



# La gestión del grupo y las diferentes personalidades



Funded by  
the European Union



# Objetivos pedagógicos:



- Reconocer los conceptos básicos de la dinámica de grupo.
- Adoptar comportamientos adecuados en situaciones difíciles;
- Gestionar mejor las situaciones tensas en un grupo de trabajo;
- Mejorar la forma en que se gestiona un grupo de trabajo;
- Comprender los diferentes tipos de alumnos;

# Esquema de la sesión

- Dinámicas de grupo y fenómenos grupales.
- Resolución de problemas en grupo (retrabajo).
- La metodología de trabajo en grupo.
- Las funciones del facilitador de grupo.



# ¿Conoces la pirámide de necesidades?



# ¿Estás familiarizado con la teoría de las necesidades de McClellan?



# ¿Situaciones y respuestas a las necesidades de McClelland?

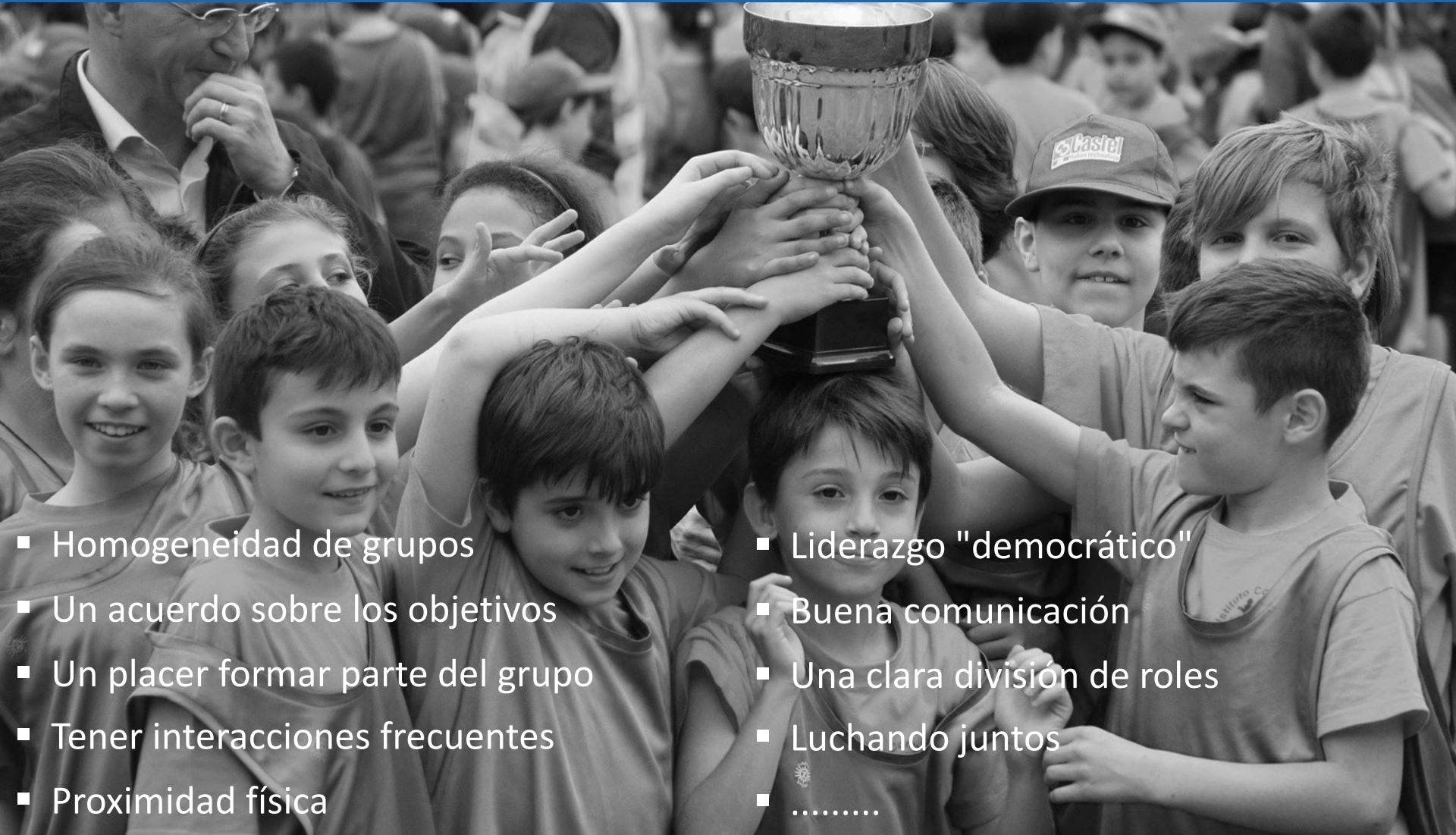
Tipos	Situaciones	Respuestas
NECESIDAD DE PODER	Necesidad de ejercer control o influencia sobre los demás. Mostrar comportamientos de rivalidad, dominio o contestación sistemática durante los debates hacia otros participantes o el entrenador..	No entres en la rivalidad. Pero tampoco seas pasivo ni reacciones débilmente. Trae reconocimiento, siendo firme y luego redistribuyendo la palabra a otra persona porque todas las opiniones son interesantes. La retroalimentación para las personas motivadas por el poder debe ser directa.
NECESIDAD DE ÉXITO	Necesidad de lograr resultados concretos y lograr un cambio positivo. Concentración particular en el desempeño de la tarea.	Sé eficiente en tus intervenciones e instrucciones. Sé asertivo. No parezcas demasiado amistoso. Este tipo de necesidad requiere rigor. Cuando se trata de retroalimentación, las personas que están motivadas por el éxito necesitan una evaluación justa y equilibrada.
REQUISITO DE AFILIACIÓN	Fuerte apego a las relaciones interpersonales y al trabajo en equipo. Búsqueda de un ambiente propicio para los intercambios. Participa como se desea, no enfocado en la tarea.	Sé bien organizado, claro y lógico a la hora de dar o pedir información. Proceda metódicamente, paso a paso. Reformule para asegurarse de que todo se haya entendido. Al proporcionar retroalimentación conjunta, es importante incluir una evaluación personal e individual de su motivación.

