

LOS ROLES DEL MÉTODO: EL OBSERVADOR

3.1 Introducción:

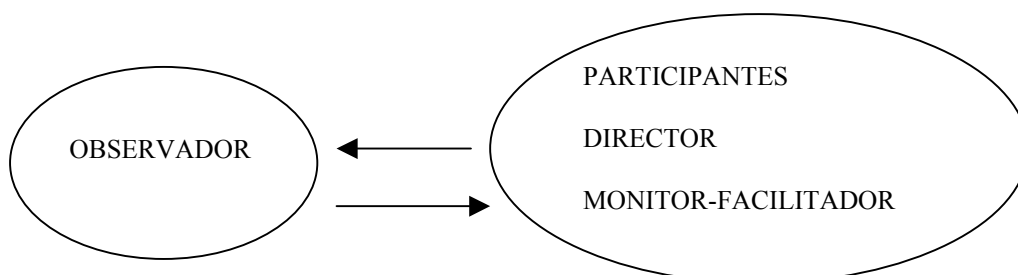
El observador es otro de los roles que permite el buen funcionamiento del método de trabajo de grupo, junto a los roles ya mencionados del **Director y monitor-facilitador** que intervienen de forma activa en el trabajo desarrollado por el grupo, determinando la estructura de la reunión, su funcionamiento y dinámica; el **observador** al resumir, sintetizar y observar la reunión tiene una labor pasiva-activa, al no intervenir activamente durante la sesión, hasta el que Director o el monitor requiere su participación.

La figura del **observador**, en este método, tiene unas funciones que son esenciales para conocer cual es el funcionamiento del grupo durante la reunión y analizar su trayectoria; ya que al “estar fuera del grupo”, es decir, no participar activamente en la discusión o dinámica del grupo, le permite a través de la observación tener una visión más objetiva de lo que está ocurriendo en ese momento y al redactar un resumen de la sesión, va creando la “**memoria del grupo**”. De ahí, que su papel sea tan importante para la recogida de la **experiencia del grupo de trabajo**.

3.2 La elección del observador:

El Director y el monitor de la reunión, eligen a la persona que va a observar la reunión entre los asistentes y determinan que aspecto de la reunión debe de observar; por ejemplo: cómo trabaja el grupo la tarea, cómo los participantes relacionan los temas, qué dinámica se genera en la sesión, qué nivel de integración existe en el grupo, cómo se respetan las distintas intervenciones, cómo realizan sus funciones el director o el monitor-facilitador, etc.

Esta labor requiere de una cierta rotación, en cada sesión, para que los distintos miembros del grupo vayan aprendiendo las funciones de este rol y adquieran experiencia.



A partir de ahí, el observador, debe estructurar su observación, y con ello la recogida de la información que va generando el grupo en la sesión. Para que una vez, que se requiera su intervención, pueda comunicar lo que el grupo ha trabajado, realizar una síntesis o resumen e interpretar de forma objetiva y positiva la dinámica del grupo. De esta forma el grupo puede conocer, en ese momento, “**Qué está pasando**” “**Cómo están trabajando la tarea**” “**Dónde están**”; por lo tanto, el objetivo de este rol es, el de orientar al grupo, puesto que cuando uno participa en una reunión de forma activa puede olvidar la **tarea**, dar vueltas a un mismo tema durante largo tiempo, divagar e incluso tratar asuntos que no tienen que ver con esta sesión.

Esta recogida de información, por parte del observador, sirve como resumen de la reunión, pudiendo ser utilizado en la siguiente reunión como recordatorio de “lo realizado” y de “la tarea a desarrollar en esta nueva sesión”.

3.3 Funciones del Observador:

Para realizar una buena observación se requiere de cierta experiencia o entrenamiento, si bien, una persona que observa por primera vez, puede realizarlo de forma adecuada, si se le dan unas pautas claras de los distintos aspectos que debe destacar e incidir en su observación.

Las funciones del observador se recogen a continuación:

1. Tiene que **estructurar la recogida de la información** que va generando el grupo, para ello se puede dividir la hoja del cuaderno de observación en dos, en la parte izquierda de la hoja se recoge aquellos aspectos relevantes de los contenidos que el grupo está tratando, y en la parte derecha la dinámica, es decir, la manera en la que los distintos participantes se van relacionando entre sí.
2. Debe **anotar aquellos aspectos que pueden ayudar al grupo**, por ejemplo, cómo el grupo está trabajando la tarea y cual es la dinámica seguida en la reunión; por lo tanto, no se trata de recorrer palabra por palabra todo lo que se dice o se hace. Ya que nuestra labor, la requiere el grupo para hacer un seguimiento de los temas tratados, para saber lo que está sucediendo e incluso para recordar cual es el último punto en el que se habían quedado. De esta forma, su intervención, facilita un feeb-back en el grupo.

