

**accent**

escuela de animadores

Homologada por el IVAJ desde 1996



documentación del alumno  
**dossier temático**

Unidad

**Dinámica de Grupos.  
Trabajo en Equipo**

1. EL GRUPO
2. TECNICAS Y DINAMICAS PARA LA ANIMACIÓN DE GRUPOS
3. FACTORES DETERMINANTES. ADAPTACIÓN DE LAS DINAMICAS A LAS DIFERENTES FASES DE LA DINAMIZACIÓN DEL GRUPO.
4. EL TRABAJO EN EQUIPO

## 1.- EL GRUPO

---

*“El grupo al que pertenece el individuo es la base en que se sostiene, la que le da o niega status social, le da o le niega seguridad y ayuda.”*

Lewin K., 1973.

Los objetivos educativos que planteamos con la animación necesariamente deben trabajarse socialmente, es decir en grupo, sea del tipo que sea pero en grupo.

Trabajar en grupo no significa realizar un trabajo general. Podemos atender las individualidades de cada uno de los miembros. Ahora bien, si queremos integrar o facilitar el diálogo es necesaria una base grupal.

La pertenencia a los grupos es una característica fundamental de la especie humana. Las personas viven en constante interacción social y se desarrollan en el seno de grupos de toda índole. La vida del individuo gira en torno a la convivencia, el diálogo y la participación. Hoy en día podemos considerar al grupo como un conjunto de personas presentes y orientadas a un fin común.

### CONCEPTO

**Por grupo se entiende un conjunto de personas que conociéndose, se interaccionan mutuamente y se perciben como tal grupo.**

La noción de grupo se sitúa dentro de una amplia gama de disciplinas entre lo psicológico y lo social. Pero, si realizamos una aproximación desde el punto de vista psicológico, el grupo es ante todo el lugar donde investigar los elementos de la construcción social. Se intenta comprender cómo las relaciones entre individuos edifican un grupo, es decir, un conjunto de naturaleza diferente, poseyendo sus propias leyes y su propia evolución. Intenta entender cómo la puesta en común de información, sentimientos o proyectos individuales, contribuyen a crear una totalidad.

Los psicólogos y sociólogos definen al grupo como un conjunto de individuos en relación relativamente estrecha, con conciencia de “nosotros”, disposición a aportar esfuerzos para la consecución de determinados objetivos comunes y aceptación de ciertas normas como obligatorias.

Un simple conjunto de personas no constituye un grupo mientras no interaccionen y se perciban como tal. Por ejemplo una asociación no se consideraría grupo a pesar de que sus miembros se conozcan más o menos superficialmente y hablen de sí mismos en términos de nosotros, debido a que no existe interacción mutua entre todos ellos.

Si hacemos una breve reseña histórica podemos comprobar que el término grupo es muy reciente, si bien ya los filósofos griegos estudiaron al hombre en sus interacciones con sus semejantes, solo a partir del siglo XVIII se denomina grupo a una reunión de personas y no es hasta Kurt Lewin, psicólogo alemán, que se estudia científicamente el fenómeno grupo.

Como referencia podemos mencionar algunas aportaciones:

*Charles Fourier (1772-1837)*. En su obra rechaza la sociedad de su época y plantea una sociedad ideal fundada en la armonía de su organización y de sus grupos.

**Podemos decir que fue uno de los primeros analistas de grupo, en términos de sistema, que pretenden un equilibrio fundado en sus fuerzas internas.**

**Gustave le Bon (1841-1931)**. Su obra *Psicología de las masas* ha influido en la psicología sobre los fenómenos de grupo y masas.

Cambia la idea de masa como asocial, loca o criminal y plantea que la masa es una fusión de individuos en un pensamiento común. Esta fusión atenúa las diferencias entre los individuos y rebaja las dificultades intelectuales.

**Sigmund Freud (1856-1939)**, responde al por qué de la unión de los individuos en grupos a través de su noción de líbido, es decir, bajo el impulso del amor que constituye la principal fuerza de cohesión.

**William McDougall (1871-1938)**, psicólogo inglés, analizó las múltiples influencias de los grupos en el individuo, creando el término “ mente de grupo”.

**Jacob L. Moreno (1892- 1974)**, psiquiatra austríaco, creador del psicodrama, describió la socialización del hombre en los grupos primarios, principalmente en la familia, y analizó el liderazgo como influjo de determinados individuos sobre otros en el seno de los mismos.

**Kurt Lewin (1890-1947)**, psicólogo alemán, podría considerarse creador de la ciencia de los grupos. Lewin ha subrayado la dimensión social del comportamiento humano. Es fundador de la noción de “ dinámica de grupo”.

### CARACTERISTICAS

**A./** Cada miembro busca satisfacer sus necesidades. Siguiendo la pirámide de Maslow, encontramos que el grupo intenta satisfacer necesidades:

- Físicas (alimento, salud, descanso, cobijo, sexo)
- De Seguridad (integridad, economía, trabajo)
- Sociales (pertenencia, valoración, estéticas, estima ajena)
- Del yo (conocimiento de sí mismo, confianza en sí mismo, estima)
- De autorrealización (personalidad, confrontación de valores).
- Esta motivación es la que mantiene al grupo unido y la que lo hace gratificante. Con el tiempo algunas de las necesidades individuales pasan a ser colectivas, favoreciendo la continuidad grupal.