# En su opinión, ¿cuáles son los ingredientes de un grupo exitoso, de un equipo exitoso?



En grupos de 2 o 3, reflexionen y escriban sus respuestas en una hoja de papel:  
Actividad en grupo (2 a 3): 10 minutos

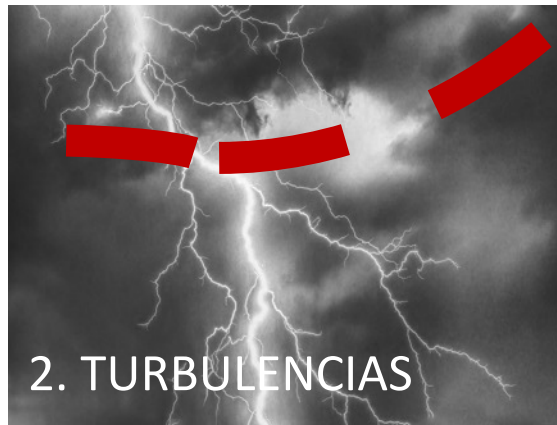
# Algunos ingredientes de un grupo exitoso, un equipo exitoso



- Homogeneidad de grupos
- Un acuerdo sobre los objetivos
- Un placer formar parte del grupo
- Tener interacciones frecuentes
- Proximidad física
- Liderazgo "democrático"
- Buena comunicación
- Una clara división de roles
- Luchando juntos
- .....



