

# Dinámica de grupos

**“Dinamización de metodologías y procesos para la  
democracia participativa”**

Organiza: Parte hartuz  
Dinamiza: URTXINTXA ESKOLA,  
Marije Apodaka Ostaiakoetxea

9 diciembre 2004



**INDICE:**

Índice	2
Lista de anexos	3
1. Dinámica de grupos	4
2. El grupo	13
3. Las fases del proceso del grupal	18
4. Estructura de grupo	22
5. Los roles grupales	24
6. La figura de la persona dinamizadora o animadora	32
7. Pistas para detectar al grupo sano del grupo enfermo	35
8. La comunicación en los grupos	36
9. Aspectos funcionales de grupo: El equipo de trabajo	49
10. Aspectos funcionales de grupo: La toma de decisiones	55
11 Aspectos funcionales de grupo: Resolución de conflictos	57
12. Aspectos funcionales de grupo: La reunión.	60
13. Técnicas de dinámica de grupos	64

**ANEXOS:**

1. **Distintos sentidos del término “Dinámica de grupos”**. Luis Lopez-Yarto.
2. **Los grupos de reflexión de mujeres**. Ana Garcia-Mina Freire
3. **Zer da taldea?** Eduardo Apodaka
4. **Hacia una definición de grupo**. Trinidad Nuñez y Felicidad Loscertales.
5. **La historia del grupo: Teorías**. Luis López-Yarto.
6. **Talde egitura: rolak, lidergoa estiloa, talde kohesioa**. Eduardo Apodaka.
7. **Gender, Communication, and Social Influence: A developmental Perspective**. Linda Carli and Danuta Bukaktko.
8. **Lenguaje y diferencia sexual**. Amparo Tuson y Carlos Lomas.
9. **Las niñas y su estilo de comunicación en el aula**. Mercedes Bengoechea
10. **La dinámica del conflicto y Factores que hacen difícil el manejo del conflicto**. Urtxintxa Eskola.
11. **Definiciones de Técnicas de Grupos**. Trinidad Nuñez y Felicidad Loscertales.
12. **Técnicas participativas**. Dora García.
13. **Partehartzearen mapa**. Equipo Claves.
14. **The social psychology of discrimination and intergroup relations**. Bibliografía.

## 1. DINÁMICA DE GRUPOS

### 1.1. Introducción

La especie humana es una especie social, gran parte de nuestra actividad la desarrollamos en grupo. La pertenencia a uno o varios grupos es consustancial a toda persona. Estos grupos ejercen sobre ella una influencia decisiva en su vida, la cual gira siempre alrededor de sus grupos de pertenencia, que suelen ser múltiples y variados. Generalmente, el número de grupos suele ser mayor que el número de personas dentro del seno de cualquier sociedad determinada.

La socialización de las personas depende en gran medida de la influencia de los grupos en los que interviene, desarrollando la personalidad de sus participantes (potenciando o inhibiendo capacidades y características), transmitiendo, reforzando y reproduciendo estereotipos y roles de género, homogenizando en cuanto a normas sociales, etc.

Normalmente, el establecimiento de relaciones interpersonales, no se hace en cuanto individuo aislado o aislada sino en cuanto a miembros y miembros de grupos más o menos estructurados. Por tanto, sin restar importancia al conocimiento de la y del ser humano como persona, la observación de la estructura y el funcionamiento de los diversos grupos a los que pertenece, puede ser fundamental para el estudio de su conducta y para la interpretación de las diferentes facetas de las relaciones humanas.

Por otra parte, actuar en grupo se percibe como una de las herramientas para potenciar la participación ciudadana y la sociedad civil en los procesos democráticos. El análisis de la dinámica grupal nos proporcionará vías para comprender la psicología grupal e individual, y nos ayudará a desarrollar estrategias participativas de intervención.

Los grupos, procesos grupales, dinámica de grupos, fases y técnicas de grupo han sido estudiadas desde diferentes disciplinas: psicología social, animación sociocultural, psicoterapia, educación,...

### 1.2. Definiciones de Dinámica de Grupos<sup>1</sup>

1.- **Modelo** en orden a la **intervención en grupos** que tiene como objetivo la conversión de los procesos grupales en situaciones de aprendizaje.

2.- Se refiere a **teorías** sobre **regularidades y reglas de desarrollo y cambio o transformación en grupos**.

