

## Las Técnicas de Trabajo en Grupo. Una Herramienta para el Directivo Educacional Contemporáneo

Autor: M. Sc. Yunier Pérez Sarduy

### INTRODUCCIÓN:

Para el ser humano como individuo social, la comunidad es un elemento de presencia obligada y permanente en todas las esferas de su vida. Todas las instituciones de la existencia humana son, de una manera u otra, regidas por la interacción grupal. En ello radica la importancia que se le confiere al desarrollo de hábitos y habilidades para el trabajo en grupo.

La humanidad evoluciona de manera dinámica y los problemas que se le presentan al ser social son cada vez más complejos por lo que su solución demanda la puesta en práctica de mayor energía intelectual y física. Se ha demostrado que las grandes ideas surgen con mayor facilidad como resultado del trabajo en grupo.

Acerca de los grupos como institución de interacción humana se han realizado muchos estudios a lo largo de los siglos, pero no es hasta la última década del '40 que surgen las bases científicas que permiten la comprensión de cómo trabajan los grupos.

Entendemos por grupo la asociación de personas que interactúan entre sí en el contexto de una actividad común y que persigue un mismo objetivo.

Ahora bien, el trabajo en grupo que produce las soluciones cualitativamente superiores no es un fenómeno espontáneo. Su carácter científico radica precisamente en su estrecha relación con las funciones de la dirección como ciencia. O sea, que el trabajo en grupo es un proceso planificado, organizado, regulado y controlado. La observancia de estas funciones determinará la calidad del proceso de trabajo en grupo.

Para facilitar este proceso, y garantizar la científicidad del trabajo en grupo, el individuo en rol de dirigente se puede auxiliar de diferentes recursos que hacen las veces de instrumentos que contribuyen a la puesta en práctica del trabajo en grupo como método. Entre ellos podemos citar de manera particular las técnicas participativas.

¿Qué son las técnicas participativas?

En el tomo I de la trilogía Técnicas Participativas de Educadores Cubanos, de un colectivo de autores, se definen las técnicas participativas como “los recursos y procedimientos que dentro de una metodología dialéctica permiten repensar la práctica de los participantes, para extraer de ella y del desarrollo científico acumulado por la humanidad hasta nuestros días, todo el conocimiento necesario para transformar y recrear nuevas prácticas.” (Colectivo de Autores, 1995)

En el tomo III del propio título se plantea que “la técnica participativa es el instrumento, el estímulo que propicia la participación, para la generación de conocimientos”. (Colectivo de Autores, 1997)

Asimismo, Basilia Collazo y María Puentes expresan que “las técnicas participativas (...) son sólo herramientas, hechas en función de un proceso de organización (...) que resultan valiosas para promover la dinámica grupal y su efectividad dependerá de su adecuada selección”; y sobre sus misiones las autoras indican que “(...) las técnicas participativas favorecen la reflexión, el intercambio de conocimientos individuales, a la vez que favorecen el establecimiento de un clima de buenas relaciones interpersonales” (Collazo y Puentes, 1992)

Por nuestra parte consideramos que una técnica participativa es un conjunto de métodos de actuación que sigue un grupo de manera preconcebida y consciente, y que le facilita su interacción con el objeto de estudio para arribar a estados cualitativamente superiores. El método de trabajo en grupo, y en particular las técnicas participativas, son utilizados principalmente por aquellos individuos que debido a que cumplen tareas de dirección o por necesidades sociales de otra índole, dirigen grupos de personas con objetivos definidos. En el campo de la administración educacional, específicamente, el uso de este tipo de técnicas adquiere particular importancia. Precisamente, el objeto del presente trabajo son las técnicas participativas al servicio de la administración escolar.

## DESARROLLO:

La dirección escolar como ciencia de la dirección es el sistema de conocimientos científicos-teóricos y modos de actuación que guían a los dirigentes escolares al logro de los objetivos de la escuela. (Manzano, 1999). Esta disciplina como ciencia incluye entre sus principios la participatividad, que no es más que la involucración del personal subordinado en la toma de decisiones. Este elemento hoy en día constituye una de las tendencias de la administración en América Latina; la que en la actualidad se caracteriza, entre otros aspectos, por la búsqueda de un modelo organizacional

caracterizado por la descentralización, retroalimentación permanente, facilidad para la innovación y el desarrollo de la participatividad.

