

# DINÁMICAS GRUPALES COMO HERRAMIENTAS PARA LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA

---

CRISTIAN ARIEL LUENGO Y MARÍA GUADALUPE BIEDMA

## Introducción

En el marco de la cátedra Comportamiento Humano en las Organizaciones (segundo año del nuevo Plan de Estudio para la Licenciatura en Administración), nos proponemos “promover en los estudiantes, a través del aprendizaje significativo<sup>1</sup> y constructivista<sup>2</sup>, el desarrollo de las competencias básicas, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, que les permitirán: a) visualizar, comprender, analizar

---

<sup>1</sup> Aprendizaje significativo es el proceso a través del cual una nueva información (un nuevo conocimiento) se relaciona de manera no arbitraria y sustantiva (no-literal) con la estructura cognitiva de la persona que aprende. En el curso del aprendizaje significativo, el significado lógico del material de aprendizaje se transforma en significado psicológico para el sujeto. Para Ausubel (1963, p. 58), “el aprendizaje significativo es el mecanismo humano, por excelencia, para adquirir y almacenar la inmensa cantidad de ideas e informaciones representadas en cualquier campo de conocimiento”. (Antonio Moreira, n.d.)

<sup>2</sup> “Puede entenderse entonces que el conocimiento es el resultado de un proceso de construcción o reconstrucción de la realidad que tiene su origen en la interacción entre las personas y el mundo que les rodea” (Morffe, 2010).

y reflexionar acerca del fenómeno organizacional en su dimensión humana y, b) comenzar a desarrollar las habilidades requeridas por las organizaciones actuales y futuras para integrarse y desempeñarse positivamente en sus diferentes y posibles roles profesionales: miembro, administrador, conductor, diseñador y/o consultor de organizaciones públicas, privadas y del tercer sector. Es así que el presente trabajo pretende esbozar una de las herramientas operativas que, entendemos, permite comprender la realidad organizacional en términos de procesos psicosociales.

Partimos de la idea de que las clases tradicionales en varias ocasiones son planificadas en base a una exposición teórica para luego realizar práctica sobre el tema, resultando quizás poco motivadoras tanto para docentes como para los estudiantes. Por otro lado, la mayoría de los estudiantes de los primeros años de la carrera pertenecen a la denominada generación *millennial* y a la generación *centennial*, caracterizadas por el uso intensivo de tecnologías y por un comportamiento activo en diferentes esferas de su vida. Así, el ambiente académico es uno más y consideramos que es posible adaptarse a esta realidad actual. Por ello, nos proponemos la utilización de las dinámicas grupales como dispositivos disruptivos y para diagramar clases flexibles, participativas y alegres.

Buscamos con este trabajo analizar cuáles son este tipo de actividades, las ventajas y desventajas que las dinámicas grupales tienen en el contexto de la enseñanza universitaria.

También abordaremos algunos aspectos a tener en cuenta para su correcta implementación. Luego pasaremos a detallar algunas de las actividades que desde la cátedra Comportamiento Humano en las Organizaciones se realizaron este año, y el grado de satisfacción de los alumnos con éstas, con la inclusión de algunas estadísticas interesantes.

## Definición de dinámicas grupales

Es necesario definir primero lo que es un grupo, para luego avanzar sobre una definición de dinámicas grupales. Así, “un grupo es un conjunto humano estructurado, dotado de finalidad, existencia y dinamismo propios, diferente a la suma de individuos y en el que los elementos se influyen recíprocamente” (Aubry y Saint-Arnaud, 1972, p. 12). Claramente, un grupo, no es lo mismo que un agrupamiento de personas, en las que un conjunto de personas coincide en tiempo y espacio, carente este último de estructura y dinamismo propio.

Una apreciación clave de esta definición es que un grupo se constituye como una construcción humana distinta a la suma de individualidades que la conforman. De esta manera, surge que un grupo tiene sus particularidades, su esencia, sus creencias y su forma de ver la realidad, distinto a cualquier otro grupo. Y, de esta manera, queda expuesta una de las cuestiones más relevantes para nuestro trabajo: que el comportamiento de las personas en un contexto de grupo está determinado por este grupo al que pertenece.