**B./** Se produce una relación cara a cara que posibilita situaciones afectivas. Con el surgimiento de grupo corre parejo una sensación de acercamiento y confianza entre sus miembros. Podemos decir que la interacción recíproca es la esencia de un grupo.

**C./** La comunicación es frecuente y fluida. Favorece el intercambio de opiniones y sentimientos y la creación de una identidad grupal.

**D./** Existe un sentimiento fuerte de solidaridad. Cada uno de los miembros del grupo, participan de un yo colectivo que es el espíritu de equipo, estableciendo una cohesión que se manifiesta a través de un sentimiento de solidaridad.

**E./** Las metas individuales se funden en objetivos comunes. La constitución de un grupo presupone que sus miembros tengan un interés común, un fin.

**F./** Existen unas normas compartidas. Son las reglas de funcionamiento del grupo por las que se regulan las conductas y procedimientos.

**G./** Cada individuo asume un rol o papel. En los grupos se dispone de una gran variedad de roles facilitando al individuo que se identifique con uno de ellos y lo desempeñe con soltura.

**H./** Hay una estructura interna. Esa estructura define fronteras en relación con otros grupos, instaura los límites que crean un sentimiento de pertenencia para sus miembros, en conformidad con el rechazo de los miembros que no están de acuerdo con él. En esa estructura los

**I./** integrantes adoptan funciones y status diferentes y establecen las normas.

### LAS NECESIDADES DEL GRUPO

Los grupos suelen proporcionar oportunidad para satisfacer la necesidad de afiliación de sus miembros, es decir, necesidad de amistad, de relación personal, de calor humano, de comprensión y amor.

Es también, un medio de desarrollar, reforzar o confirmar un sentimiento de identidad y mantener la propia estimación, es decir, que una persona a través de la pertenencia al grupo puede

desarrollar o ver confirmado su sentimiento de lo que él es, puede conseguir status dentro del contacto social del grupo.

Es un medio para conocer y verificar la realidad, que cada miembro pueda valiar sus propias percepciones y sentimientos, contrastándolo con los de los otros miembros.

Un medio de aumentar la seguridad y sensación de poder, para hacer frente a un enemigo común.

Un medio de estímulo mutuo, juntos se supera mejor los momentos de desánimo, aburrimiento o falta de motivación en la realización de objetivos.

### FUNCIONES DEL GRUPO

En general, las funciones de un grupo son:

- La puesta en común de un fin,
- La definición de fronteras,
- El establecimiento de relaciones interpersonales,
- Y la constitución de una organización.

Vamos a tomar a Francia y Mata (1992) en su clasificación de las funciones de un grupo:

**Función dinámica:** que supone la comprensión global de los aspectos que componen el proceso personalizador del grupo, encuadrados en estos tres elementos:

- Clima relacional, que exige:
  - Crear un clima de acogida y confianza mutuas.
  - Favorecer la intervinculación de los miembros del grupo, facilitando los dinamismos de cohesión afectivos.
  - Fomentar las relaciones interpersonales abiertas, a través de la comunicación y la participación.
  - Promover el status social del grupo.
- Contenidos, donde se pretende:
  - Clarificar y hacer propios los objetivos.
  - Ayudar a la concreción y apropiación de la temática de trabajo y del trabajo mismo.
- Método, cuyo cometido es:
  - Seleccionar una dinámica de concreción y planificación.
  - Ofrecer técnicas que despierten la motivación y provoquen la participación activa.

**Función de identificación:** el grupo cuida de forma continuada la imagen positiva de sí mismo, y sus aspiraciones. Esto le ayuda más a configurarse y a proyectarse como grupo.

A las funciones mencionadas anteriormente nosotros añadiremos una tercera función.

**Función educativa:** en cuanto que el grupo nos permite alcanzar unos objetivos educativos y sociales y nos hace modificar nuestras pautas de conducta desde la dinámica propia y única de cada uno de los grupos de los que podemos formar parte.

### LA INTEGRACIÓN

Para el individuo la pertenencia al grupo constituye su socialización en un doble proceso:

• **La personalización.** Es el proceso por el cual un sistema sociocultural forma el espíritu de sus miembros (Bruner, 1991). Los componentes del sistema (medios de comunicación, grupos...) hacen posible esto, pero son los grupos a los que se pertenece los que contribuyen más y es el grupo formador (familia, escuela...) el que forja la personalidad.

• **La individuación.** Es el proceso por el cual una persona adquiere una singularidad social. Aquí toman relevancia los grupos de pertenencia y los de no-pertenencia (subdivididos en grupos de referencia y no-referencia).