3. Su **actitud** debe ser **positiva**, tanto en la recogida de contenido como en la observación de la dinámica, es decir, la observación que se realiza permite al grupo **ir creciendo**, recogiendo lo que verdaderamente es importante según el tema que se está tratando, destacando lo dicho por el grupo; no lo dicho por tal o cual persona, para no producir susceptibilidades en los participantes, por lo tanto, su labor no debe crear malentendidos o conflictos en el grupo.
4. La información, que es interesante al grupo, es recogida y clasificada en los dos apartados siguientes:
 - a) Cómo trabaja la tarea el grupo, es decir, cómo van tratando los contenidos.
 - b)Cuál es la dinámica del grupo generada durante la reunión.

Los contenidos a observar, se recogen en el siguiente cuadro:

CONTENIDOS	DINÁMICA
<ul style="list-style-type: none">- Estructura de la reunión- Cómo se trabaja la tarea- Cómo se relacionan los temas y opiniones.- Orden /estructura de cómo se han tratado los diferentes puntos.- Qué procedimiento se ha seguido en la reunión.- Síntesis de los contenidos.- Conclusiones a las que se ha llegado.- Análisis de la experiencia- Tarea a realizar en próximas reuniones.	<ul style="list-style-type: none">- Se respetan las intervenciones y opiniones de los distintos componentes del grupo.- Se dan situaciones de:<ul style="list-style-type: none">- Emparejamiento- Dependencia- Ataque-fuga- Cómo se dicen las cosas:<ul style="list-style-type: none">- Lenguaje no verbal- Lenguaje verbal.- Motivación.- Actitudes del grupo.

a) Cómo trabajan **la tarea-contenidos**:

1. - Es importante que el observador tenga una visión clara de cómo queda estructurada la reunión bien por el director o el coordinador y cómo el grupo ha asumido esa estructura o la ha modificado a lo largo de las distintas intervenciones.

2. - Saber que tratamiento ha dado, el grupo, a la tarea, si la han trabajado o no se ha profundizado en ella, se ha producido un crecimiento en espiral o se ha producido una huida o una regresión.

3. – Ver si la tarea se ha tratado seriamente, con argumentos validos en las distintas intervenciones o por el contrario se evitó ese tratamiento.

4. – Destacar si los contenidos de la reunión siguen un orden o si el grupo ha saltado de un tema a otro sin profundizar y sin concluir la tarea.

5. – Resaltar las conclusiones sobre los contenidos a las que ha llegado el grupo.

6. – Hacer un resumen o síntesis, que permita al grupo recordar o repasar lo que se ha tratado en la reunión.

7. – El observador puede opinar sobre su experiencia o sobre el desarrollo de la sesión.

8. – Al final, el observador recordará la tarea para la próxima reunión.

b) Qué **dinámica** genera el grupo en la sesión:

1. – Tenemos que observar si participan todo el grupo; a veces, hay personas que les cuesta más intervenir, pero su opinión es importante para todos.

2. – El funcionamiento del grupo puede estar distorsionado al aparecer algunos de “**los supuestos básicos de Bion**”, generando tensiones, regresiones, etc. en el tratamiento de la tarea y la dinámica.

3. – Es interesante observar el lenguaje no verbal que se da en una sesión, que a mi modo de ver refleja si hay motivación, interés en la tarea, seguimiento de la misma, satisfacción, discrepancia, malestar, etc., estos aspectos pueden ayudar al director y al monitor-facilitador a encauzar la reunión y crear un ambiente más acorde con la sesión.

El lenguaje verbal empleado nos permite captar con mayor o menor fluidez las opiniones de los participantes y sus estados de ánimo.

4. – Conocer las actitudes y motivación del grupo es esencial para dar sentido a la reunión y tratar la tarea.

Es necesario que el aprendizaje de estos contenidos y dinámica se realicen a través de la experiencia, **desarrollando las habilidades y aptitudes** que permitan al grupo ser más operativo.