O sea, la potenciación de la participatividad del personal en la toma de decisiones y ejecución del proceso de dirección presenta actualmente en América Latina, incluida Cuba, indicadores con tendencia de aumento debido a que ello mejora la calidad de las decisiones, mejora la satisfacción de cada trabajador y reduce la resistencia al cambio. Según la literatura científica consultada, la participatividad tiene un gran impacto en el proceso de dirección por cuanto propicia el intercambio, aprovecha los conocimientos y capacidades de los subordinados en la solución de los problemas, incide en el nivel motivacional del individuo lo que aumenta su interés por el trabajo y desarrolla su sentido de pertenencia hacia este.

Existen diversas formas de propiciar la participatividad: desde la simple consulta individual o colectiva que realiza el dirigente con sus asesores y subordinados, hasta la delegación de determinadas tareas y autoridades. En qué medida y con qué eficacia se utilicen dependerá de muchos factores como las características del personal, las características del dirigente, la naturaleza de los vínculos entre el dirigente y sus subordinados, el nivel de dirección en que se actúe, el estilo de dirección que caracterice al dirigente, etc.

Llegados a este punto podemos hacernos la siguiente pregunta: ¿Qué papel juega el método de trabajo en grupo, y específicamente el uso de técnicas participativas en la potenciación e implementación de la participatividad en el proceso de dirección escolar?

En primer lugar las técnicas participativas pueden ser aplicadas en cualquier etapa (las funciones de la dirección escolar constituyen en sí mismas etapas del proceso de dirección) del proceso de administración. O sea, que tanto la planificación, como la organización, la ejecución y el control del proceso de dirección pueden tener un carácter marcadamente participativo si de manera intencional y preconcebida se aplican técnicas participativas para desarrollar cada una de ellas.

Como se ha explicado anteriormente, la producción intelectual de un grupo, en condiciones normales, es cualitativamente superior a la de un individuo solo. A ello se le denomina sinergia. Es, por tanto, correcto afirmar que la ejecución de técnicas de trabajo en grupo propicia el acercamiento al objeto de estudio desde diferentes perspectivas; si se considera que las perspectivas de cada uno de los miembros del grupo están definidas, entre otros aspectos, por la acumulación de sus experiencias anteriores, la regularidad de sus estados de ánimos y el que posea en el momento de

su interacción con el objeto (momento de la aplicación de la técnica de trabajo en grupo), sus características personales y profesionales, su grado de familiarización con el objeto, su motivación hacia la actividad que lo ocupa, el nivel de interrelaciones que sea capaz de establecer entre sus operaciones mentales y físicas y la dinámica de interacción del grupo con el objeto, etc. Todo este proceso de interacción debe concluir en un estado del objeto cualitativamente superior.

Así, si el proceso de dirección escolar es el objeto de la técnica de trabajo en grupo, y el colectivo educacional subordinado (docentes, estudiantes, etc.), con o sin el dirigente educacional, es el grupo interactuante, se podrá plantear que aquella tendrá repercusión positiva en la calidad del proceso de dirección escolar. Todo ello potenciará y facilitará la implementación de la participatividad en el mencionado proceso.

Llegados a este punto de sistematización teórica, podemos plantearnos las siguientes interrogantes: ¿Cómo se manifiesta la participatividad a través de las técnicas participativas en la práctica de la dirección educacional? ¿Qué técnicas participativas se pueden utilizar en el contexto de la dirección educacional actualmente en nuestras escuelas?

Para dar respuestas a estas interrogantes nos apoyaremos en un método empírico: la encuesta. El instrumento se aplicó a una muestra representativa de 9 jefes de departamentos del ISP José de la Luz y Caballero de Holguín, la que fue escogida de manera aleatoria. La aplicación del instrumento tuvo como objetivo diagnosticar la participatividad como principio de la dirección escolar a nivel de departamentos en el ISP.