Son enemigos de la integración:

- De Parte Del Emisor
  - Inhibiciones
  - tabúes
  - miedos
  - máscaras y fachadas
  - agendas ocultas
  - dogmatismos
  - egocentrismo
- De Parte Del Receptor
  - Prejuicios
  - actitud evaluativa y no receptiva
  - percepción selectiva y subjetiva
  - sordera a los mensajes no verbales
  - mal conocimiento del mensaje verbal
  - miedo al cambio
- De Parte De Ambos
  - olvidar las diferencias culturales
  - ingenuidad y simplismo respecto el proceso de comunicación
  - pretender que los demás reaccionen como reacciona uno mismo
- Los facilitadores de la integración son:
  - la participación
  - saber autocriticarse
  - fomento del trato directo entre los miembros
  - empatizar
  - diálogo

### EMOCIONES Y AFECTOS

Uno de los rasgos que caracterizan a los grupos es la formación de vínculos afectivos. Algunos de los sentimientos experimentados son:

- Despersonalización, con un sentimiento de pérdida de identidad al asumir la identidad colectiva,
- Un sentimiento de amenaza, al considerar que puede ser juzgado,

- Un sentimiento de dependencia, pues se interiorizan reglas comunes y se siente que se pertenece a una comunidad,
- y, un sentimiento de abandono, cuando nos hallamos fuera del grupo.

### LA INFLUENCIA

La influencia en los grupos es permanente. Cada miembro afecta al grupo en general y es afectado por éste.

Dentro del grupo cada uno modifica sus puntos de vista para mantenerse en el grupo, a la vez que existe un efecto contrario de resistencia a la influencia externa.

La influencia que el grupo ejerce sobre el individuo se plantea a través de estos tres fenómenos: la normalización (compartir los conocimientos y representación del mundo), el conformismo y la sumisión.

### LA COMUNICACIÓN

**La esencia del grupo es la comunicación. Una de las posibles definiciones de COMUNICACIÓN es: acción de transmitir y percibir actitudes, creencias e intenciones, entre los seres humanos.**

Este concepto designaría, pues, un mecanismo de transmisión de mensajes cognitivos, es decir, de pensamientos, afectivos, es decir, de sentimientos, conscientes o inconscientes, por una red o sistema de transmisión establecido entre los miembros implicados. En los grupos la relación se producirá a través de redes de comunicación donde los diversos miembros interactúan entre sí.

LA COMUNICACIÓN VERBAL (CV) es aquella que utiliza el lenguaje hablado o escrito (un código de signos que se pueden leer y escribir y que entienden y utilizan todos los miembros de una misma comunidad).

El lenguaje verbal es la más genuina y privilegiada de las manifestaciones de la capacidad simbólico-comunicativa del hombre, pero no la única relevante.

También las formas comunicativas NO VERBALES, muy variadas, son importantes y a ellas se ha prestado un interés creciente.

La COMUNICACIÓN NO VERBAL (CNV) es inevitable en presencia de otras personas. Un individuo puede no hablar, o ser incapaz de comunicarse verbalmente, pero todavía sigue emitiendo mensajes sobre sí mismo a los demás por medio de su cara y de su cuerpo.

Los mensajes no verbales a menudo son también recibidos de forma inconsciente. La gente se forma impresiones de los demás a partir de su conducta no verbal sin saber identificar qué es lo agradable o lo irritante de la persona, salvo que la conducta sea fácilmente identificable.

La CNV tiene un gran poder a la hora de expresar sentimientos, preferencias o deseos.

La interacción entre la CV y la CNV es básica. La CNV puede:

- repetir (cuando movemos las manos y decimos adiós),
- sustituir (como, por ejemplo, cuando un padre hace que su hijo se quede quieto con una mirada amenazadora),
- complementar,
- acentuar,
- regular o
- contradecir el comportamiento verbal, (esto raramente se hace de forma intencional pero la expresión facial o un movimiento de las manos pueden revelar los

verdaderos sentimientos, que pueden ser negados en el contexto verbal de un mensaje).

La observación del grupo. Es importante descubrir:

- El nivel de satisfacción global dentro del grupo
- El número de veces que participa cada miembro
- La calidad de sus intervenciones con relación al tema
- El nivel de comunicación
- La calidad de expresión
- Los papeles que asume en el grupo
- El sentido de equipo, de corresponsabilidad
- Los mecanismos de defensa, miedos y angustias
- La capacidad de reacción ante las situaciones de conflicto y problemas
- La comunicación no verbal
- La red de relaciones dentro del grupo: sintonías, antipatías...
- El mundo afectivo
- Las actitudes ante las normas
- La actitud ante los papeles.

Las características del buen comunicador son que el objetivo principal de la comunicación se cumpla, es decir, que el mensaje que queremos transmitir llegue al receptor exactamente como queremos que lo haga.

A la hora de relacionarnos con el grupo deberemos, por un lado estar atentos a toda la serie de mensajes que nos dan pistas sobre su forma de ser, estado de ánimo, etc., para conseguir comprender a nuestros interlocutores y poder así adaptar nuestra forma de interactuar. Conseguiremos así una comunicación más fluida y efectiva.

Debemos procurar vigilar a la hora de interactuar las características no verbales, además, es muy importante tener una actitud siempre de respeto hacia la persona con la que hablamos, escuchándola, poniéndonos en su lugar (empatía) para poder comprenderla mejor y manifestando una actitud de sincera aceptación.

**Jerarquía de valores.** A los valores y creencias que se van estableciendo a lo largo del transcurso vital de un grupo se le denomina "cultura de grupo" y se podría definir como un cuerpo de conocimientos que han sido transmitidos a través de generaciones y que resume el aprendizaje colectivo de un grupo (Salazar, 1979).

