ciertamente falta algo, Y yo le digo que no deseo seguir siendo "el viejo Pepe". De ahora en adelante, trabajaré estrictamente por lo que me pagan -- y nada más. Yo sé como hacer esto. El noventa por ciento de los compañeros lo hacen y les va muy bien. A algunos incluso les va mucho mejor que a mí. Sin ir muy lejos, aquí en nuestro departamento, Marcos Granados fué ascendido a capataz ayer! Un simple niño, un mono presuntuoso, un "playboy"! Acostumbra "cepillar" a los jefes y luego no hacer nada tan pronto se retiran. Y los buenos estúpidos no sabrán esto! Ellos lo ascienden a él, a capataz!

LA REUNION GRANDE

INTRODUCCION

Usted y sus adiestrandos han practicado, discutido y evaluado varios "métodos de grupo". Esas son las técnicas que pueden producir una mayor efectividad en las reuniones de discusión y con grupos relativamente pequeños.

Sin embargo, Extensión efectúa reuniones "más grandes". Estas reuniones son tan importantes como las más pequeñas -- quizás más aún.

Por consiguiente, surge una pregunta: Cómo podrían usarse los métodos empleados para grupos pequeños, y otras técnicas, para lograr una mayor efectividad en las reuniones más grandes?

Esta pregunta se considera en este segmento.

QUE QUIERE DECIR "MAS GRANDE"?

La pregunta que surge naturalmente es: Qué es una reunión "grande"? O, cuán grande es "grande"?

Naturalmente, la definición varía de acuerdo con las circunstancias o la naturaleza de la reunión, la clase o naturaleza del auditorio y la habilidad del líder de la reunión. Como una definición operativa, sin embargo, podríamos decir que una reunión "grande" es aquella cuyo tamaño hace impráctico el uso de Técnicas de Grupo en la misma forma en que ellas serían utilizadas en reuniones de tamaño pequeño.

Las reuniones "grandes" son cualquier reunión tan numerosa que en ella es imposible obtener adecuadamente el cien por ciento de participación de sus miembros a través de los métodos ordinarios de discusión.

Alternativamente, podría definirse como una reunión en la cual, debido al número de personas presentes, se establece una fuerte relación de plataforma a auditorio. (Plataforma = la mesa o el escenario donde se hallan los que presiden la reunión)

PROPOSITOS DEL SEGMENTO "LA REUNION GRANDE"

Los propósitos de este segmento son:

1. Crear consciencia de los problemas que surgen en las reuniones grandes y estimular el pensamiento del grupo para buscar una solución a tales problemas.

Preparado bajo la supervisión de William E. Bright, Jr., Presidente, Committee for Employee Development, Pure Oil Company.

2. Presentar al grupo un número de medidas, algunas de las cuales podrían, en una situación dada, resolver o aliviar algunos de los problemas que se producen en las reuniones grandes.
3. En algunos casos y a opción del instructor, demostrar algunos de los métodos para hacer las reuniones numerosas más eficaces como canales de comunicación en extensión.

MÉTODOS DE INSTRUCCION

Este segmento difiere de la mayoría de las otras porciones de este programa. Hay tres métodos diferentes de presentación que se sugieren, usando o no el Conpar o bien usando métodos ya descritos. El que usted adopte es enteramente una decisión suya. (Y, naturalmente, algún cuarto método podría ser aún más deseable para usted).

LA REUNION GRANDE QUE UTILIZA EL CONPAR

En la presentación original de este programa se pensó que este segmento sobre reuniones grandes podría ser presentado y discutido apropiadamente en una reunión numerosa. Se pensó que efectuando una reunión grande, podría hacerse la demostración de algunos de los métodos para reuniones sugeridos en este segmento.

Por consiguiente, se permitió la libre asistencia a cualesquiera persona que lo deseara, además de los adiestrandos. Un número extra de personas estaban presentes para convertir la sesión en una reunión grande.

La reunión fué estructurada de acuerdo con el método, relativamente nuevo, llamado Conpar. En una palabra, este fué una reunión del método Conpar teniendo como tema: "Cómo hacer de la reunión grande un método más eficaz de comunicación en extensión."

Este método de presentación podría, en algunas circunstancias, interesarle a usted. Si eso fuera así, hay una explicación del método Conpar en este segmento.

Si usted utiliza el método Conpar, sería bueno aplazar la identificación y la discusión del método en sí, hasta el final de la reunión. Permita a los adiestrandos experimentar el Conpar como lo haría cualquier otro grupo: sin adelantarles ninguna información de que algo diferente va a suceder.

LA REUNION GRANDE DEL TIPO NO-CONPAR

La idea de discutir este segmento en una reunión numerosa podría interesarle a usted, pero pudiera ser que no le interesara el método Conpar.

Por consiguiente, usted desearía organizar la reunión dentro de líneas más convencionales, utilizando cualquier técnica que usted crea podría lograr la máxima participación del auditorio y lograr que la reunión sea eficaz.

Si esta es su decisión, usted encontrará en este segmento algunas sugerencias útiles para planear tal reunión.

PRESENTACION EN REUNION MENOR

Pudiera ser que, sea por gusto o por necesidad, el tema de la reunión grande tenga que ser presentado a un número relativamente pequeño de adiestrandos, en una reunión del tipo de discusión que estudiamos en anteriores secciones.