La tabulación de la encuesta arrojó los siguientes resultados: El 67 % de la muestra considera que su estilo de dirección propicia poco la participación de los profesores de su área en la toma de decisiones, mientras que el 33 % considera que su estilo de dirección no propicia en lo absoluto la participatividad. Esto indica que el estilo de dirección más común en la muestra es el autoritario. Como regularidad, los subordinados participan más en la etapa de ejecución del proceso de dirección. El 33% de los encuestados propicia la ejecución de técnicas de trabajo en grupo con sus subordinados, siendo las más comunes la tormenta de ideas, las que como regularidad son utilizadas para conocer opiniones de los subordinados sobre una situación determinada. Los principales resultados que se han obtenido a partir de esta técnicas aplicadas son una mejor retroalimentación del estado de opiniones de los subordinados con respecto al proceso de dirección.

Para citar algunos ejemplos de técnicas participativas que se pueden aplicar en la práctica de la administración educacional, consideramos necesario referirnos a algunos tipos de clasificaciones hechas por diferentes autores, y adscribirnos a una de ellas. Por ejemplo, Marjorie Bacon ofrece una serie de siete clasificaciones, a saber: técnicas para establecer el clima de trabajo apropiado; técnicas para identificar aspectos en común entre los participantes; técnicas para propiciar la cohesión; técnicas de conexión; técnicas de retos; técnicas para estimular la creatividad; y técnicas para cerrar sesiones de trabajo. (Bacon, 1992). Estas clasificaciones, aunque no han sido concebidas para la dirección educacional, son perfectamente aplicables a este contexto.

En otra literatura consultada, encontramos otra clasificación. De acuerdo con esta, las técnicas participativas se pueden clasificar, según su objetivo, en: técnicas de presentación y animación; técnicas de análisis general; técnicas de ejercicios de abstracción; técnicas de ejercicios de comunicación; y técnicas de planificación y organización. (Collazo, 1992) a este último criterio de clasificación nos adscribimos, y a continuación ofrecemos ejemplos de técnicas participativas que se pueden aplicar en el contexto de la administración educacional de acuerdo con ello. Cada ejemplo incluye en su formato los siguientes elementos:

- Clasificación
- Objetivos
- Cantidad de participantes
- Tiempo
- Materiales
- Indicaciones

## **Ejemplos de Técnicas Participativas**

### **I- Clasificación: Técnica de dinámica de presentación**

- Nombre de la técnica: Revisión grupal

- Objetivo: Elevar el confort de los participantes del grupo al principio de una sesión de trabajo mediante el intercambio de sus expectativas y preocupaciones.
- Cantidad de participantes: grupos de 8
- Materiales: Sillas, propuesta de oraciones para completar.
- Tiempo: 20 minutos.

**Indicaciones:** se debe explicar que las sillas se han organizado en grupos de 8, por parejas. Las parejas deben sentarse de frente de forma tal que sus rodillas se rocen. Cada miembro de los dúos tomará su turno para completar las oraciones según el orden que se propone. Cuando se avise, uno de los miembros de la pareja (previamente definido) se moverá hacia la izquierda y continuará el completamiento de las oraciones con el compañero de al lado.

**Sugerencia de oraciones para completar:**

- En estos momentos me siento ...
- Cuando escuché acerca de esta sesión de trabajo mis expectativas fueron....
- Cuando entré aquí esta tarde me sentí ...
- Me pregunto si las otras personas que están aquí ...
- Me pregunto si el jefe va a ...
- Lo que más deseo de esta sesión de trabajo es ...
- Al final de esta sesión de trabajo espero poder ...
- En estos momentos me siento ...(esta oración debe incluirse tanto al principio como al final del completamiento de oraciones para poder comparar los estados de ánimo antes y después de la técnica.)