### TOMA DE DECISIÓN Y CONFLICTO

El grupo se plantea, en su evolución, la realización de tareas y para ello ha de tomar una serie de decisiones. La eficacia de toma de decisiones en grupo depende de las siguientes condiciones: el tipo de tarea, el tamaño del grupo y la cohesión.

Pero no siempre las decisiones tomadas surgen por unanimidad, pueden existir diversas opiniones y conflictos. Los conflictos en el grupo pueden ser positivos cuando protegen de las soluciones convencionales y normativas.

### TIPOS DE GRUPO

Existen diversas formas de clasificar los grupos:



Los grupos se pueden clasificar en primarios, aquellos que se caracterizan por una colaboración íntima y grupos secundarios caracterizados por una relación más formal.

Desde un punto de vista antropológico los grupos se clasificarían como:

- Grupo masa: sus características básicas serían lo sentimental y lo emocional.
- Grupo organización: atiende a la función que el individuo desempeña, predominando la eficacia y la utilidad.
- Grupo comunidad: es donde el hombre se realiza, las relaciones son interpersonales, profundas.

Tomando a Anzieu Y Martín(1968) se distinguen cinco grandes categorías de grupo:

- La masa
- La banda
- El agrupamiento
- El grupo primario
- El grupo secundario

Por otra parte, podemos diferenciar los grupos:

- Según su actividad: grupos políticos, científicos, industriales, financieros, recreativos, profesionales, académicos, religiosos, artísticos y delictivos...
- Según sus relaciones internas y externas: hay grupos flexibles, tolerantes, abiertos al diálogo y grupos rígidos, dogmáticos y cerrados.
- Según su apertura a estilos de vida y de pensamiento: grupos liberales y grupos conservadores.
- Según su duración: grupos estables y grupos transitorios.
- Según el estilo de liderazgo: grupos autoritarios, democráticos y anárquicos.
- Según su relación con el resto de la sociedad: grupos productivos y grupos improductivos-destructivos.
- Según la orientación de su actividad: grupos centrados en la tarea y grupos centrados en el grupo mismo.

### ROLES DENTRO DEL GRUPO

Por rol se entiende *la manera de desempeñar las funciones propias del status social*.

En el seno de los pequeños grupos se van diferenciando poco a poco los papeles o roles que juegan cada uno de sus miembros.

Así, aparecen los líderes, los conciliadores, los que juegan a la contra, los marginados, los payasos, los chivos expiatorios, etc.

La adopción de los roles proporciona al grupo una fisonomía determinada, a la vez que ofrece seguridad a sus miembros, porque saben qué tipo de conducta pueden esperar de cada una de las personas que lo integran. En esto consiste lo que denominamos "expectativas de rol", que es el factor que impulsa a los diversos miembros del grupo a mantenerse dentro de un tipo de conducta que es lo que los demás esperan de ellos.

Sin embargo, para los integrantes de un grupo, en el ámbito personal, la adopción de un rol fijo no constituye normalmente un enriquecimiento personal sino más bien todo lo contrario, porque impide que la persona pueda reaccionar espontáneamente en las diversas ocasiones y pueda enriquecerse adaptando su conducta a sus propias necesidades y a las diversas circunstancias.

Por eso es importante, que el educador ayude a los miembros del grupo a no encasillarse en un rol determinado, sino a adoptar diversos papeles y mantenerse disponibles para reaccionar de diversa forma según el entorno y la situación.

## **Clasificación de Roles** (Francia & Mata)

### PAPELES DE RENDIMIENTO

Se orientan a la producción, a lograr unos objetivos.

- **Iniciador.** Sugiere ideas, proyectos, formas de abordar los temas, y de reformular las cuestiones...
- **Coordinador.** Señala aspectos, objetivos, posturas. Resume, relaciona...
- **Estimulador.** Busca que el grupo produzca mucho y bien, es decir, con la mayor calidad humana.
- **Interrogador.** Está a la caza de nuevas ideas, de razones, aclaraciones, hechos explicativos.
- **Informador.** Aporta datos, hechos, experiencias, para orientar en el dialogo o búsqueda de soluciones.
- **Opinante.** Aporta ideas, sugerencias, juicios, convicciones sobre los valores que pueden ayudar a conducir o reconducir el tema o el grupo.
- **Evaluador –crítico.** Enjuicia, valora las ideas, la vida, las realizaciones del grupo; ayuda con preguntas e intervenciones a estar en actitud crítica frente al grupo en todos sus elementos: objetivos, relaciones, tareas.

### PAPELES DE MANTENIMIENTO

Se orientan a la formación, conservación y perfeccionamiento del grupo.

- **Observador-secretario.** Sigue al detalle el proceso del grupo, interpreta y pasa el informe al grupo.
- **Animador.** Busca la cohesión, la participación en clima positivo, es receptivo a todos y a todo, crea relaciones de cordialidad y solidaridad.
- **Conciliador.** Es el mediador en los momentos de tensión o conflicto. Busca los puntos comunes.
- **Abierto- compromisario.** Dispuesto a los acuerdos. Acepta los puntos de vista de los otros, relativiza, prefiere ciertas renunciias a su opinión o intereses, antes que romper el clima.
- **Facilitador de la comunicación.** Preocupado por la opinión y participación de todos, estimula al tímido, activada
- des que ayuden al clima.