Usted encontrará en este segmento algunas sugerencias que pudieran ayudarle en la preparación de este tipo de presentación. Y por supuesto, todos los métodos para discusión en pequeños grupos, discutidos anteriormente, también se aplican.

ORGANIZACION DEL MATERIAL EN LA GUIA

Para una flexibilidad máxima, este segmento de su guía está organizado de manera completamente diferente a otros segmentos.

Puesto que el método de presentación que usted empleará no se conoce, es obvio que no podría darse aquí un esquema detallado del mismo.

De esta manera, después de este material preliminar, su guía proveerá:

- Un memorandum intitulado, "El Problema de la Reunión Grande". Usted desearía considerar la inclusión de algunos de los puntos de ese memorandum en su plan, cualquiera que sea el tipo de sesión que usted ha decidido usar.
- "El Método Conpar" para Conducir un Laboratorio Educativo ("workshop") -- una explicación de la técnica Conpar.
- Sugerencias para planear reuniones numerosas en las cuales no se utiliza el método Conpar.
- Sugerencias para la presentación de esta sección en reunión menor del tipo de discusión.

AUXILIARES DIDACTICOS PARA LA REUNION GRANDE

No se le ha provisto de auxiliar didáctico alguno para la presentación de este segmento. Sin embargo, en la discusión de su presentación en reuniones grandes hay una sugerencia para el empleo de una ayuda visual que usted pudiera mandar hacer si lo desea.

MATERIAL DE CONSULTA

1. "Leadership and Participation in Large Group Meetings."
Por Leland P. Bradford. National Education Association,
1201, 16th Street, N. W., Washington 6, D. C.
2. "Are There Any Questions?" Reimpreso de Adult Leadership Magazine. Adult Education Association of the U.S.A., 743
N. Wabash Avenue, Chicago 11, Illinois.
3. Artículos en el Leader's Digest. Adult Education Association of the U. S. A.

También:

Consulte la bibliografía del segmento que precede al presente.

EL PROBLEMA DE LA REUNION GRANDE⁺

INTRODUCCION

Se han hecho estudios extensivos sobre la reunión de tipo discusión de grupo y sobre los métodos para hacerla más efectiva. Estos métodos, añadidos a un liderato hábil, han sido diseñados para:

- Establecer y mantener una atmósfera de tolerancia y comprensión.
- Inducir al grupo a aceptar la responsabilidad de los resultados de la reunión.
- Estimular a cada miembro de la reunión a participar en el mayor grado, contribuyendo tanto como le sea posible al éxito de la misma.
- Estimular el intercambio libre de opiniones.
- Ayudar al grupo a hacer decisiones -- bien como grupo o individualmente, dependiendo del tema o problema.

Los métodos y las técnicas de liderato que seguimos han sido adoptados por buenas razones. Hay amplia evidencia de que, cuando los objetivos enumerados más arriba han sido alcanzados:

- Existen mayores probabilidades de que haya aprendizaje.
- Hay mayores oportunidades de que ocurra alguna acción como resultado de la reunión.

Sin embargo, la naturaleza de los métodos de reunión estrictamente de discusión requiere que el grupo sea pequeño. Cuán pequeño sea éste depende de las circunstancias de la reunión, de las actitudes y habilidades de los participantes, y de la habilidad del líder. Pero, en cualquier situación, hay algún límite de tamaño sobre el cual las técnicas de reunión pequeña no operan muy bien.

Más allá de este límite de tamaño está lo que, por ausencia de un mejor término, conocemos como la "reunión grande".

⁺ Mucho del material y puntos de vista de este memorandum han sido extraídos de "Leadership & Participation in Large Group Meetings" de Bradford (Este material ha sido preparado bajo la supervisión de William E. Bright, Jr., Presidente, Committee for Employee Development, Pure Oil Co.)

EL PATRON TRADICIONAL

Hay un patrón tradicional para esta reunión grande. El patrón no es solamente peculiar a las reuniones de la agricultura, la industria, o de cualquier sector de nuestra sociedad. Es meramente lo que sucede cuando no se toman pasos activos para planear la reunión en una forma distinta a la usual.

Veamos ligeramente lo que sucede en una reunión de esta naturaleza -- una reunión con un mínimum de planeamiento.

Se anuncia un tópico general con antelación y el público se presenta al lugar de reunión.

Estas personas tienen intereses comunes. Tienen necesidades que ellos esperan que la reunión contribuya a solucionarles. La existencia de intereses comunes y necesidades debe ser cierta, o de lo contrario no acudirían a una reunión sobre el tópico anunciado.

Ellos vienen a la reunión un poco dudosos sobre lo que se espera de ellos. Es cierto que ellos han asistido a otras reuniones, de modo que tienen una buena idea de lo que se les puede pedir que hagan.

Pero naturalmente, esta reunión particular, puede ser diferente. La gente está un poco incierta. Llegados al local de la reunión, su subconsciente busca alguna clave que define la situación exactamente.

Ellos la obtienen así:

El orador de la tarde es presentado. En la presentación se destaca que él es una autoridad. El va a hablar sobre un tema que él -- con o sin la ayuda de un comité de programa -- ha decidido que es lo que los asistentes desean conocer.

De modo que él les habla a ellos sobre el tema. Lo dice muy bien, en forma agradable, posiblemente con rasgos de humor. Pero el orador les está predicando, como una autoridad.