# Las 5 etapas de la vida de una banda (Tuckman)



# Las 5 etapas de la vida de una banda (Tuckman)

PASOS	Descripción	Interrogatorio
CONSTITUCIÓN « FORMACIÓN »	Creación del equipo, descubrimiento de los demás y la legitimidad de cada uno, posicionamiento dentro del equipo	¿Por qué estamos aquí? ¿Cuál es nuestro objetivo? ¿Quiénes son los demás? ¿Cuál es el significado de mi compromiso con este proyecto?
TENSIÓN « ASALTO »	Confrontación de opiniones (a veces violentamente), diferencias de opinión, desacuerdos frecuentes, divergencia sobre los medios para lograr los objetivos.	¿Cómo me hago escuchar? ¿Cuáles son las reglas? ¿Cómo resuelvo las disputas? ¿Cómo cooperar? ¿Somos el equipo adecuado para este proyecto?
NORMALIZACIÓN « NORMING »	Aceptación de un marco de trabajo común, estructuración del equipo en torno a reglas, los alumnos aprenden a trabajar juntos.	¿Cuál es mi papel en el equipo? ¿Cuáles son nuestras reglas para trabajar juntos? ¿Quién puede ayudarme? ¿Cómo tomamos decisiones?
PRODUCCIÓN « ACTUACIÓN »	Trabajando colectivamente hacia un objetivo común, los miembros del equipo interactúan y están felices de trabajar juntos.	¿Cómo podemos mejorar continuamente? ¿Cómo gestionamos nuestras habilidades y capacidades? ¿Cómo mantienes alto el compromiso?
DISOLUCIÓN « MOURMING »	Separación de los miembros, finalización de la obra. Orgullo y disolución del equipo. Sentir que estás perdiendo algo	¿Cómo se reconocerá nuestro trabajo? ¿De qué me servirá? ¿Cuál es mi futuro?

# Las 5 etapas de la vida de una banda (Tuckman)

PASOS	Rol – Acciones del Facilitador
CONSTITUCIÓN « FORMACIÓN»	<p>Crea un clima de confianza lo antes posible facilitando la formación del grupo a través de un 'Rompehielos', permitiendo a los participantes conocerse profesional y personalmente.</p> <p>Tiene muy claras las metas y objetivos de la formación.</p> <p>Fomenta la participación del grupo especificando el propósito y el producto de la reunión o taller.</p> <p>Trabaja con el grupo para definir sus propias reglas de funcionamiento para trabajar juntos.</p>
TENSIÓN « ASALTO »	<p>Ayuda al equipo a superar esta etapa asegurándose de que se escuchen unos a otros, entiendan el punto de vista de los demás y respeten sus diferencias.</p> <p>Permite a los participantes la libre expresión evitando técnicas altamente estructuradas y disciplinadas.</p> <p>Facilita el flujo de información para evitar conflictos fácticos (por falta de información).</p> <p>Pida a los participantes que expresen sus preocupaciones, miedos, dudas... porque alivia tensiones y frustraciones.</p> <p>Reduce la tensión y regula los intercambios al permitir que todos se expresen: "Todos aportan una perspectiva única al proyecto y todos tendrán ideas para compartir".</p> <p>Maneja los conflictos, si las discusiones se acaloran.</p> <p>Es asertivo, es decir, se afirma como líder, respetando y escuchando a los diferentes miembros del grupo.</p>

# Las 5 etapas de la vida de una banda (Tuckman)

PASOS	Rol – Acciones del Facilitador
<p>NORMALIZACIÓN « NORMING »</p>	<p>Fomenta el trabajo en parejas o grupos pequeños y permite la evaluación de los resultados en plenaria.</p> <p>Enfatiza los acuerdos en el grupo, las ideas convergentes, los puntos de vista comunes. Reduce la participación diaria en la resolución de problemas, ya que los miembros del equipo trabajan bien juntos.</p> <p>Continúe asegurándose de que el equipo resuelva los conflictos rápidamente y continúe colaborando.</p> <p>Interviene según sea necesario para mantener al equipo en movimiento en la dirección correcta.</p> <p>Permite al grupo llegar a consensos en torno a un marco común para ser eficaz y facilita la actualización de la carta de explotación si es necesario.</p>
<p>PRODUCCIÓN « ACTUACIÓN »</p>	<p>Se involucra en la producción del grupo de manera intensiva, a través de las técnicas pertinentes.</p> <p>Sirve de puente entre subgrupos</p> <p>Motiva a los subgrupos y al grupo</p>
<p>DISOLUCIÓN « MOURMING »</p>	<p>Destaca los éxitos, enfatiza los puntos importantes</p> <p>Compartir las mejores prácticas, ponerlas en perspectiva para el futuro</p> <p>Reconoce el trabajo realizado por los miembros del grupo</p> <p>Valora la contribución de todos a la consecución de objetivos</p>