En este marco, e introduciendo el concepto dentro del contexto de la enseñanza universitaria, podemos definir las dinámicas grupales como: *un método de enseñanza basado en actividades que involucran a más de una persona; estructuradas, con propósito y formas variables en la que los alumnos mediante la interacción generada, aprenden y desarrollan habilidades.*

Podemos diferenciarla de lo que se conocen como “técnicas grupales”, que son instrumentos que, aplicados a un determinado grupo, sirven para aumentar su eficacia y productividad. Las técnicas grupales se utilizan para que un grupo pueda trabajar ciertos aspectos en los que puede mejorar.

Las dinámicas grupales, a diferencia de lo que muchos pueden pensar, tampoco son un juego. Este busca como fin último la diversión y en las dinámicas para grupos *se busca el aprendizaje a través del juego.*

Dentro del contexto de enseñanza-aprendizaje algunas de las aplicaciones que se le puede dar a las dinámicas grupales son:

- **Estimulación de la temática perseguida:** conduce a que los participantes observen con más detalle o experimenten los conceptos aprendidos durante la fase teórica.
- **Reforzamiento de conocimientos teóricos:** busca estimular el aprendizaje de algunos conceptos teóricos-memorísticos relevantes de un determinado tema.
- **Como disparador de un tema nuevo:** a partir de una dinámica se busca que los estudiantes realicen una aproximación al tema a tratar a partir de lo que ellos conocen o se imaginan del tema.
- **Evaluación del aprendizaje:** el objetivo es evaluar la eficacia del aprendizaje al exponer a los alumnos a situaciones prácticas vivenciales.
- **Aplicación del aprendizaje:** busca lograr que los alumnos transfieran a situaciones reales o modeladas los conocimientos adquiridos.
- **Análisis y solución de problemas:** mediante la utilización de dinámicas para grupos puede hacer más conciso y efectivo el análisis de problemas que, en trabajo individual, sería más complejo resolver.

## **Ventajas y desventajas de las dinámicas grupales en contexto de la enseñanza universitaria**

Como toda herramienta que puede ser utilizada en el aula, las dinámicas grupales presentan algunas ventajas y desventajas que deben ser tenidas en cuenta de antemano.

Dentro de las ventajas podemos mencionar:

- Generan un ambiente de diversión y distensión que hace que el aprendizaje fluya de una manera distinta a lo que una clase donde el profesor habla y los alumnos escuchan propone.
- Este tipo de actividades activan la memoria emocional que, a diferencia de la memoria de corto plazo, puede almacenarse e incor-

porarse en el largo plazo en los alumnos, dado a que el recuerdo de las emociones vividas durante una dinámica grupal tiene la posibilidad de ser más recordada que otro tipo de información.

- Permiten el entrenamiento de ciertas habilidades y competencias, como por ejemplo las capacidades de trabajar en equipo, de resolución de conflictos, de manejo de emociones, de administración de tiempos. También facilitan la comunicación y la extroversión, entre otras.
- Generan un acercamiento entre el docente y el alumno. Dado a la naturaleza lúdica de algunas de las dinámicas se genera un acercamiento imposible de generar en una clase “tradicional”.
- Para algunos conceptos de naturaleza compleja para la asimilación del alumno, permiten el estudio desde otro ángulo. Por ejemplo, la aparición de distintos roles en un grupo puede ser mejor asimilada con una dinámica que con una explicación teórica.
- Dan lugar a la expresión de los alumnos. Muchas veces los alumnos tienen ideas, pensamientos, sentimientos; y los rescates que se pueden dar con esta herramienta permite que los saquen a luz y compartan con el resto de los alumnos y docentes.

Por el lado de las desventajas es posible mencionar las siguientes:

- Si no son bien administradas, pueden llevar a la exclusión de alumnos en el aula. Por ejemplo, si un grupo reducido de personas tiene que llevarla a cabo porque la consigna de la dinámica así lo determina, hay que evaluar qué hará el resto. En algunos casos se le puede dar el rol de observador, pero debe hacerse con consignas claras.
- En los casos en que no se hace un buen anclaje con los temas teóricos propuestos por la cátedra, pueden dar la sensación de que las clases son más lúdicas que de aprendizaje.
- Su uso en demasía pierde efectividad. El factor sorpresa siempre es bienvenido en el aula, pero si siempre se utilizan este tipo de actividades, pierde este beneficio.