La audiencia tiene su clave -- ellos saben lo que se espera o se requiere de ellos. Se espera que escuchen como un auditorio pasivo de individuos pasivos. Ha de existir una comunicación de una sola vía, o por lo menos, una transmisión de la plataforma al auditorio.

El auditorio no presenta objeción alguna a este procedimiento. Este es el papel en el cual han sido adiestrados -- en las escuelas, en la iglesia, en otras reuniones. Es muy cómodo, no demanda nada de ellos. Ellos aceptan dócilmente. Ellos escuchan, en una forma desinteresada.

Entonces se termina el discurso. El presidente expresa algunas palabras de agradecimiento y dice: "Tienen ustedes algunas preguntas?" El espera, aparentemente esperanzado de que le hagan preguntas.

Su esperanza — si es que él realmente tiene alguna — es a menudo injustificada. Con solo cinco palabras, él está tratando de cambiar radicalmente el carácter de la reunión. El está tratando, en el tiempo que se requiere para pronunciar esas cinco palabras, de convertir un auditorio de escuchas pasivos en un grupo funcional de participantes activos.

Naturalmente, sus palabras no obran el milagro. Entonces una o dos personas que no pueden resistir el silencio por más tiempo, formulan una o dos preguntas rutinarias y de pura cortesía.

O, puede ser que alguien a quien le gusta exhibirse tome la palabra y argumente con el orador bajo el disfraz de estar haciendo preguntas.

De modo, que después de unos embarazosos momentos, finaliza la reunión.

EVALUACION

Es en una reunión de esta naturaleza en la cual el aprendizaje — cambio — es más probable que ocurra?

Un autor (Bradford) da la siguiente respuesta:

"Nuestra filosofía educativa moderna, basada en las investigaciones, afirma que el aprendizaje ocurre más rápidamente si el estudiante está involucrado en el problema y si él participa de su solución. Sin embargo, continuamos usando métodos de información y de solución de problemas que son la antítesis de un aprendizaje efectivo."

Es posible que la ineficacia de la reunión pueda ser descubierta, o por lo menos sospechada por su organizador.

Sin embargo, en muchos casos, la reacción del encargado de la reunión es que en la próxima ocasión el orador será mejor. O probablemente proyecte una película. O que él usará una película en colores en vez de una película en blanco y negro. El trata de mejorar la efectividad con que la gente en la plataforma transmite información e ideas al auditorio.

Pero esta decisión puede encontrar otra dificultad: mientras más convincente y atractivo sea el orador, mayor será la dependencia que él creará en el auditorio. Cuanto más dependientes se vuelvan, menos probabilidad existirá de que ellos participen activamente en la reunión.

LA DIFICULTAD FUNDAMENTAL

Naturalmente, es deseable que cualquier material que se desea transmitir al auditorio sea presentado con el máximo de efectividad. Pero es posible dudar si un buen orador, una mejor película o cualquier método mejor de transmisión resolverá las dificultades de la reunión que hemos ya descrito.

Bradford tiene un comentario adicional al respecto:

"... los propósitos de la reunión — difícilmente se cumplen porque se ha prestado poca atención a lo que está sucediendo al auditorio y a los miembros del auditorio.

"Como organizadores de reuniones frecuentemente suponemos que nuestra misión está terminada cuando hemos por fin conseguido un orador. Esto implica una fé ciega y desdichadamente ingenua en que los miembros del auditorio, con sus muchos patrones diferentes de sentimientos y emociones, de actitudes, de resistencia al cambio, de capacidad de entender, de experiencia previa total, de problemas, saldrán — al escuchar pasivamente como individuos aislados — con las mismas reacciones y comprensión, y tomarán, como individuos separados, el mismo curso de acción.

"Esta fé niega los factores básicos del proceso de aprendizaje y de las causas que mueven la conducta individual y del grupo".

En otras palabras, la dificultad básica es que el auditorio nunca se convirtió en un grupo funcionante.

No puede funcionar porque las condiciones esenciales para su funcionamiento no fueron introducidas en la reunión.

Más aún, la implicación de toda la reunión fué que el conocimiento era atributo solamente de la plataforma y la ignorancia del auditorio. Es muy dudoso que esa sea la atmósfera adecuada para que se produzcan los procesos de razonamiento, planeamiento y decisión.

REQUISITOS DE UN GRUPO

Supongamos, sin embargo, que en los dirigentes de una reunión se ha producido un cambio mental. Supongamos que decidieron que lo más importante de la reunión es el auditorio, el público. Es para él para quien se celebra la reunión — para ayudarlo a obtener información y nuevas ideas, a encontrar y resolver sus problemas.

Con este concepto, la gente en la plataforma está para servir al auditorio, no el auditorio para rendirle honor al orador.

El objetivo de los organizadores de la reunión sería entonces el transformar a un auditorio pasivo en un grupo funcionante, capaz de identificar sus problemas, de encontrar soluciones, de planear y tomar acción, bien sea como grupo, como sub-grupos o individualmente.

Como próximo paso nosotros podíamos imaginarnos lo que un grupo debe hacer para que funcione como nosotros deseamos que lo haga. Se ha estimado que para que el grupo funcione como tal, los presentes deberían ser por lo menos capaces de:

- Seleccionar y definir el problema.
- Obtener información.
- Decidir sobre una solución.
- Probar la solución.
- Decidir la estrategia en la acción.
- Actuar, y continuar la acción hasta el final.