# Responder a las conductas disruptivas: "No hay nada personal... »



La actitud disruptiva de un participante no se expresa contra el formador (la persona). La intención no es interrumpir intencionalmente el entrenamiento. Responde a una necesidad que el participante expresa (la situación).

# Analizar la situación, entenderla, permite intervenir



Tener en cuenta las necesidades personales permite gestionar mejor las conductas problemáticas cambiando los métodos o interviniendo directamente con el alumno disruptivo.



Funded by  
the European Union

 **salesianos**  
FUNDACIÓN TECH DON BOSCO



**SINCERE**  
Seniors Inclusion via Entrepreneurship  
and Return Employment

# Tipos, conductas disruptivas y respuestas apropiadas

TIPO	Comportamientos	Respuestas apropiadas
L'INDIFERENTE	No participa en el debate ni en el ejercicio, siempre está en un segundo plano. Parece ausente, ocupado en otra parte. Hace otras cosas durante las actividades. ¿Están equivocados o no están interesados en la formación?	Hazles una pregunta por su nombre o pídeles su opinión sobre este último punto. Involúcralos en una actividad lo antes posible. Obsérvalo o hazle preguntas regularmente. Si está somnoliento y no interfiere con el trabajo del grupo, ¡déjalo dormir!
LA RESERVA	Habla poco o de manera avergonzada, teme ser criticado; Demasiado amable, nunca expresa su punto de vista, pasa su turno durante la mesa redonda. Aunque muy atento, no dice mucho.	Involúcralos poco a poco a través de preguntas fáciles al principio. Prestar asistencia en la puesta en marcha de las actividades. Anímalo con los ojos. Dales confianza, intégralos en el grupo. Hacerles hablar de su experiencia, valorarlos.
EL EXPERTO	Pone a prueba el conocimiento y la autoridad del entrenador. A menudo monopoliza el piso en detrimento del grupo. Necesita reconocimiento. Sintetiza o participa en lo que el entrenador está diciendo como si validara lo que el entrenador está trayendo a la mesa. Inicia y dirige discusiones con otros, juzgando y decidiendo quién tiene razón y quién está equivocado.	Establezca contacto con estas personas antes de que se convierta en un conflicto. Anota tus incursiones como datos enriquecedores para potenciar tu valor, No te dejes abrumar por tus intervenciones, Recuerdate objetivos y limitaciones de tiempo, Reformula tus palabras y pregunta al grupo qué piensan. Tome nota de lo que diga, sin confirmar ni desaprobar, remita la palabra a los demás participantes. Valora tu punto de vista durante el descanso, no en público. En esta ocasión, si es necesario, recordarle ciertas normas que no respeta.



# Tipos, conductas disruptivas y respuestas apropiadas

TIPO	Comportamientos	Respuestas apropiadas
EL HABLADOR	Charla incesantemente con sus vecinos durante las presentaciones.	Involúcralos en las actividades. Pídeles que compartan su experiencia o ideas con los demás, lo que requerirá que presten atención a lo que se dice. Acercarse físicamente a él suele hacer que los chismes se callen. Pídeles que compartan sus apartes con el grupo, o invítelos a reservar sus conversaciones privadas para el descanso previsto para este propósito. Tranquilo. Míralo con insistencia pero con amabilidad, acércate a él, trátalo a solas en el descanso recordándole las reglas si su charla persiste.
EL DOMINANTE	Está tratando de demostrar que es el más importante del grupo. Habla mucho y escucha poco. Interrumpe regularmente a los demás. quiere ocupar el lugar del moderador, hace comentarios y adiciones a las presentaciones, preguntas.	Nombrarlo relator (por ejemplo, pedirle que haga resúmenes parciales, oralmente, al final de un tema), No confrontarlo directamente, Escuchar y reformular sus observaciones, enfatizar que se trata de una opinión personal y que todos tienen derecho a expresarse. Aportar reconocimiento a su experiencia o conocimiento a la vez que se promueve el valor de obtener las opiniones de los demás para enriquecer el debate. Velar por el cumplimiento de las normas establecidas al inicio de la formación en cuanto a escuchar y no interrumpir al otro.