### **PAPELES INDIVIDUALES**

#### **EL ROL DEL EDUCADOR**

De modo general el papel del educador consiste en garantizar el marco de la reunión manteniendo la orientación del grupo hacia sus objetivos y favoreciendo la producción libre de intercambios que concurren a la realización de las tareas fijas. La actividad de la conducta de un grupo es, pues, una actividad de control de los procesos; se trata, de hecho, de analizar un sistema,

de diagnosticar las distintas funciones y de intervenir sobre este sistema, si fuera necesario y oportuno.

De los grupos y educadores surgen dos funciones fundamentales: la función de producción y la función de regulación.

- La función de producción consiste en ayudar al grupo a realizar su tarea hacia sus fines (por ejemplo definir los fines, proponer los procedimientos, informar...)
- La función de regulación consiste en ayudar al grupo a comprender su funcionamiento y los afectos que a éste se asocian (por ejemplo: ayudar a que se comuniquen, reformular los sentimientos, interpretar una situación...)

Es el animador el que:

**diagnosticará el desarrollo de estas dos funciones,**

**intervendrá si es necesario,**

**y hará que sus intervenciones sean aceptables para el grupo.**

La acción de los educadores sobre un grupo depende, por ejemplo, de si el grupo esta compuesto por miembros que no se conocen a si llevan un tiempo juntos y han vivido distintas experiencias como grupo, de si el grupo son jóvenes que se juntan para hacer teatro o se trata de un grupo de jóvenes con problemas de inadaptación social, que hacen una acampada. En cada caso se tendrá que adoptar una estrategia diferente.

Una de las estrategias posibles a utilizar en un grupo es la actitud, en toma de decisiones y dirección, del educador.

Los roles del educador básicamente son tres:

- AUTORITARIO

Impone su opinión en el grupo, es el que aporta las soluciones a los problemas que surgen.

De este modo el grupo realiza tareas rápidas, es operativo, es el monitor quien asume las mayores responsabilidades

Este rol genera gran dependencia en el grupo, que de este modo no llega a acostumbrarse a desarrollar por sí mismo.

- Dejar hacer

En este el papel del educador se limita a dejar que el grupo haga, sin intervenir demasiado, sin marcar pautas, sin coordinar las iniciativas del grupo, sin ayudar a que el grupo se organice.

Le da mucha importancia a la diversión. Si el grupo desarrolla es gracias a sí mismo.

- Democrático

Es uno más del grupo a la hora de tomar decisiones. Potencia y coordina las iniciativas del grupo, hace que participen todos sus miembros, reparte responsabilidades, plantea al grupo los problemas y ayuda a resolverlos, pero sin hacerlo él.

Potencia la comunicación entre sus miembros. Explica siempre las cosas para que el grupo sea consciente de su grado de desarrollo.

Es importante en cualquier proyecto que el educador tenga claro que papel va a ejercer y también valorar en que tipo de situaciones se pueda adoptar cada uno de los roles. Si se trata de un grupo de reciente creación y grupos problemáticos, sería bueno un rol autoritario que permita el control de los miembros. Por otra parte, en un grupo donde ya existe una relación se puede dar mayor autonomía.

No es recomendable que se utilicen varios roles a la vez con el mismo grupo porque puede producir desorientación.

Es importante tener en cuenta el carácter y capacidades del monitor y las necesidades del grupo ante el rol a desempeñar.

Veamos las actitudes positivas más destacadas que un coordinador debería desarrollar y las negativas que no debería poner en práctica:

- Actitudes positivas

Armonizar: concilia posiciones opuestas, comprende...

Alentar: fortalece el yo colectivo.

Aclarar: vuelve a enunciar una cuestión, sintetiza...

Iniciar: sugiere procedimientos, tareas...

Activar: impulsa al grupo hacia la adopción de decisiones.

Interrogar: formula preguntas, busca orientación...

Atender: mantiene una actitud participativa aunque no hable.

Reducir la tensión: ayuda al grupo con sentido del humor.

- Actitudes negativas

Dominar: interrumpe, embarca en largos monólogos, afirma la autoridad...

Negar: rechaza ideas, adopta una actitud negativa...

Desertar: se retrae de alguna manera, es indiferente, excesivamente formal.

Agredir: critica, censura...

## FASES EN LA EVOLUCIÓN DEL GRUPO

Un punto importante es valorar al grupo como un sistema evolutivo. Tomando a MacKenzie, (1990) como referencia podemos encontrar seis fases en este proceso:

- El compromiso: es el proceso de afiliación de los miembros al grupo.
- La diferenciación: fase caracterizada por las tomas de posición conflictual de los miembros. Los miembros revelan sus posiciones y creencias defendiendo su punto de vista.
- La individuación: es una fase de confrontación del tema con los problemas personales. Es un proceso introspectivo.
- La transferencia: en esta etapa surgen las atracciones afectivas interpersonales,
- La reciprocidad: en esta fase se plantean los problemas de responsabilidad y autonomía personal de cada uno con el resto del grupo.
- Y la resolución: que trata de actuar de forma que cada uno interiorice la experiencia vivida para beneficiarse de forma duradera.