Qué requiere el grupo para lograr estas cosas? Probablemente, por lo menos cuatro condiciones deberán prevalecer antes de que el grupo pueda funcionar en tal forma:

- El grupo deberá compartir un propósito común.
- Deberá existir una atmósfera tolerante y comprensiva.
- Deberá establecerse una comunicación de dos vías entre la plataforma y el grupo.
- Deberá existir comunicación entre los miembros del grupo.

Si es cierto que estas condiciones deberán prevalecer para lograr que el grupo funcione efectivamente en una reunión, nuestra tarea como planificadores consistiría principalmente en la selección de los medios y técnicas más adecuadas para tal propósito.

Puesto que son fundamentales, permítasenos hablar de cada uno de estos requisitos separadamente.

UN PROPOSITO COMUN

Sin un propósito (o interés) común no habría casi razón para reunir el grupo. Por consiguiente, este requisito se satisface, sea por el hecho de que solamente las personas interesadas es probable que asistan a la reunión sobre un tópico o tema pre-anunciado, o por la selección del auditorio que hace el que planea la reunión al enviar las invitaciones.

UNA "ATMOSFERA PERMISIVA"

"Atmósfera permisiva" es una especie de término inclusivo que sirve para combinar todos los factores que convencen a los miembros del grupo de que esta reunión es de ellos, les pertenece -- que sus opiniones son bienvenidas -- y que espera que ellos participen activamente -- que nadie estará tratando de hacerles tragar nada a la fuerza -- que las decisiones a que se llegue o las acciones que se tomen serán de ellos como miembros de un grupo funcionante, o como individuos.

Esta es la manera de establecer el status del grupo como un cuerpo capaz de hacer sus propias decisiones. Esta es la manera de establecer la obligación de cada miembro del grupo de participar en la mejor forma posible en el trabajo.

Esta atmósfera es fundamental. Y no puede ser falsificada con éxito, de acuerdo con las autoridades.

Esto significa que si usted pretende sólo en apariencia celebrar una reunión libre y democrática, mientras que su intención verdadera es conducir al grupo a su decisión preconcebida, el grupo descubrirá el engaño. Y a ellos eso no les gustará. Y, lo que es quizás más significativo para el líder, ellos posiblemente se vengarán haciendo fracasar la reunión.

COMUNICACION DE DOS VIAS

Hemos dicho que la comunicación de dos vías entre la plataforma y el auditorio es esencial si se quiere que el auditorio sea un grupo funcionante.

Sin embargo, este problema puede establecerse de manera más simple. Hay pocas dudas de que la plataforma puede comunicarse con -- o al menos transmitir a -- el grupo. Por consiguiente, nuestro problema es básicamente encontrar cómo el grupo puede comunicarse con la plataforma.

El grupo necesita esta comunicación de manera de obtener información adicional, hacer preguntas, y discutir aplicaciones, con cualquier persona entendida que esté en la plataforma.

PLANEAMIENTO DE PROGRAMA

Una manera de asegurarse que el mensaje de la plataforma provee la información que el auditorio necesita es permitirle a este último que diga qué es lo que necesita.

El comité de planeamiento puede ayudar a organizar la reunión de manera que sea conducida en la dirección correcta. Sin embargo, para poder lograr esto, el comité deberá ser "parte del grupo" y el grupo deberá saber que su comité ha ayudado en el diseño o planeamiento de la reunión.

Otro método — que puede usarse en combinación con el comité de planeamiento — es aquel que unas veces se llama de "pre-preguntas" o preguntas previas.

Esta técnica normalmente consiste de tres pasos simples:

1. El presidente anuncia el tema de la reunión y da suficiente información acerca de ella para capacitar al auditorio a hacer preguntas inteligentes.
2. El presidente pregunta al auditorio a qué preguntas específicas sobre el tópico les gustaría tener respuesta. (El auditorio podría contestar oralmente o por escrito).
3. Las preguntas del grupo se escriben en un pizarrón o en una lámina de papel. El orador u oradores deberá contestar esas preguntas en el curso de la charla.

Este procedimiento tiene otra ventaja. Ambos, el orador y el auditorio, tienen frente a ellos una lista de las áreas que son del interés del público. Esto hace muy difícil que el orador gaste su tiempo en la discusión de puntos que evidentemente no tienen interés para el auditorio.

EQUIPOS DE ESCUCHAS

Antes de que el orador comience, el presidente de la reunión divide su auditorio en grupos de escuchas. A cada equipo se le asigna una tarea específica para escuchar.

Si las pre-preguntas han definido las áreas sobre las cuales el grupo necesita información, a cada grupo de escuchas podrá asignársele una de dichas áreas. Su trabajo o función será decidir si todas las sub-preguntas en esa área han sido respondidas satisfactoriamente.

A los equipos se les puede asignar también preguntas tales como:

- Qué fué lo que no nos pareció claro?
- En qué materias necesitamos más información?
- Qué sugerencias podrían ser aplicadas beneficiosamente en nuestro país? Cómo podrían ser aplicadas en nuestro trabajo regular?
- Qué sugerencias parecieran ser imprácticas en nuestras circunstancias?