- Hay alumnos que no se encuentran cómodos con este tipo de dinámicas, lo cual debe ser considerado al momento de diagramar las clases.

## **Aspectos a tener en cuenta para su aplicación**

Es importante tener en cuenta algunos aspectos para su aplicación, en primer lugar, los objetivos que se persiguen con la dinámica. Desde su diagramación el objetivo buscado debe estar claro, no es lo mismo realizar una dinámica para evaluar conocimientos previos, que para vivenciar o aplicar conceptos ya desarrollados, por ejemplo.

Por otro lado, es necesario considerar la madurez y conocimiento del grupo. Hay actividades que demandan un mayor grado de cohesión, escucha activa y habilidades complementarias entre los integrantes de un grupo que imposibilitan su realización en un grupo donde sus miembros recién se están conociendo.

Las características de los miembros del grupo también deben estar presentes en la planificación pues, como se mencionó arriba, pueden existir alumnos que no se encuentren cómodos con este tipo de actividades y nunca deben verse obligados a participar. La participación debe ser voluntaria y con entusiasmo.

Algunas cuestiones de logística si no son consideradas, pueden llevar al fracaso de una dinámica. Aspectos como el tamaño del grupo determinarán el desarrollo efectivo de una dinámica o la imposibilidad de hacerla. También hay que tener en cuenta el ambiente físico disponible (tamaño del aula, posibilidad de mover las sillas) y los materiales necesarios para el desarrollo. Por ejemplo, una dinámica que necesita gran cantidad de materiales quizás es más viable para un grupo pequeño que para un grupo numeroso, lo mismo con el espacio físico. A su vez, el momento elegido para desarrollarla también es clave. Una dinámica para evaluar los conocimientos previos que los

alumnos tengan de un tema, necesariamente debe ser desarrollada al comienzo de la clase.

## **Usos de las dinámicas de grupo en las clases de Comportamiento Humano en las Organizaciones**

- Rescate de saberes previos.

Partiendo de la premisa de que los estudiantes llegan al aula con saberes adquiridos previamente, sea en materias del primer año o desde el hecho de vivenciarlas en organizaciones a las cuales pertenecieron o pertenecen, el uso de dinámicas grupales permite poner en común estos saberes, para luego enmarcarlo en la teoría.

Asimismo, las dinámicas grupales, al ser realizadas con poca cantidad de integrantes, permiten rescatar la voz de aquellos estudiantes que no lo harían en un grupo más numeroso o ante el aula completa. Esto nos parece muy importante para desarrollar habilidades de comunicación y diálogo con otros, generando consensos para luego transmitirlo al resto del aula.

- Como disparador de un tema nuevo.

Se abordan los temas centrales de cada unidad temática, incorporando “disparadores” que contribuyen a despertar el interés de los estudiantes y, a su vez, tratando de generar un espacio de diálogo que favorezca la comprensión de la teoría. Esta instancia, según la temática, contempla, por un lado, momentos donde se promoverá la participación y el intercambio con los estudiantes apuntando a la construcción colectiva del aprendizaje y, por otro, breves momentos predominantemente expositivos por parte del docente. Se hace fuerte hincapié en la vinculación entre el nivel conceptual, las organizaciones reales y, como se mencionó en el apartado anterior, la propia experiencia y conocimientos previos del estudiante. Así, con la activa participación de los estudiantes y la generación de actividades de

sensibilización y descubrimiento, se los orienta para que logren los objetivos generales y específicos de la asignatura.

- Para cubrir todos los estilos de aprendizaje de los estudiantes.