Por lo general, hay una cierta tendencia a observar los contenidos, y menos, la dinámica, ello es debido a que es difícil y complicado que una misma persona consiga realizar ambas observaciones bien; por lo tanto, cuando es necesario o así lo requiera el director, se repartirán ambas observaciones “contenidos y dinámica” a dos personas distintas, siendo así, el resultado más enriquecedor para el grupo.

5. La mayor o menor habilidad en el desarrollo del rol, puede venir influenciado por el **tamaño del grupo**. De manera que en un grupo grande, puede ser la observación más complicada, por las continuas intervenciones y la rapidez en la que se producen las mismas. La solución estará en poner más de un observador.

Si el grupo es reducido de 4 ó 5 personas, si se pusiera más de un observador, quedará reducido a 2 ó 3 los componentes que tienen que trabajar la tarea, siendo un número muy escaso para sacar rendimiento a la reunión; aconsejando poner, en estos casos, sólo un observador.

6. El observador trasmite al grupo lo **qué ha hecho y dónde está**, de forma que al sintetizar la información generada por el grupo y comunicársela debe ser breve, ya que por lo general, su intervención se requiere al final de la reunión o en un momento muy puntual de ésta, puesto que el tiempo de su intervención suele ser muy reducido.

7. Con posterioridad a la sesión, el observador redacta una síntesis o **resumen** que se entrega a todos los participantes de la reunión, días posteriores; de esta forma se va dando **continuidad** y sentido a nuestro trabajo en grupo. A esta síntesis se puede acudir en caso de iniciar una nueva sesión, como recordatorio de algún tema tratado, para conocer la historia o “**memoria del grupo**”.

En resumen, podemos decir que la figura del observador y las distintas funciones que desempeña proporciona al grupo la información que

éste necesita para poder seguir creciendo en espiral, dando continuidad a su desarrollo y evolución, a la vez que permitiendo que su trabajo sea cada vez más operativo.

3.4 Ejemplo de un caso

A continuación, se expone la observación realizada en la última reunión, llevada a cabo, por varios grupos que trabajan sobre una misma tarea; que consiste en realizar “un análisis sobre los contenidos y la metodología empleada en la presentación de los diagnósticos y las propuestas de mejora que cada grupo había elaborado en el curso de *Desarrollo de Habilidades Directivas*”.

El ejemplo que aquí se expone, es el resultado y la evolución generada, gracias al análisis de los resúmenes que se hicieron de esas reuniones, es decir, la información obtenida de la observación del trabajo desarrollado por los grupos en cada sesión, permitió al director de las reuniones, tener un modelo sobre el que ir cambiando la estructura de la misma, para así obtener un resultado más satisfactorio de ese proceso, en cuanto a: cómo se sintieron en la presentación, cómo vieron la presentación de los demás grupos, cuál fue el proceso de trabajo, de aprendizaje de la metodología, de la creación de espacios favorables a la innovación, a demás de establecer las pautas para crear una red profesional.

ANÁLISIS DEL POR QUÉ DEL CONTENIDO Y LA METODOLOGÍA

(Reunión dirigida por Roberto Carballo y observada por Gracia Coronado, en el curso de *Desarrollo de Habilidades Directivas*, impartido en el Centro Superior de Estudios de Gestión, Análisis y Evaluación de la UCM. Año 1999)

Cómo os habéis sentido en vuestra **presentación**:

“Me he sentido satisfecho. Las ideas sobre la empresa han ido evolucionando, hemos sido más coherentes, hemos ido asumiendo un lenguaje común y conocimientos. Al principio era un caos, pero fuimos ordenando las ideas” “ Al comenzar estaba muy nerviosa. A medida que fue evolucionando la exposición me encontraba más satisfecha, temía que al marcharse una persona del grupo nos hubiera afectado más” ”Nuestra exposición fue más relajada porque anteriormente expusieron otros grupos”.

Comentario: “Ese estado de nervios es lógico cuando te importa algo. El proceso de creación tiene que tener un estado de escasez, en el que se tiene que tomar decisiones, el grupo es un medio para poder salir de esa situación, es decir, para dar sentido a las cosas” “Hay que buscar un equilibrio en los ritmos, saber cual es el adecuado” “Hay que saber diferenciar entre competencia y competitividad” “Nosotros no queremos ser jueces, no evaluamos”.