En cualquier caso, los equipos de escuchas deberán hacer un informe frente al grupo completo después que la charla o la película se ha terminado. El orador deberá proporcionar la información adicional que se solicite; el grupo discutirá los puntos de vista informados.

Esta técnica tiene dos ventajas principales:

- La gente escucha por lo general mejor cuando lo hace con un propósito definido.
- Los informes de los grupos de escuchas inician casi automáticamente un período de preguntas y respuestas.

Los equipos de escuchas tienen también ciertas desventajas. Tal vez la primera sea la probable pérdida de la perspectiva total por parte del individuo a medida que él focaliza su atención en un solo aspecto de una situación o tópico. Esto no siempre se recupera mediante los informes y los resúmenes.

PANELES — DEBATES

Las preguntas del auditorio a los paneles proporcionan un medio efectivo de comunicación entre la plataforma y el grupo, particularmente cuando el panel es representativo del grupo.

Un debate entre los miembros del grupo podría también comunicar los puntos de vista del auditorio.

PREGUNTAS QUE PROVIENEN DEL AUDITORIO

Invitar al auditorio a hacer preguntas, es por supuesto el método fundamental para permitirles comunicarse con la plataforma. En esencia, las pre-preguntas y los equipos de escuchas son meros medios de hacer más probable que se formulen preguntas y que estas sean buenas preguntas, cuando se invita al auditorio a hacerlas.

INFORME DE GRUPOS DE CUCHICHEO

Los grupos de cuchicheo se mencionan más adelante como medios de establecer comunicación entre los miembros de un grupo mayor. Deberá recordarse también que los informes de los grupos pequeños constituyen también una comunicación del auditorio a la plataforma.

COMUNICACION DENTRO DEL GRUPO

Cuando el propósito de la reunión es conseguir una decisión de grupo, la necesidad de comunicación entre los miembros del grupo es obvia. Posiblemente no pueda existir una decisión de grupo hasta que sus miembros hayan conferenciado juntos, y hayan hecho evaluaciones de conjunto, y resuelto sus puntos de vista divergentes.

Sin embargo, la necesidad puede subsistir cuando el propósito de la reunión es producir decisiones individuales. Es sencillamente menos obvio.

Supongamos que las ventajas de un cambio relativamente fundamental en la conducta ha de ser explicado ... por ejemplo, la siembra de una variedad superior de cierto producto.

Si el agente agrícola explicó las ventajas de la nueva variedad a un solo agricultor, él se sorprendería considerablemente si el agricultor empezara inmediatamente a sembrar la nueva variedad de semilla.

El agente conoce por experiencia propia que al agricultor le gustaría consultar con sus amigos y vecinos sobre la nueva variedad. A él le gustaría consultar con cualquiera que haya sembrado dicha variedad. Especialmente, le gustaría conocer las opiniones de aquellos agricultores a quienes él respeta ... a los líderes de la comunidad.

Parece razonable que al agricultor le guste pasar por el anterior proceso de examen cuando las ventajas de la nueva variedad se discuten en una reunión.

Por cuanto él es parte de un grupo, sus consultas con sus vecinos y líderes pueden ocurrir en esta reunión ... lo que podría acelerar la adopción de la práctica considerablemente.

Pero ... naturalmente ... esto puede suceder únicamente si el agricultor tiene los medios para comunicarse, en la reunión, con otros compañeros de su grupo o clase.

GRUPOS DE CUCHICHEO

El grupo de cuchicheo es probablemente el medio usado más frecuentemente para conseguir comunicación efectiva entre los miembros del grupo.

De hecho, significa dividir el auditorio grande en grupos pequeños de discusión. Puede hacerse con muchos propósitos, pero es especialmente útil para el estudio de casos, la solución de problemas y el proceso de hacer decisiones.

El grupo de cuchicheo, naturalmente, facilita la comunicación entre sus propios miembros. Cuando el grupo de cuchicheo informa al grupo total, hay comunicación entre los miembros de los otros grupos pequeños, así como también con los miembros de la plataforma.

RECESO

Un "alto" durante la reunión puede servir para adelantar el pensar y el aprender de un grupo.

Es casi inevitable que los grupos pequeños se junten informalmente para discutir el tópico de la reunión. Ellos se constituyen en grupos de cuchicheo espontáneos, y tienen muchas de las ventajas de los grupos formalmente constituidos.

NO HAY CURALOTODOS

No hay ninguna técnica que de por sí resuelva todos los problemas que surgen en la reunión grande. Tampoco varias de estas ni todas ellas juntas.

Pero ciertamente, las técnicas estudiadas y otras pueden formar un arsenal de recursos del cual puede extraerse oportunamente la técnica o las técnicas que pueden hacer más efectiva una reunión dada.

Pero más importante que cualquier técnica específica, es la actitud del que planea u organiza la reunión.

Supongamos que él sinceramente cree en lo siguiente:

- ... la reunión pertenece al auditorio.
- ... lo que sucede en las mentes de los miembros del auditorio es la única consideración importante.
- ... el aprendizaje estará más asegurado si el estudiante participa en el problema y en su solución.
- ... es función del organizador de una reunión crear las condiciones bajo las cuales la participación y la solución de problemas son posibles.

Si un organizador de reuniones cree en estas cosas, él encontrará o diseñará los medios y técnicas que necesita. Y sus oportunidades de crear un cambio verdadero en la conducta de su grupo serán considerables.