Estas fases definen fronteras externas al grupo, fronteras interpersonales, y fronteras internas al individuo. Además favorece la aparición de mecanismos psicológicos, aceptación de los demás, descubrimiento de sí mismo, aprendizaje por los demás, elaboración psíquica.

Veamos las etapas básicas en la vida del grupo:

### FORMACIÓN DE UN GRUPO

Se trata de una etapa de orientación. En esta etapa el grupo toma contacto. Se inicia un análisis de los miembros. Cada miembro del grupo trata de buscar seguridad.

Los objetivos son:

- Conocer las expectativas de los miembros.

- Fomentar el conocimiento y la relación.
- Evitar las situaciones desconcertantes y las tensiones.
- Favorecer la comunicación.

En esta etapa se tendrá en cuenta: los intereses comunes y el perfil de sus componentes.

#### CONOCIMIENTO DEL GRUPO

Es una etapa normativa o de identificación. En esta fase se produce una profundización en la propia identidad. Se busca la seguridad en la confianza interpersonal y el desarrollo de la participación. Algunas características de esta etapa son: el

trabajo de equipo, presionar para que los miembros se conformen a las normas, la existencia de manifestaciones formales de adhesión al grupo y competitividad hacia otros grupos, aparición de responsabilidades y asunción de roles.

#### COHESIÓN DEL GRUPO

Es una etapa de integración. Existe un sentimiento claro de permanencia. En esta fase los miembros han alcanzado su madurez, y el grupo se controla, reflexiona y se gobierna.

A esta fase se llega porque existen unos objetivos compartidos. Los objetivos serán:

- claros y concretos,
- vinculados a las necesidades, intereses o problemas existentes dentro del grupo y de su entorno concreto.
- deben ser reconocidos como propios por el grupo y han de motivar a los miembros del mismo.
- se adecuarán a las capacidades de los miembros, la estructura organizativa y los recursos existentes.
- serán traducidos en un programa de actividades.

## **2. TECNICAS Y DINAMICAS PARA LA ANIMACIÓN DE GRUPOS**

---

*“La dinámica de grupos es un arte de vivir en grupo relaciones interpersonales auténticas.”*

*Álvarez Mínguez, 1986.*

Las dinámicas de grupo han existido siempre, pero es a partir de las investigaciones realizadas por Kurt Lewin, cuando nacen las llamadas técnicas de dinámica de grupos.

La dinámica de grupos se refiere a todo un conjunto de conocimientos teóricos que ha llegado a definir, delimitar y dar carta de naturaleza científica a los fenómenos grupales definiendo con claridad los grupos, sus clases, sus procesos y todas las demás circunstancias que los caracterizan.

Tomando a Pastor Ramos(1978) podemos definir la dinámica de grupos afirmando que “constituye un sector de las ciencias de la conducta humana que trata de desvelar la naturaleza y leyes que rigen los procesos grupales, especialmente los relativos a grupos muy pequeños no sólo a nivel descriptivo sino inferencial, o sea, explicativo, mediante relaciones de causalidad fenoménica “.

Con la expresión dinámica de grupos queremos indicar una filosofía de la dirección y conducción de grupos, ciertas técnicas de trabajo y formación, y el conjunto de conocimientos sobre la naturaleza de los grupos y las leyes de su desarrollo. Estudia la psicología de los grupos, su historia íntima y la constante evolución de su estructura.

El campo conocido como técnicas de dinámica de grupos es todo un amplio conjunto de aplicaciones prácticas a la organización, manejo y conducción de los grupos.

La finalidad de las técnicas de grupo es la de servir de herramienta para aprovechar de modo óptimo las habilidades cognoscitivas y afectivas de los miembros del grupo. A través de la diversidad de técnicas el grupo estimula su creatividad y los pensamientos divergentes, modula tensiones y el dinamismo del grupo.

Empleando estas técnicas se pone al servicio de las metas grupales las destrezas y capacidades de los participantes con el intento de que sean aprovechadas al máximo sus posibilidades.

Estas técnicas son procedimientos, medios o ejercicios sistematizados que el animador de un grupo emplea para organizar y desarrollar la actividad y participación grupal.

Su función no es jugar con ellas, no es el fin, sino que estos "juegos" son un medio para crear grupo, superar los estancamientos y buscar soluciones a problemas.

A través del uso de técnicas, los miembros de un grupo llegan a conseguir una serie de objetivos como:

- Conocerse mejor a uno mismo y a los demás, sobre todo en las conductas que se refieren a la relación interpersonal.
- Conocer la dinámica y el funcionamiento de los grupos humanos.
- Desarrollar la eficacia de las actividades grupales.
- Lograr la madurez del grupo y de sus miembros y las posibilidades de satisfacción.

### CLASIFICACIÓN

Según el tamaño del grupo:

- El gran grupo por su tamaño es bastante pasivo, siendo sus principales actividades las de recibir información y la de contribuir a la toma de decisiones mediante el voto. Ejemplo de estas técnicas puede ser el foro o la conferencia.
- Cuando tratamos con grupos medianos, las técnicas utilizadas pueden ser el debate, la discusión dirigida, el coloquio, la mesa redonda, y otras que tienen como característica común el hecho de un mayor protagonismo y responsabilización del grupo.
- En el grupo pequeño, pueden realizarse la gran mayoría de las técnicas de dinámicas de grupos, pues cuando el grupo pequeño está bien estructurado y cohesinado puede realizar todos los tipos posibles de trabajo grupal.