- Saber **sobre fenómenos grupales** abordando de manera científica:
  - o El desarrollo de pequeños grupos.
  - o Las formas de interacción de las y los miembros particulares.
  - o El poder y la confianza en grupos.
- La cuestión central del trabajo científico con grupos consiste en encontrar **explicaciones para estructuras y procesos grupales**. La pedagogía social se ocupa del desarrollo de modelos, métodos y procedimientos para la intervención en grupos.

3.- Dinámica de grupos es la **acción en y con grupos**.

“Dinámica” hace referencia a “fuerza”, a la relación de fuerzas que actúan en un grupo, un juego de fuerzas interpersonales, emocionalmente condicionado. Este fenómeno puede darse entre las y los miembros de un grupo como entre distintos grupos.

La investigación de la Dinámica de Grupos consiste en el estudio y análisis de estas fuerzas: Cómo surgen, bajo que condiciones se modifican, qué formas tienen, cómo se manifiestan, cómo se regulan...

<sup>1</sup> Para completar mirar anexos LOPEZ-YARTO, Luis. *Dinámica de grupos. Cincuenta años después*. Desclée Brouwer. Bilbo, 1997. Distintos sentidos del término “Dinámica de grupos”.

### 1.3. Sobre el desarrollo de Dinámica de Grupos

KURT LEWIN<sup>2</sup> fue quien introdujo el concepto de Dinámica de Grupos como estudio científico de los pequeños grupos en los años 30, llegando al convencimiento que la sociedad necesitaba una aportación científica para un mejor conocimiento de las relaciones humanas y la vida de los grupos. Rama científica que fue favorecida en EEUU a causa de condiciones históricas, sociales y económicas de la época.

Para Lewin, Dinámica de Grupos es un conjunto de fenómenos que se dan en la vida de los grupos. Hoy se puede ampliar diciendo que la Dinámica de Grupos es una parte la Psicología Social que se ocupa de la investigación de las estructuras y procesos grupales.

CARTWRIGTH y ZANDER<sup>3</sup>, dicen que es una especie de ideología política preocupada por las formas en que debieran organizarse y manejarse los grupos, haciendo hincapié en una guía democrática, participativa en las decisiones y cooperativa.

La búsqueda de posibilidades de **aumento de la productividad** también se dirigió hacia el ámbito económico y quedó claro que los grupos informales ejercían una influencia muy importante en el proceso de trabajo, en orden a la productividad.

También, **instituciones burocráticas y militares** tenían necesidad de abordar sistemática y científicamente los fenómenos del proceso psico-dinámico, por ejemplo, cuestiones de influencia, jerarquías...

Desde los **ámbitos financieros** se potenció el estudio sobre pequeños grupos. En el **ámbito social** las exigencias de integración de grupos de inmigrantes y en los problemas sociales de la integración de etnias.

Larga es la historia del uso de los grupos como herramienta para el aprendizaje, terapia, salud, intervención sociocomunitaria, cultural, ...<sup>4</sup>

### 1.4. Enfoques históricos del estudio de Dinámica de grupos<sup>5</sup>:

**Enfoque interaccional = Fuerzas interpersonales: Cuando hay proximidad psicológica entre las y los miembros, atracción, repulsión,... La Dinámica de grupos: experiencia de aprendizaje, por la que se desarrollan unos conocimientos, unas capacidades y unas habilidades.**

Contexto histórico: Surge en EEUU, tras la Segunda Guerra Mundial. En 1946 se inaugura el Centro para la Investigación de la Dinámica de Grupos, Boston, donde se va a desarrollar este enfoque.

Características: Énfasis en los fenómenos psicológicos del grupo y de las organizaciones. Valores: colaboración y democracia.

Objetivos de este enfoque: Buscar la eficacia de los grupos, perfeccionar el funcionamiento para construir un nuevo orden social, formar a figuras mediadoras entre grupos y conocer por medio de la observación el funcionamiento de los pequeños grupos, así como crear técnicas que ayuden a hacer funcionarlos de manera más eficaz.

KURT LEWIN, objeto de estudio: los pequeños grupos como posibles instrumentos de cambio personal y social y, por tanto, como posibles medios de solución para los problemas candentes en la sociedad.