SIGUEN LOS AUXILIARES DIDACTICOS IMPRESOS
SOBRE EL METODO "CONPAR" DE CONDUCIR UNA
REUNION EDUCATIVA, AL CUAL SE HACE REFERENCIA
EN ESTA SECCION.

**programa de adiestramiento de
extensionistas en comunicaciones
ADECO**

UNIDAD II
SECCION 3

- COMUNICACION ORAL
TECNICAS DE GRUPO
Aplicación a Reuniones Grandes

EL METODO "CONPAR" DE CONDUCIR UNA REUNION EDUCATIVA

Esta es una descripción breve de las técnicas "Conpar" para estimular y controlar la participación en discusiones de panel y en otras reuniones educativas. Aunque esta técnica ha sido diseñada especialmente para situaciones que envuelven dos o más oradores, miembros de paneles, o asesores expertos, el método puede reemplazar también al "discurso" dirigido a grupos de dirigentes, asociación de padres y maestros, u otros grupos en cuyas reuniones la fase de preguntas y respuestas asume gran importancia. El método "Conpar" está basado en lo siguiente:

1. Una persona escucha y aprende mejor, y retiene y aplica más efectivamente lo que ha aprendido, cuando ayuda a determinar sus propias necesidades de adiestramiento, cuando selecciona los tópicos de discusión, y contribuye activamente en el desarrollo de la discusión durante la reunión.
2. A la gente le gusta participar cuando ellos pueden hacerlo sin que se hagan muy conspicuos o espectaculares.
3. Los auditorios que acuden a reuniones educativas prefieren las charlas concisas e improvisadas en respuesta a sus preguntas, antes que los discursos preparados hechos usualmente por un panel de oradores.
4. Se consigue mucho más en una reunión educativa en la cual la atmósfera de trabajo es informal, donde el tiempo de cada parte del programa está bien administrado y donde a todos los oradores se les pide mantenerse dentro de límites de tiempo conocidos por el auditorio.

Además de la presencia del panel de oradores o expertos, el método Conpar requiere lo siguiente:

1. Un Líder de Reunión -- llámesele líder, presidente, moderador, o lo que se quiera.
2. Un Secretario o Relator para anotar las preguntas y resumir los puntos esenciales de la discusión al finalizar la reunión.
3. Un Guardián del Tiempo equipado con un instrumento visible y audible para controlar el tiempo de los oradores y de los grupos de cuchicheo. Puede usarse un reloj grande de laboratorio fotográfico con un ajuste mediante el cual se pueden fijar con rapidez y precisión, los minutos y segundos que son asignados a alguna persona. Este reloj sonará fuertemente cuando expire el tiempo. Los oradores dejarán de hablar y los grupos finalizarán sus discusiones tan pronto suena el reloj.

Hay varios modos de usar las técnicas de "Conpar". Aquí se dan algunas sugerencias para usar el método, para controlar una reunión que envuelve a un líder y a uno o más oradores, miembros de panel, o asesores expertos:

1. Si usted preside, llame la reunión a atención, anuncie el tópico que va a ser discutido, preséntese a sí mismo, y a los otros miembros del panel, incluyendo al secretario y al guardián del tiempo. El secretario y el guardián del tiempo pueden ser seleccionados de entre los miembros del auditorio. No dedique más de dos o tres minutos para estos pasos iniciales.
2. Anuncie que en esta reunión el auditorio seleccionará los tópicos que van a ser discutidos por los oradores; se les dará tiempo adecuado para analizar y responder a las manifestaciones del orador y serán tan totalmente responsables por el éxito de la reunión, como lo son los oradores.
3. Anuncie claramente que el tiempo asignado a cada orador sobre cada tópico será controlado estrictamente por el reloj (señálelo); que el auditorio tendrá un período igual de tiempo para considerar las manifestaciones del orador y formular preguntas concernientes a las mismas así como a solicitar información adicional si la desea. Para conseguir esto _____ grupos de cuchicheo de _____ miembros cada uno serán organizados. (Seleccione de 6 a 20 grupos compuestos de 5 a 20 personas cada uno - esto dependerá del tamaño del auditorio. Veinte grupos compuestos de veinte miembros cada uno, han sido ventajosamente manejados usando la técnica Conpar).
4. Supervise la organización inmediata de los grupos de cuchicheo. Instruya a cada uno para que en un minuto seleccionen un presidente; solicite del presidente que seleccione inmediatamente un secretario; y usted vuelva a llamar la reunión al trabajo.
5. Presente al grupo el primer orador. Diga que él iniciará la discusión del tema, bosquejará las áreas importantes, sugerirá algunos problemas pertinentes, y mencionará algunas líneas de investigación o estudio, que pueden ser consideradas por los grupos de cuchicheo. Debe mencionarse que el orador hablará por no más de cinco minutos, según lo indique el reloj que está a la vista; que los grupos de cuchicheo tendrán cinco minutos después del orador para considerar sus manifestaciones y formular sus preguntas o tópicos; cada pequeño grupo tendrá la oportunidad de hacer dos preguntas o sugerir dos asuntos para que el panel los discuta. Explique que cada pregunta o tópico debe ser escrito claramente, en lo posible sin exceder las 10 palabras, en tarjetas separadas, con un número correspondiente al grupo y al tópico.

**programa de adiestramiento de
extensionistas en comunicaciones**

ADECO

El Método "Conpar" de Conducir una Reunión Educativa
Página 3.