Según la participación de expertos:

- Técnicas con actividad predominante de los expertos:
  - Entrevista pública
  - Simposio
  - Mesa redonda o panel
- Técnicas en las que además del experto, participa activamente todo el grupo
  - Diálogos simultáneos
  - Coloquio
  - Debate
  - Seminarios
  - Torbellino de ideas
  - Role-playing
  - Foro

Según sus efectos en el grupo: la satisfacción de las personas y la eficacia de las tareas.

Para el logro adecuado de los objetivos, el grupo ha de adquirir destrezas y habilidades orientadas al trabajo grupal tales como la toma de decisiones o a la definición de normas.

- técnicas de tarea
  - Ejercicios de organización
  - Para definir objetivos
  - Para establecer normas
  - Para evaluar el rendimiento
  - Ejercicios para la toma de decisiones
  - Juegos cooperativos
  - Decisiones por consenso
  - Ejercicios para trabajar sobre contenidos

Además se busca atender a las propias necesidades socioemocionales, pues sólo si el equilibrio afectivo tanto del grupo como de cada uno de sus miembros es satisfactorio se podrá trabajar a gusto y con productividad suficiente.

- Técnicas de satisfacción

Para conocerse: en la fase inicial y para mejorar el conocimiento mutuo.

Para mejorar las relaciones: comunicación grata y eficaz y asunción y desempeño de roles.

### **3. FACTORES DETERMINANTES. ADAPTACIÓN DE LAS DINAMICAS A LAS DIFERENTES FASES DE LA DINAMIZACIÓN DEL GRUPO. TECNICAS DE PRESENTACIÓN**

Ante la ansiedad y la incertidumbre que se experimenta cuando alguien llega por primera vez a un grupo, el objetivo de las técnicas es ayudar a que las personas se presenten al grupo de una manera relativamente rápida y eliminando al máximo las resistencias. Se pretende desinhibir, desbloquear y caldear el ambiente.

Las técnicas que se utilizarán no serán de mucha dificultad y que requieran un gran compromiso personal.

Estas técnicas son apropiadas al inicio cuando los grupos no se conocen.

Ej. : me llamo... se llama..., quién es quién, ¿quién soy yo?...

#### TECNICAS PARA CREAR AMBIENTE

**El objetivo de estas dinámicas es ayudar a romper las barreras de desconfianza producida por el poco conocimiento que se tiene de los demás, crear un clima de apertura, ayudar a relajar las tensiones y promover la libre expresión.**

Ej. : el cartero, seguir instrucciones, calentar motores, descubre la regla...

#### TECNICAS DE CONOCIMIENTO Y CONFIANZA

Estas dinámicas contribuyen a profundizar el conocimiento recíproco poniendo en marcha la capacidad de apertura y espontaneidad buscando, si es posible, que la relación se haga más profunda y humana.

El objetivo es favorecer el mutuo conocimiento de los miembros del grupo, potenciar su autoestima y conocimiento personal, y crear un clima de confianza grupal.

Ej. : bombardeo positivo, identificación personal, radiografía, frases incompletas...

### TECNICAS PARA EL ESTUDIO Y TRABAJO DE TEMAS

Entre las finalidades del grupo se halla el trabajo de temas de interés común.

Los objetivos de estas técnicas son favorecer la participación activa de todos en un trabajo, eliminando la posible pasividad de algunos miembros, ser eficaces en el trabajo grupal y mejorar la organización como grupo de trabajo.

Ej. : técnica del cuchicheo, tribunal popular, rompecabezas...

### TECNICAS PARA LA EXPRESIÓN DE VALORES

Los objetivos de las técnicas de expresión de valores son que las personas tomen contacto con su propia experiencia para darse cuenta de sus ideas y sentimientos, de los criterios y motivaciones de su conducta, y clarificar cuáles son los valores que en verdad están realizando en su vida y desarrollen nuevos valores.

Ej. : frases célebres, gustos y valores, correo del corazón...

### TÉCNICAS DE CREATIVIDAD

**El objetivo de estas técnicas es estimular y desarrollar la creatividad de las personas, y brindar oportunidades para que los miembros expresen sus ideas.**

Ej. érase una vez, cambiar el nombre, hipótesis fantásticas...

### TECNICAS DE EVALUACIÓN

La evaluación se produce como mejora, y en ella se recoge y analiza información sobre una actividad.

Se pueden realizar autoevaluaciones de nosotros mismos, del grupo, se puede evaluar una reunión, los objetivos del grupo, los procesos, el ritmo, la participación, las actitudes y disposiciones afectivas...

Ej. : yo en este grupo, autoevaluación del grupo...