# Tipos, conductas disruptivas y respuestas apropiadas

SITUACIÓN	Comportamientos	Respuestas apropiadas
ÉL VA, ÉL VIENE	Presente en la introducción, entra y sale constantemente durante el entrenamiento para realizar tareas a veces no relacionadas con él. Se mueve, hace ruido, le llaman por teléfono, llega tarde.	Al comienzo de la sesión, establezca las instrucciones de decoro, incluyendo el compromiso, la presencia, la escucha y la atención. Recuerda también que hay momentos dedicados a otras actividades no relacionadas con el entrenamiento (descansos). También proporcione instrucciones sobre cómo usar los teléfonos móviles. Si es posible, deje que los demás participantes controlen su comportamiento, trátelos uno a uno en el descanso recordándoles las reglas, pregúnteles si es posible que estén más presentes y se muevan menos durante las actividades de entrenamiento. Nunca le hagas comentarios en público.
HA ESTADO EN SILENCIO POR UN TIEMPO		Renueve regularmente el llamado a la participación, véalo individualmente (pausa) si persiste "no hablas mucho, tengo la sensación de que estás aburrido, ¿por qué?"
QUIERE ATRAPAR AL ANFITRIÓN	Hazle al facilitador una pregunta capciosa para meterlo en problemas.	Devuelva la pregunta al solicitante. No necesariamente te metas en este debate y redirijas a un tema que sea más relevante para el público en general.

# Reglas relacionales con respecto a los aprendices

- No infantilices a los internos
- No te centres en el "aprendiz problemático"
- No ignores al "aprendiz problemático"
- Respeta siempre a los becarios
- Adoptar un sesgo favorable
- Individualizar preferentemente las intervenciones de cultivo
- Asumir los problemas
- Gestione los problemas a medida que se producen
- Conviértete en el maestro de la sesión
- Repetir las reglas
- .....



# Algunos consejos prácticos para hacer frente a posibles incidencias



Funded by  
the European Union



**salesianos**  
FUNDACIÓN TECH DON BOSCO



**SINCÈRE**

Seniors Inclusion via Entrepreneurship  
and Return Employment

# Hay un ligero retraso en comparación con el tiempo previsto

## ¿QUÉ DEBO HACER?

- Señale al grupo que se está quedando atrás
- Persiguiendo digresiones
- Limite la discusión a unos pocos puntos
- Renegociar el tiempo con la banda en proporciones razonables



Funded by  
the European Union

 **salesianos**  
FUNDACIÓN TECH DON BOSCO



**SINCÈRE**  
Seniors Inclusion via Entrepreneurship  
and Return Employment

Hay un retraso significativo en comparación con el cronograma planificado

## ¿QUÉ DEBO HACER?

- **Determinar las causas del retraso: discusiones fuera de tema o subestimar el tiempo que se tarda en tratar un tema**
- **Volver a priorizar los puntos restantes**
- **Identifique los elementos que pueden ser objeto de los próximos pasos (fuera de la reunión) o que pueden aplazarse a la siguiente reunión**



Funded by  
the European Union

 **salesianos**  
FUNDACIÓN TECH DON BOSCO



**SINCERE**  
Seniors Inclusion via Entrepreneurship  
and Return Employment

# Un ejercicio falla...

## ¿QUÉ DEBO HACER?

- Reconocer el fracaso
- Analizar las causas
- Abordar las lecciones aprendidas



Funded by  
the European Union

 **salesianos**  
FUNDACIÓN TECH DON BOSCO



  
C2 CONSULTING  
Consult & Formation

**SINCÈRE**  
Seniors Inclusion via Entrepreneurship  
and Return Employment

# Un participante "abandona"

## ¿QUÉ DEBO HACER?

- Haz un seguimiento con la persona haciéndole una pregunta o pidiéndole su opinión sobre el tema que se está discutiendo

# Uno o más participantes asumen una posición dominante

¿QUÉ DEBO HACER?