6. Pida al guardián del tiempo que fije el marcador para cinco minutos e invite al primer orador a iniciar la discusión del tema. Por un arreglo previo, el orador que inicia, debe excederse premeditadamente en el uso del tiempo de modo que su discurso sea cortado por el reloj. Esto causa regocijo en el auditorio y condiciona a los oradores y a los grupos para tener un control más cuidadoso del tiempo de ahí en adelante.
7. Cuando suena el marcador, detenga al orador, dígales a los grupos de cuchicheo que inicien sus consultas; arregle el reloj para cinco minutos, reparta las tarjetas preparadas, y recuerde a los grupos preparar dos preguntas o tópicos que a ellos les gustaría que fueran discutidas en esta reunión educativa. Una vez que hayan transcurrido cuatro minutos, recuerde a los grupos de cuchicheo que solamente tienen un minuto más para consultas.
8. Cuando suene el reloj, llame a atención a todos los grupos, solicite de los secretarios respectivos que se pongan de pie, den su nombre, y lean el primer punto sugerido por su grupo. Luego, pídale que lean el segundo punto; enseguida recoja las tarjetas. Si el grupo número 1 no está listo, pase al siguiente y vuelva al primero más tarde. Cubra todos los grupos rápidamente. No permita que ningún secretario haga un discurso en vez de leer las preguntas seleccionadas por el grupo. Según se traen las tarjetas a la mesa de los oradores, colóquelas en algún orden lógico para discutir las y provisionalmente asigne cada tema al orador que a su juicio esté más capacitado para contestarla de improviso. Si hay duplicaciones entre las preguntas o tópicos sugeridos por los varios grupos, combine éstos para discusión, y discuta dos o más juntos si es posible.
9. Tan pronto como las tarjetas se traen a la mesa, lea el primer punto en el orden de presentación que usted ha establecido; identifique al grupo y el número del punto correspondiente; asígnelo a un orador para que lo conteste; pídale a éste que pida el número de minutos que desea para discutirlo adecuadamente; fije el reloj e invítelo a hablar. La mayoría de las preguntas pueden ser contestadas adecuadamente dentro de uno a cuatro minutos. (No deje que los oradores tomen demasiado tiempo.) Cuando el reloj suene, interrumpa al orador, fije nuevamente el reloj por el mismo tiempo que ha sido consumido por el orador, y pídale a los grupos de cuchicheo que consideren en ese tiempo las manifestaciones de éste y que estén preparados para hacer lo siguiente:
 1. Decidir si están satisfechos o no con lo que dijo el orador, ó

2. Hacer una pregunta importante sobre lo que él dijo;
6
3. Sugerir algún otro punto que a ellos les gustaría que el orador considere.

Tan pronto suene el reloj, pídale a los secretarios que informen la reacción de sus grupos sobre la disertación hecha por el orador. Déles oportunidad a todos los grupos, y anote las preguntas o tópicos adicionales que sean sugeridos. Entonces conceda no más de un minuto para la discusión de las preguntas complementarias presentadas por los grupos. Estas preguntas complementarias pueden ser contestadas, bien sea por el orador original, o por otro miembro del panel. Si estas parecen ser muy importantes, añádalas a la lista general para discusión. Si ningún miembro del panel es capaz de contestar la pregunta, usted puede pedir a un miembro del auditorio que lo haga, y concederle un minuto para ello. No habrá más refutaciones por los pequeños grupos, una vez que se haya dado contestación a sus preguntas complementarias.

10. Una vez que se han respondido las preguntas complementarias promovidas por la discusión del punto No 1, lea el siguiente punto para discusión; asígnelo a un orador; permítale indicar el número de minutos que él necesita para discutirlo; ajuste el reloj y proceda como antes. Esté seguro de permitirles a los grupos de cuchicheo una cantidad igual de minutos para estudiar las manifestaciones del orador y para determinar cómo reaccionan. Acepte cualesquiera preguntas que quieran hacer. En justicia a los pequeños grupos, comience con un grupo distinto cada vez, de tal modo que cada grupo tenga la misma oportunidad de hacer contribuciones originales a la discusión.
11. Repita el proceso de asignar tópicos a los oradores, pidiéndoles que decidan el número de minutos que desean, dándoles a los pequeños grupos igual cantidad de tiempo, y contestando cualesquiera preguntas complementarias que surjan de ellos, hasta que todas las preguntas hayan sido consideradas, o hasta que el tiempo haya sido terminado.
12. Esté estrechamente pendiente del tiempo. Trate de reservar 5 ó 10 minutos para un resumen final por el Secretario de la reunión. Si sucede que su reunión es una de las varias que van a informar a una asamblea general, pídale a sus grupos asistir a dicha asamblea, escuchar los informes, y aplaudir el resumen dado por su propio Secretario. Si el caso no es éste, consiga que su Secretario resuma inmediatamente. En cualquiera de los casos, antes de que los grupos de cuchicheo empiecen a abandonar el salón, déles las gracias tanto al Secretario

como al Guardián de Tiempo y encabece un aplauso para ellos. Luego deles las gracias a los otros miembros del panel y pida aplausos. Finalmente, distribuya algún material impreso y recoja los formularios de evaluación, si hay alguno. Cierre la reunión general.

Observaciones Generales sobre el Método "Conpar".