Los roles del método: Director, monitor-facilitador y observador

Cómo habéis visto la **presentación de los demás grupos**:

“Creo, que había cierta tensión para poder ceñirse al tiempo que teníamos de presentación. Se tenían que decir las cosas claras y en el tiempo preciso. La mayoría de los grupos nos pasamos de la hora. Además, como público, es difícil mantener las cinco horas de atención, sobre todo en las últimas exposiciones” “En general, los diagnósticos eran similares, los planes de mejora aportaron nuevas perspectivas” “Me gustó el tono de exposición de los grupos. La forma de exponer era homogénea, destacaría una persona del grupo de desplazados que en su exposición repartió unas hojas y siguió exponiendo, con mucha soltura y tranquilidad, sin romper el ritmo de exposición” “Me hubiera gustado hacer un análisis de cómo hicimos la exposición” “Hubo poca innovación. Los grupos exponían de forma diferente, siendo el mismo tema, que yo había expuesto” “Había un buen clima en la reunión. Cuando se ha trabajado durante un tiempo sobre un tema, tienes cosas que decir”.

Comentario : “Lo más importante es lo que habéis hecho, no es cómo habéis realizado la presentación”.

Cómo fue el **proceso de Trabajo**:

“Destacaría la dificultad de convocar reuniones con todas las personas del grupo. Nosotros no tuvimos un ensayo general, esto unido a la presión del tiempo, me hizo estar muy nervioso. En cuanto al trabajo en grupo, fui sintiendo la fuerza que tiene el grupo en crear ideas” “La dificultad de reunirnos, la hemos cubierto con la comunicación a través del correo electrónico”.

Comentario: “La ciencia es la mejor empresa” “En realidad no se usa adecuadamente los recursos”.

Qué aspecto destaca del **proceso de aprendizaje** en la realización del trabajo:

“El ambiente de competencia fue muy enriquecedor. Disfrute con todas las exposiciones, incluso con la nuestra” “Lo que me queda de todo este proceso, es la potencia que representa el grupo; las pautas y orientaciones dadas han generado un grupo mejor. Ahora no cambiaría un trabajo grupal por uno individual” “El trabajo de grupo tiene, el valor añadido de poder aplicarlo en la empresa, te da la posibilidad de conocer a la gente, de enriquecerte”.

Comentario: “No hay que idealizar las cosas, la vida profesional no facilita estas condiciones de trabajo grupal”.

Qué destacaríamos **en términos globales**:

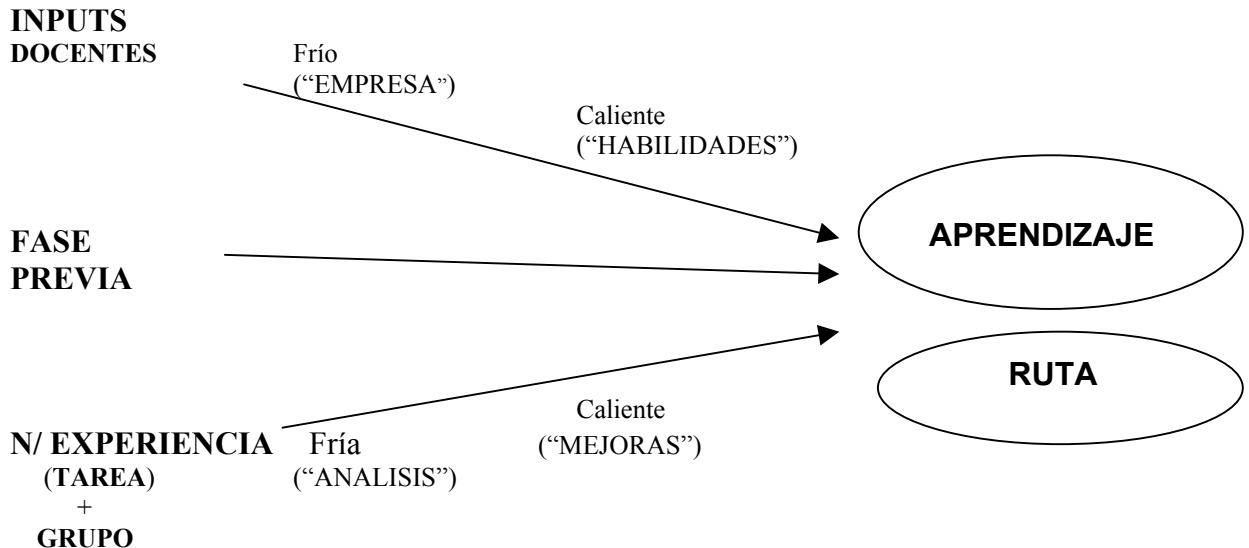
“La experiencia de la exposición te hace aprender, ahí ves la potencia del grupo y el trabajo que has realizado” “Creo que ha faltado *sentido común*. Los grupos de fuera me han causado buena impresión, por ej. el uso de gráficas y la capacidad de síntesis en el momento de la exposición. Creo que ha faltado mucha crítica, tampoco hemos sabido crear el sentimiento de grupo o *sentido asociativo*. Si hay un secreto, este es el trabajo, dedicarle mucho tiempo. Me he sentido frustrado”.