**II- Clasificación: Técnica de organización y planificación.**

- Nombre de la técnica: Juego de alternativas
- Objetivo: . Brindar soluciones a problemas reales a partir de alternativas
- Cantidad de participantes: grupos de 4 ó 5
- Materiales: Tarjetas con propuestas de alternativas de soluciones.
- Tiempo: A definir por el grupo

**Indicaciones:** Se presenta la situación problemática a la que se debe buscar solución, a partir de un conjunto de opciones que propone una comisión que previamente a hecho un estudio analítico del objeto. Cada alternativa de solución será presentada en una o varias tarjetas, según proceda. A cada tarjeta se le asignará una puntuación de costo en una escala de 1 a 50 puntos según su grado de viabilidad. Se escogerá, aprobado por el grupo en su conjunto, la solución menos costosa a partir de la combinación de alternativas, o la más beneficiosa. Por ejemplo:

**Situación problemática:**

Falta de atención sistemática a la beca por parte de los profesores del departamento.

## ALTERNATIVAS

A : Designar sólo un profesor o dos para que visiten sistemáticamente la beca y represente al departamento allí.

(30 ptos)

B: Crear una comisión para que planifique, organice, regule y controle las actividades de atención a la beca por el departamento.

(15 ptos)

C: Que sólo los miembros de la comisión actúen sobre el objeto.

(30 ptos)

D: Que todos los profesores del departamento actúen sobre el objeto de acuerdo con las orientaciones de la comisión.

(10 ptos)

E: Nombrar al jefe de departamento o su primer reserva al frente de la comisión de atención a la beca.

(10 pts)

F: Nombrar otro profesor, sin cargo administrativo o metodológico en el departamento al frente de la comisión.

(8 pts)

G: Nombrar la comisión con carácter permanente.

(10 pts)

H: Renovar la comisión cada un período de tiempo breve.

(15 pts)

I: Establecer un cronograma por el que diariamente un profesor visite la beca e informe al jefe de departamento.

(25 pts)

Nota: A,B,C,D,E,F,G,H,I representan las tarjetas que se entregarían a los miembros del grupo. Una propuesta de solución puede ser la suma de varias alternativas, o sólo una; y su costo será la suma de la puntuación de cada tarjeta que componga la selección.

III- Clasificación: Técnica de análisis general.

- Nombre de la técnica: Lluvia de ideas
- Objetivo: Propiciar el intercambio de opiniones de manera rápida y general acerca de una situación problemática
- Cant. de participantes: grupos de hasta 10

- Materiales: .Pizarrón, tizas
- Tiempo: Hasta 10 minutos

**Indicaciones:** Se presenta la situación problemática a la que se debe buscar solución y a continuación los participantes comienzan a emitir sus criterios en relación directa con lo que pide el facilitador. En este caso el facilitador puede solicitar se expresen criterios, por ejemplo, acerca de las causas del problema, o sus posibles consecuencias, o posibles propuestas de soluciones (menos recomendable), etc. es necesario que el facilitador solicite criterios de sólo un acercamiento. O sea, si se habla, por ejemplo, de causas, no debe incluirse simultáneamente ningún planteamiento sobre las consecuencias u otro aspecto. Las opiniones deben quedar recogidas en el pizarrón de manera textual para conformar la memoria del grupo.

Conclusiones:

A manera de conclusión podemos plantear que las técnicas de trabajo en grupo son un instrumento de mucha importancia para la labor directiva, sobre todo en el campo de la dirección educacional. Su aplicación potencia la participatividad en el proceso de dirección y contribuye al logro de los objetivos de todo el sistema.

Bibliografía:

1. Bacon, Marjorie. Group Dynamics. Edmonton, 1992
2. Colectivo de autores: Técnicas Participativas de Educadores Cubanos. Tomo I. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, 1995
3. Colectivo de autores: Técnicas Participativas de Educadores Cubanos. Tomo II. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, 1996
4. Colectivo de autores: Técnicas Participativas de Educadores Cubanos. Tomo I. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, 1997
5. Collazo Delgado, Basilia. La Orientación de la actividad pedagógica: el maestro, un orientador?. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, 1992
6. Manzano Fernández, Roberto: La Administración escolar, un reto de hoy y de siempre. Material en elaboración