### FACTORES DETERMINANTES EN LA ELECCIÓN DE TÉCNICAS

Hay una serie de condiciones previas que deben tenerse en cuenta a la hora de elegir una técnica u otra. Estas son, entre otras:

- Los objetivos a conseguir. Dependiendo del fin propuesto habrá que elegir unas u otras técnicas
- Madurez, entrenamiento y nivel cultural del grupo. Dependiendo del momento en el que se encuentra el grupo deberán utilizarse técnicas que fomenten el conocimiento, el trabajo en grupo, técnicas de consenso,...
- Tamaño del grupo. Obviamente no es lo mismo plantear dinámicas para grupos numerosos que hacerlo para grupos reducidos que por el número de participantes favorece la utilización de técnicas más participativas y que fomenten el diálogo y la participación de todos.
- Características individuales de los miembros. No se puede olvidar, a la hora de plantear una técnica, la experiencia de pertenencia a un grupo y la historia personal íntima de cada uno de los miembros del grupo.



- Aspectos sociales y culturales del entorno. Las características ambientales y el nivel cultural, así como el status social de los miembros de un grupo condicionan, indudablemente, la vida del mismo y por tanto la elección de las técnicas.
- Espacio, tiempo y material del que se dispone. No es posible plantear dinámicas o técnicas que no puedan finalizarse o para las que no tenemos el material adecuado o el espacio necesario. Es preferible variar la técnica que arriesgarnos a un fracaso seguro debido a la falta de previsión de las condiciones en la que realizaremos la actividad.

#### 4. EL EQUIPO DE TRABAJO

---

Hacemos el estudio del Trabajo en Equipo, como metodología educativa (contenido) y como tema o centro de interés, desde dos perspectivas diferenciadas: actitudes y procedimientos.

A través de las dinámicas de grupo y del juego desarrollamos la perspectiva actitudinal en el educando. Sin embargo sólo se llegará a incorporar el procedimiento del Trabajo en Equipo entre las habilidades del niño o joven si se escoge como centro de interés de actividades específicas que incidan primero conceptualmente en los procesos, y después en el entrenamiento de habilidades para el análisis deductivo y la comunicación.

#### PROCEDIMIENTO GENERAL DEL TRABAJO EN EQUIPO

##### Fase 0 **Enunciado del Objetivos–Resultado**

##### Fase 1 **Diálogo**

- a) Nombramiento, presentación, elección de coordinador-moderador del diálogo.
- b) Análisis, a través de dialogo participativo, de la cuestión (objetivo) planteada.
- c) Redefinición detallada del resultado que se pretende, entendida y consensuada - con retroalimentación- por todos los integrantes del equipo.
- d) Búsqueda de solución/es, a través de dialogo participativo: opciones, procesos, tareas posibles. Establecimiento de plan de trabajo.

##### Fase 2 **Acción**

- a) Nombramiento, presentación, elección de coordinador de la acción, o confirmación del anterior.
- b) Repaso y confirmación, por parte del coordinador –con retroalimentación-, del plan de trabajo establecido. Asignación dialogada de tareas entre los integrantes del grupo, con instrucciones precisas (distribución de los participantes, objetivos específicos, recursos asignados, tiempo disponible...).
- c) Ejecución de tareas programadas (diálogo deductivo, investigación, pruebas, entrenamiento, enunciado de conclusiones parciales...). El coordinador, sin tarea asignada, procura la evaluación continua y compartida de las diversas tareas y se ocupa de la comunicación de progresos, de manera regular, a todo el equipo.
- d) Contraste de resultados parciales y/o adición de los mismos. Conclusiones y toma de decisiones del Equipo.

##### Fase 3 **Demostración**

- a) Presentación de Resultado-Logro.
- b) Evaluación final, enunciado de posibles mejoras.

c) Celebración.

## **REUNIÓN DE EQUIPO**

Observando un grupo de trabajo, vamos a presentar un esquema de dinamización de una sesión de trabajo en equipo:

### **1. PREPARACIÓN**

Hacer un esquema.

- Tema y objetivo a conseguir.
- Puntos a resaltar. Consecuencias y soluciones posibles.
- Asistentes probables y sus características.

Planear la reunión.

- Programa: que se dirá y como se dirá.
- Horario a mantener.
- Prevenir información adicional.

Prevenir los detalles.

- Lugar, hora, materiales de apoyo.
- Citaciones e información precisa.
- Comodidad en el ambiente físico.

### **2. CONDUCCIÓN Y DESARROLLO**

Iniciación.

- Comienzo puntual y amistoso.
- Exposición del objetivo de la reunión.
- Anunciar los puntos de discusión y el modo de llevarla.

Presentación del tema a tratar.

- Concretar los hechos y lanzar la discusión.
- Hacer participar a todos.
- Estimular, sugerir y preguntar. Coordinar los puntos de vista.
- Mantenerse en el tema y en el horario.

Conducción de la discusión.

- Animarla y fomentar la cordialidad.
- Pedir colaboración y repartir responsabilidad.
- Usar adecuadamente las ayudas e información preparadas.
- Conducir firme y amablemente.

Resumen y clausura.

- Enumerar los acuerdos o decisiones logrados.
- Obtener un plan de acción.
- Fechar una nueva reunión si es necesario.

### **3. EVALUACIÓN Y FEED-BACK**

Evaluar las tareas realizadas en la reunión.

- El proceso.
- Los resultados.
- Análisis y balance de aciertos y errores.

Promover la actuación posterior.

- Seguir el curso de las decisiones adoptadas.
- Informar a los interesados.
- Controlar la ejecución de lo prometido.
- Agradecer la colaboración.