- Da la vuelta a la mesa para que todos los participantes se expresen
- Indica a los que están en la cabecera de la mesa que llegará su turno
- Recuérdele a un participante que interrumpe a los demás que es importante que todos hablen



Funded by  
the European Union



# La discusión da vueltas en círculos

¿QUÉ DEBO HACER?



- Resumir los puntos que ya han surgido durante la discusión
- Anota estos puntos en el rotafolio
- Definir los siguientes pasos
- Proponer que se pase al siguiente punto de la reunión



Funded by  
the European Union

 **salesianos**  
FUNDACIÓN TECH DON BOSCO



  
C2 CONSULTING  
Consult & Formation

**SINCÈRE**  
Seniors Inclusion via Entrepreneurship  
and Return Employment

# Los participantes comienzan a discutir el contenido de una presentación

## ¿QUÉ DEBO HACER?

- **Enfatice que el intercambio de información solo debe dar lugar a preguntas destinadas a aclarar el tema**
- **Si un tema requiere más discusión, póngalo en la agenda de la próxima reunión**



Funded by  
the European Union

 **salesianos**  
FUNDACIÓN TECH DON BOSCO



  
C2 CONSULTING  
Consult & Formation

**SINCÈRE**  
Seniors Inclusion via Entrepreneurship  
and Return Employment

# Un participante se sale de control

## ¿QUÉ DEBO HACER?

- ¡Mantén la calma!
- Trata de entender lo que la persona espera de ti o del grupo
- Si es necesario, ofrezca un descanso y chatee en vivo con la persona
- Deje que el grupo discuta el problema después de la crisis



Funded by  
the European Union

 **salesianos**  
FUNDACIÓN TECH DON BOSCO



**SINCÈRE**  
Seniors Inclusion via Entrepreneurship  
and Return Employment

# Los participantes mantienen conversaciones en paralelo a la reunión

¿QUÉ DEBO HACER?

- Recuerde a las personas las reglas de comportamiento en las reuniones
- Haz un comentario apropiado como "una reunión a la vez"



Funded by  
the European Union



**salesianos**  
FUNDACIÓN TECH DON BOSCO



**SINCERE**

Seniors Inclusion via Entrepreneurship  
and Return Employment

# Un participante tiene un comportamiento disruptivo/negativo

## ¿QUÉ DEBO HACER?

- **Intervenir de manera firme y no agresiva**
- **Enfócate en este comportamiento y sus efectos en el grupo, no en la persona o su personalidad**
- **Usar técnicas distintas al habla (silencio, mirada de desaprobación,...)**
- **Resalta los comportamientos positivos de otros participantes**
- **Hable en privado con el participante que continuamente exhibe comportamientos negativos**

# Los participantes no se ponen de acuerdo

## ¿QUÉ DEBO HACER?

- **Aclaración de diferentes puntos de vista**
- **Definir puntos de acuerdo y desacuerdo**
- **Analizar las causas del desacuerdo**
- **Definir los próximos pasos para abordar estos desacuerdos**
- **Decidir si continuar o no la discusión**



Funded by  
the European Union

 **salesianos**  
FUNDACIÓN TECH DON BOSCO



**SINCÈRE**  
Seniors Inclusion via Entrepreneurship  
and Return Employment

# El grupo "agrede" al facilitador

## ¿QUÉ DEBO HACER?

- No te pongas a la defensiva
- Recuerde a las personas que la solución de problemas es una responsabilidad colectiva del grupo
- Solicitar ideas para resolver el problema



Funded by  
the European Union

 **salesianos**  
FUNDACIÓN TECH DON BOSCO



**SINCÈRE**  
Seniors Inclusion via Entrepreneurship  
and Return Employment