Comentario: “El sentido común es el fin último del conocimiento; llegar al sentido común es muy difícil” “Nuestra cultura está jerarquizada, no es asociativa, por ej. La Universidad está

Los roles del método: Director, monitor-facilitador y observador

jerarquizada, explica conceptos pero no produce innovación. La postura del depresivo de M. Klein es de conocimiento, viendo lo que falta por llegar” “Si no tenemos sentido asociativo no tenemos sentido común” “La experiencia es la madre de la ciencia” “La idealización y la denigración son elementos constantes en la cultura española” “Hay que esforzarse y trabajar”.

Hemos ido creando un “**proceso de aprendizaje**”:



¿Cómo hemos logrado este resultado?

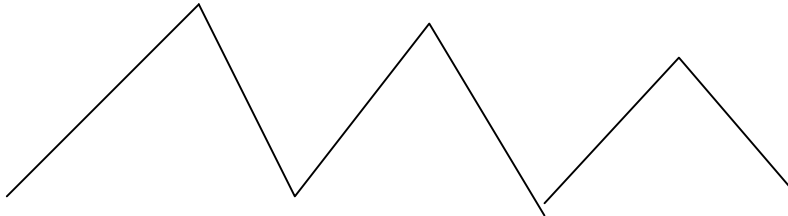
Este proceso se fundamenta en la **experiencia** “sólo se aprende haciendo”, a través, de una **tarea**, **formamos grupos** y los ponemos a trabajar con distintos **ritmos** y sobre esta base se van introduciendo **inputs docentes**, el objetivo y resultado principal de este proceso es el **aprendizaje**. Las fases serían:

- El grupo establece unos **objetivos** y las **tareas** a realizar, este aprendizaje sólo es posible, al principio, mediante el **análisis** y el **diagnóstico** de la propia **experiencia**, ser analítico es lo más frío, es la objetividad. Cuando de ese análisis se van tomando decisiones adecuadas, poco a poco vas calentando el ritmo, estableciendo unas **rutas de mejora** (en este momento la tarea grupal puede convertirse en individual).
- Este proceso va unido a la actividad y la relación que se va creando, durante el curso, entre el **docente** y el **grupo** permite el desarrollo de una **fase previa** de **formación**, de **documentación**, de “*tirarse a la piscina*”. En esta fase, se aprenden las funciones de **director** y de **observador**. Se va creando la **memoria del grupo**. Se producen unos **ritmos de trabajo** adecuados a cada fase del trabajo, es decir, el trabajo en grupo no sólo es necesario crear espacios adecuados, sino también, es necesario crear una temperatura, introduciendo unos elementos o contenidos fríos (se habla de cosas lejanas como de “la empresa innovadora”) y de forma paulatina, fuimos calentando el ritmo (poniendo en práctica distintas “habilidades” y “herramientas”).

En síntesis ¿**Qué aprendemos** de este proceso?

Los roles del método: Director, monitor-facilitador y observador

- La **metodología de trabajo** es esencial para crear y desarrollar una **red**. La metodología tiene que estar basada en elementos experimentales. La ciencia trabaja sobre formulas empíricas, contrastando los hechos.
- La metodología tiene que potenciar los proceso de **autodesarrollo, proactivos, dinámicos**.
- El proceso de **aprendizaje** es de “**aproximaciones sucesivas**” tiene esta forma:



Al principio hay un caos, por eso el proceso es mayor, que va dando paso a un orden más concreto, más reducido.