Las diversas dinámicas están a cargo de todo el equipo de cátedra y su diseño depende del dispositivo pedagógico propuesto para cada unidad temática. En este sentido, cada comisión por momentos trabaja en una sola aula, en otros se conformarán dos o tres grupos que trabajarán en aulas separadas, y a su vez se dividirán en pequeños grupos de trabajo, con la idea de rescatar la voz y opinión de todos, siguiendo la línea de lo mencionado anteriormente. Esta instancia implica actividades altamente participativas, con consignas de trabajo definidas y la utilización de recursos pedagógicos, tales como videos, cuestionarios auto-administrados, actividades lúdicas, uso de aplicaciones móviles, juego de roles, entrevistas a profesionales, análisis de casos reales, elaboración de *collage*, juego de relación de conceptos teóricos, etc.

- Dinámicas - emocionalidad - aprendizaje.

Al finalizar cada actividad se promueve el rescate de la experiencia y la vinculación conceptual, siguiendo el modelo del Ciclo de Aprendizaje consciente basado en la experiencia de David Kolb (Kolb, Rubin, & McIntyre, 1977), buscando generar la capacidad de reflexionar acerca de estas experiencias y de observarlas desde múltiples perspectivas, brindadas a través de los distintos aportes y más tarde con la teoría, aunque hay temáticas del programa de estudio que requieren primero esbozar la teoría y luego implican la realización de una dinámica concreta.

¿Por qué hablamos de “emocionalidad”? Porque con cada clase, con cada dinámica, con cada participación subjetiva se pone en juego sin duda una emoción o varias. Se trata de reconocer a esa persona completa (al estudiante completo), reconociendo su mente, cuerpo, corazón y espíritu (Covey, 2005), en este caso puesto en el ámbito del aula.

Consideramos además que el aprendizaje también debe presentarse para el mejoramiento del equipo docente, con el cual, al cierre



de la cursada, en la última clase, se realiza la técnica de Grupos Nominales, orientada a la producción colectiva y participativa del conocimiento. En función del desarrollo grupal del conjunto de estudiantes se decide si el tema a trabajar será interno a la cátedra, es decir que el conocimiento producido colectivamente se convierta en un insumo para el mejoramiento del equipo docente, o si será de articulación con otra cátedra, es decir que el conocimiento producido colectivamente sea un insumo para esta última, generando de este modo en ambos casos un proceso recursivo (Etkin , 2005), en el primero intracátedra y en el segundo intercátedra.

## **Ejemplos de dinámicas usadas en la cátedra Comportamiento Humano en las Organizaciones**

A continuación, mencionaremos dos ejemplos de las dinámicas utilizadas en la cátedra durante la primera edición llevada a cabo en el año 2019. Las mismas consisten en técnicas fuertemente corporales, es decir, donde los estudiantes debieron movilizarse para llevarlas a cabo.

- Técnica del teléfono descompuesto actuado.

A través de una técnica popularmente conocida como teléfono descompuesto, pero en esta ocasión con la particularidad de que debían actuar (sin hablar), se buscó ilustrar las distorsiones que suelen ocurrir durante la transmisión de información, donde no sólo se “pone en juego” lo comunicado oficialmente sino además las percepciones y “conversaciones” subjetivas previas (los propios modelos mentales). La dinámica consistió en escoger a alrededor de 15-20 voluntarios (considerando que las comisiones están conformadas por alrededor de 90 alumnos promedio, esto no configura un problema), siendo el resto de los estudiantes observadores de la dinámica. Los voluntarios formarán una fila y sólo el primero de la misma recibe la información completa, que consiste en representar una situación (este año se utilizó la de una persona subiendo a una moto y dando marcha a

la misma). Este participante tendrá que decírselo al segundo participante, Este al tercero y así sucesivamente hasta llegar al final de la fila. La última persona será la encargada de comunicarle la información que le llegó al resto del aula. Además de resultar una dinámica divertida, graciosa, y que moviliza (permite soltar), consiste en una fuente de información muy valiosa para trabajar luego en el rescate y tomar conciencia de la comunicación efectiva, actitudes (o modelos mentales) que la interrumpen o agregan información, del lenguaje verbal y no verbal, el contexto signifiante de la comunicación, entre otros. En este punto es muy importante el papel que cumplen los observadores, dado que son quienes logran visualizar lo acontecido. Cabe destacar que se observa que aquellos estudiantes más extrovertidos son quienes se animan a actuar, mientras que se deja lugar para que aquellos que son más introvertidos (o que quizás no se sienten tan a gusto con estas dinámicas) puedan tener otro rol, que no necesariamente es menos activo, porque participan, pero desde otro lugar.