Después de los primeros minutos usados en obtener y controlar la participación y el tiempo, estas técnicas "Conpar" son excepcionalmente fáciles de usar. Ordinariamente, los grupos de cuchicheo olvidan pronto las técnicas y se concentran en la obtención de información valiosa de los oradores. Estimulados para hablar según una pregunta específica dentro de un tiempo limitado, visible para el auditorio, los oradores generalmente hacen una labor excelente de razonamiento y exposición de sus ideas así sin preparación. Algunos oradores parecen comportarse más hábilmente en estas intervenciones improvisadas, que en disertaciones preparadas de antemano y de mayor duración. Parece que hay un pensamiento más vivo y un intercambio de ideas más genuino que lo que ocurre en la reunión educativa corriente. El interés se mantiene en un alto nivel.

El método "Conpar" parece ser el más indicado para aquellas reuniones educativas típicas de dos horas y media de duración. La lista de preguntas originales para discusión sugerida por todos los grupos de cuchicheo pudiera no ser considerada. Sin embargo, es aconsejable cubrir por lo menos un punto o pregunta de cada grupo antes de considerar el segundo punto o pregunta, de cualquier grupo, de modo que todos los participantes sientan que han hecho una contribución directa a la reunión educativa.

No es práctico solicitar de los oradores que preparen bosquejos adelantados de las reuniones, porque ellos nunca conocerán las preguntas o tópicos que tienen que responder, hasta tanto los grupos pequeños las presenten. El orador que inicia el tema, naturalmente, planeará cuidadosamente su disertación. Porque las disertaciones hechas de improviso han ido al grano, son generalmente específicas, y contienen un minimum de palabrerío y un maximum de ideas útiles, generalmente los participantes desearán una copia de las actas. Por consiguiente, usted encontrará que es muy aconsejable usar una grabadora, o en alguna forma anotar lo que los oradores contestan a las preguntas que se les formula, así como obtener el mayor número de contribuciones del auditorio. Esto puede permitirle preparar luego un informe para distribución posterior.

UTILIZACION DEL METODO CONPAR PARA LA REUNION GRANDE

Cuando el método Conpar se usa para el estudio de la reunión grande o numerosa, es probable que el orador que haga la introducción sugiera algunas de las técnicas que el grupo quisiera considerar como medio de obtener la participación del auditorio en la reunión.

Usted podría preparar una ayuda visual para este caso. Esta ayuda consistiría en una hoja (o varias) grande de cartulina en la cual se anotarían las técnicas de participación mencionadas por el orador. Los puntos pueden ser revelados uno tras otro a medida que él hable, tal vez retirando las fajas de papel que cubren los puntos escritos.

La lista podría mantenerse frente al auditorio durante toda la reunión. Esto serviría como una lista de cotejo o comprobación para los grupos pequeños cuando ellos deciden qué preguntas hacer al panel.

**PRESENTACION DE ESTE SEGMENTO EN UNA REUNION
GRANDE SIN "CONPAR"**

Usted podría presentar este segmento en una reunión grande o numerosa sin necesidad de utilizar el método Conpar.

En este caso tendría que hacer por sí mismo un plan para la reunión. Y por supuesto, desearía practicar lo que usted predica.

Esto es, en la reunión que usted diseñe debería producir un alto grado de participación de su auditorio. Debería proveer un excelente clima para el aprendizaje. (Pero no solamente para el aprendizaje del grupo, sino para el suyo al mismo tiempo.)

La manera como usted organice la reunión, es por consiguiente, su responsabilidad. Sin embargo, pareciera que existe la oportunidad de hacer un uso efectivo de lo siguiente:

- Pre-preguntas. (Ver uso del mismo término en páginas anteriores.)
- Equipos de escuchas
- Solución de problemas o evaluación de técnicas en grupos de cuchicheo.
- Posiblemente un panel formado por miembros del auditorio para discutir la aplicación de ciertas técnicas a situaciones específicas.

Hay muchísimo más que tratar en esta materia en la siguiente sección denominada "Cómo Planear y Conducir una Reunión Efectiva."

Preparado bajo la supervisión de William E. Bright, Jr., Presidente,
Committee for Employee Development, Pure Oil Company.

PRESENTACION EN UNA REUNION DE DISCUSION EN GRUPO

Este segmento puede ser presentado en una sesión regular de adiestramiento de su grupo. En tal caso usted posiblemente usaría los métodos de reunión de discusión en grupo.

Estos han sido considerados en la sección precedente en la cual se discutieron los métodos de grupos pequeños.

Su presentación posiblemente comenzaría con una reunión del tipo informativo. Entonces, a medida que los problemas se identifican, la técnica de solución de problemas podría ser utilizada.

Si hay necesidad de desarrollar destrezas, el grupo podría ser dividido en varios grupos aun más pequeños.

Preparado bajo la supervisión de William E. Bright, Jr., Presidente,
Committee for Employee Development, Pure Oil Company.

IICA 7759
 301.243
 P 76p Puerto Rico
 3

Gufa para el instructor

FECHA	PRESTADO A
V-27-68	ARTURO ELERUOL
16-11-70	ANSOREND
11-VI-71	A. Tscherny
12-IV-78	<i>[Signature]</i>

IICA 7759
 301.243
 P 76p Puerto Rico
 3

Gufa para el instructor.

Technica