El **conocimiento y el aprendizaje** tienen este proceso (**inducción, deducción, reducción**). El proceso empieza por una realidad, una necesidad de la que se van planificando los pasos. La realidad es la verdad. La experiencia intenta descubrir la realidad a través de lo concreto

- Se aprende en **la experiencia** (*se aprende mucho menos en la teoría*).
- Si aplicamos a un nivel profesional y personal un:
 - **Método**.
 - **Cultura grupal** (“*un emergente puede destrozar el grupo*”)
 - **Tareas** concretas.
 - **Ritmos de trabajo**. Cada “acción” requiere un ritmo, una “acción compulsiva” rompe el ritmo de trabajo y sólo produce regresión. El “*ritmo lunar*” tiene que ver con nuestros ritmos. Generamos espacios de escucha activa, de interacción o “**feedback**”.
 - Utilizar conjuntamente la forma de **presencia real y virtual** (*E-mail*).

Podremos desarrollar **espacios de aprendizaje y de innovación**.

(Se exponen, distintos ejemplos de *personajes del mundo empresarial*, que poniendo en práctica su propia experiencia, utilizando este método de trabajo y haciendo un uso adecuado de la teoría, han conseguido mejorar su empresa, hacerla más innovadora).

Nosotros, no “**evaluamos**”, ni “**valoramos**”, porque ambos producen **regresión**; nuestro método se fundamenta en elementos de progresión del grupo, se crean **espacios** que permiten **la autonomía, la creatividad, la mejora y la innovación**.

CÓMO CREAR UNA RED PROFESIONAL

Los **objetivos y ventajas** de montar una **red profesional** es:

- Avanzar en el **crecimiento profesional**.
- Mantener un **espacio de conocimiento** permanente, de presente y/o de estar al día, por ej. presentar y comentar un libro; traer a una persona especialista

Los roles del método: Director, monitor-facilitador y observador

en algún tema para que cuente las mejoras realizadas o para contrastar información, etc., (ej. de la red Sicigia)

La red tiene que tener una primera reunión para:

- Poner un **nombre** a la red “...” (Clásico, astronómico o mítico) con el que identificarnos.
- Aplicar una **metodología de trabajo**.
- Establecer un sistema rotatorio, una corresponsalía en la red de la figura del **Director** y del **Observador**.
- **Tarea** que se van a tratar en la siguiente reunión.
- Determinar un **ritmo de convocatoria** de reuniones, por ej. proceso lunar, semanal o trimestral.

Los profesores de este proyecto y el Centro colaboraríamos y os ayudaríamos a montar una red profesional.

Esquema de la segunda reunión sería:

- Comenzar con una **Memoria** (de lo que se ha hecho)
- Recordar la **Tarea y los objetivos** a que tiene la reunión, con los siguientes puntos:
 - Dar **información**, con una posición analítica.
 - **Intercambiar opiniones** sobre lo aprendido y ver aplicaciones.
- **Exponer** las personas **responsables** de tratar la tarea.
(*Recordar que la improvisación se carga la red*).
- Mantener un **método de trabajo** (en grupo).
- **Tiempo** de la reunión (máximo 2 horas).
- **Planificar** la reunión siguiente (tarea y personas que la tratan).
- Establecer la **Comunicación** mediante **e-mail**.

Por último, se anima, a los alumnos del grupo, a crear una red, que mantenga el contacto, en reuniones trimestrales y por e-mail.

Se aconseja la lectura de “Historia de Sicigia. La experiencia de una red profesional” de la revista de Capital Humano, Julio- Agosto 1996.

Comentario: la participación activa del observador, se ve reflejada en esta experiencia, que es el fruto de las distintas reuniones que se realizaron sobre un mismo tema, pero con distintos grupos. Como hemos mencionado con anterioridad, a lo largo de cada sesión, la observación realizada, permitió al director de las reuniones ir perfilando la estructura de la siguiente sesión y solucionar las anomalías surgidas, con el propósito de hacer crecer a los grupos en posteriores reuniones.

Este caso es un ejemplo del papel que juega el rol del observador en la metodología de la dinámica de grupo, no sólo para conocer la tarea, saber cómo la trabaja el grupo, cuál es su dinámica, sino también para

Los roles del método: Director, monitor-facilitador y observador

conocer el propio trabajo que elabora este rol y la continuidad que se puede dar a su observación, en futuras reuniones.

Nota:

Estos contenidos quedaron incorporados en la publicación

"Los roles del método: quien, dónde y cuándo. El observador" (pp.57-84) en Roberto Carballo et al "Experiencia en grupo e innovación en la docencia universitaria" Editorial complutense, S.A. (ISBN 84-7491-684-4) Madrid, 2002.