Entre las habilidades y competencias que se pretende potenciar con esta actividad y otras para la unidad de Comunicación, se encuentran: la escucha activa, el autoconocimiento, el saber comunicar, la inteligencia emocional, la interacción social, la visión sistémica y las habilidades interpersonales.

- Técnica de la máquina humana.

Esta técnica fue utilizada para trabajar la Unidad de Grupos y Trabajo en Equipos, aunque también se pueden abordar otras temáticas como comunicación. La dinámica consiste en formar grupos de aproximadamente 10-15 personas, con la consigna de armar entre todos sus integrantes la representación de una máquina que funcione durante dos minutos, ningún integrante del equipo podrá quedar afuera de la misma. Mientras el grupo representa la máquina, el resto de los grupos (ocupando el rol de observadores) deberán identificar de qué máquina se trata. El objetivo de la dinámica consiste en generar sincronía a partir de acciones individuales para un fin en común, motivar la creación colectiva de manera espontánea y hacer una sín-

tesis colectiva de un tema a través de movimientos corporales. En el rescate de la actividad se pregunta, por ejemplo: ¿Cómo se sintieron? ¿Lograron construir una máquina? ¿Qué hace la máquina? ¿Qué rol cumplía cada uno? ¿Qué tipo de relación establecieron entre ustedes? ¿Qué conductas ayudaron u obstaculizaron su realización?, si a la máquina se le retira un elemento ¿puede seguir funcionando? ¿Para qué creen que fue esta actividad? Todo ello da lugar a introducir la unidad y luego, cuando se expone el marco teórico, se traen ejemplos de lo acontecido en la dinámica lúdica.

Las habilidades y competencias que se busca generar o potenciar con esta actividad son: la capacidad de coordinación, la escucha activa, la planificación, la comunicación eficiente/retroalimentación, el aprendizaje continuo y el *feedback* constructivo.

Este tipo de dinámicas sirven como disparadores disruptivos de la temática a abordar y logran movilizar a los estudiantes, logrando mayormente “romper el hielo”. Luego en la misma clase se utilizan otras técnicas, con menor involucramiento físico, que también permiten abordar y comprender el tema a desarrollar luego teóricamente.

## **Estadísticas del grado de satisfacción de los alumnos con las dinámicas**

Como hemos mencionado anteriormente en el presente trabajo, desde la cátedra de Comportamiento Humano en las Organizaciones buscamos conocer las distintas opiniones y sugerencias, de manera de lograr una retroalimentación que permita implementar mejoras en las ediciones posteriores. Por ello, el primer año de implementación realizamos una encuesta, que tuvo un doble fin: por un lado, conocer las percepciones de los estudiantes y, por otro lado, sus resultados, que recabaron el clima en el aula y nos permitieron introducir la temática de “Clima Organizacional”.

En este primer año se inscribieron alrededor de 280 estudiantes a la materia, de los cuales participaron de la encuesta 167. Si bien hubo una gran cantidad de preguntas o consignas, en este apartado sólo vamos a recoger las más relevantes al efecto de recabar información sobre la metodología utilizada en la cátedra.

Cabe aclarar que este número de inscriptos fue dividido en tres comisiones (los tradicionales turnos mañana, tarde y noche) y, asimismo, dentro de cada comisión, cada clase contiene dos partes: una común a todos los estudiantes y una segunda parte donde se utilizaban dos aulas, dividiendo en partes iguales la cantidad de estudiantes, de manera de facilitar la participación, generar cercanía y favorecer las dinámicas de la clase.

Los resultados de las encuestas aquí analizados corresponden a la totalidad de los estudiantes encuestados, sin discriminación de comisión, de modo de contar con una impresión general.

Al consultar si se encuentran satisfechos con las metodologías utilizadas por la materia, el 94% respondió favorablemente (totalmente de acuerdo y de acuerdo), un 3% contestó desfavorablemente (en desacuerdo o totalmente en desacuerdo), y el restante 3% tuvo una respuesta neutra (ni de acuerdo ni en desacuerdo).

Al preguntar si se sentían motivados y comprometidos a asistir a las clases semanalmente, un 80% contestó favorablemente, un 15% en forma neutra y el restante 5% desfavorablemente.

También al indagar si sienten que la metodología utilizada en la cátedra les sirve, nos contestaron en un 83% que se encontraron de acuerdo o totalmente de acuerdo, un 9% ni en acuerdo ni en desacuerdo y un 8% no está de acuerdo con esta premisa.

Si bien los porcentajes desfavorables o neutros son bajos, cabe aclarar que desde la cátedra consideramos que es importante conocerlos y no ignorarlos, de modo de hacer las modificaciones pertinentes y lograr una mejora, y esto se logró a través de las devoluciones cualitativas en la misma encuesta y luego en la devolución de cierre de cursada.

Por último, de los datos cuantitativos, donde se dio lugar a que los estudiantes expresaran sus diferentes opiniones, decidimos compartir en el presente las siguientes:

- “La cátedra rompe con todas las estructuras típicas de una Facultad (sin perder el criterio evaluativo y la importancia del proceso de aprendizaje), lo cual hace las clases ultra interesantes y dinámicas”.
- “Creo que una vez que todos creamos ese clima y a partir también de que haya surgido distintas actividades de integración, equipos y motivación mi compromiso con la materia fue mayor y, por lo tanto, también mi motivación al querer asistir a la cursada, que tal vez antes era algo que no me motivaba tanto. Por eso espero que, para los próximos años, sigan implementando más actividades porque al ser cuatro horas, se vuelve todo medio pesado. Y considero, a partir de la experiencia, que la mejor forma de aprender las unidades fue a través de la práctica, ya que fue la manera en que se generó un mayor compromiso por parte de todos y una mayor motivación”.
- “Me gusta la dinámica de la clase y el ambiente que se fue generando a lo largo de la cursada”.
- “Consideraría reformular la práctica, las actividades grupales en clase están bien, pero las actividades disparadoras me parecen innecesarias”.
- “Muy buena metodología, aunque se puede ampliar aún más en otros aspectos (clases *online*, interacción entre las comisiones, trabajos en grupos estables)”.

## Conclusión

Dado el contexto actual, en donde los alumnos son literalmente perseguidos con información y contenido, que la posibilidad de estar conectado a internet desde cualquier dispositivo da; se hace cada vez más necesario realizar esfuerzos por captar su atención y lograr el

aprendizaje significativo antes descripto. Las dinámicas grupales son uno de los instrumentos que se pueden utilizar en busca de este objetivo. Este tipo de actividades vivenciales, con los recaudos mencionados en el presente trabajo, pueden ayudar a hacer de la enseñanza universitaria un atractivo genuino para los estudiantes y docentes.

## Referencias bibliográficas

- Aubry, J-M. y Saint-Arnaud, Y. (1972) *Dinámicas de grupos*. Colección Desarrollo Social. Madrid: Euramérica.
- Aguilar, M. J. (1997). *Técnicas de animación grupal*. Buenos Aires, Espacio Editorial.
- Balduino A. A. (1984). *Dinámica de grupo*. Ed. Sal Terral.
- Covey, S. R. (2004). *El 8º hábito De la efectividad a la grandeza*. Barcelona: Ed Paidós.
- Etkin, J. R. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Ed Granica S.A.
- Fernández A. M. y Del Cueto A. M. (2000). “El Dispositivo Grupal”. En, Pavlovsky, E. y De Brassi, J. C. (Dir.), *Lo grupal- Historias y Devenires* pp. 13-55. Buenos Aires: Editorial Galerna Búsqueda de Ayllu.
- Gómez B. R. (1989). *La dinámica y las Técnicas de grupo*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Kolb, D. A. (1977). “Acerca de la administración de empresas y el proceso de aprendizaje”. En *Psicosociología de las Organizaciones* pp. 18-34. México: Prentice Hall.