<sup>2</sup> LEWIN, Kart "Experimentos sobre el espacio grupal" 1939

<sup>3</sup> CARTWRIGHT y ZANDER, "Dinámica de grupos, investigación y teoría". 1972

<sup>4</sup> GARCÍA-MINA, Ana. "Los grupos de reflexión de mujeres". 2001

<sup>5</sup> LOPEZ-YARTO, Luis, op. cit.

Llegaron a esta conclusión: de las relaciones humanas realmente se aprende funcionando en grupo, y luego reflexionar sobre lo que ha pasado, por lo tanto, los Objetivos de las dinámicas de grupos como método de educación de personas adultas serían:

- Que los y las participantes comprendan el proceso de un grupo al resolver problemas que les van ocurriendo y lo complicado de tomar decisiones en grupo.
- Que entiendan las fuerzas condicionantes de la conducta de las personas del grupo
- Que comprendan cuáles son las mejores condiciones para que un grupo madure.
- Que comprendan los conceptos de liderazgo y autoridad.
- Que comprendan las relaciones entre grupo y entorno social.
- Que capten las interrelaciones entre cada miembro y miembro del grupo.
- Que se hagan cargo de las consecuencias que el grupo tiene en el desarrollo personal.
- Que comprendan la teoría, los principios y la investigación acerca de la estructura y los procesos de grupo.
- Que consigan la habilidad necesaria para el manejo de estos conocimientos.

Instrumentos creados por la dinámica de grupos interaccional:

- Laboratorio: se tiene funciones de observación y participación simultáneamente.
- T-Group: grupo pequeño (8-10 personas), grupo de entrenamiento en las habilidades necesarias para ser mejor participante o dinamizadora ('crear vacío', 'aprender a colaborar', 'feed-back')
- Transmisión de la Teoría: cambio social, roles, normas, liderazgo, toma de decisiones, resolución de conflictos de grupos, comunicación interpersonal.
- Ejercicios de sensibilización o de apoyo: verbales (escenificaciones, cuestionarios, ejercicios de comunicación o toma de decisiones, ...), no verbales (mantener la mirada, probar la confianza cayendo en los brazos de las demás personas compañeras, ...)
- Quien modera y su estilo: democrático, rol multiplicador.

Autores:

- John DEWEY (1947):
  - o Funcionalismo en psicología, cómo funciona la persona.
  - o Fe en la capacidad humana para superarse a sí misma.
  - o Se aprende cuando se comparten intereses y motivaciones.
  - o Sistema de valores democráticos.
- Kurt LEWIN, gestaltista y psicólogo social:
  - o Contextualizar a las personas.
  - o Nacimiento de la dinámica de grupos como método de trabajo:
    - Espacio vital: no se puede entender lo que una persona hace sin conocer este espacio.
    - Pertenencia a grupos: objeto de estudio la interacción.
    - Aquí y ahora: observar que afecta aquí y ahora.
    - Que ocurre cuando se permite libre interacción, permitir que las cosas sucedan y luego observar que fuerzas impulsan unas cosas u otras.
- Sigmund FREUD:
  - o Entender los procesos inconscientes del grupo y la generación de conflicto interpersonal.

**Fuerzas grupales: en el grupo se reviven experiencias de otras situaciones y de otros grupos a los que hemos pertenecido.**

Contexto histórico: Europa, 1945, post-guerra (moral pesimista). Surge en un contexto clínico psiquiátrico, académico, por lo que le orienta a hacia problemas de análisis de conflictos mas que a problemas de estricto aprendizaje de conductas. En 1957 se inaugura Tavistock Institute of Human Relations: "laboratorio de relaciones grupales".

Características: influencia psicoanalista, la conducta externa es un síntoma de profundos movimientos internos; el primer objeto de estudio es el conflicto con la autoridad. Valores: Necesaria **honestidad** para poder pensar en si mismo o en sí misma y en el propio grupo, aunque esto no lleve a la solución de los conflictos. **Racionalidad.**

Objetivo de este enfoque: Hacer conscientes a las y los miembros del grupo de lo oculto, de los conflictos. El problema de los grupos de trabajo es el objetivo común al que cada persona debe hacer su aportación, quizá conflictiva.

El objetivo principal de los cursos de dinámica de grupos es aprender sobre liderazgo, y aprender aquello que tiene que ver con la relación de dos roles muy definidos en el grupo, quien manda y quien obedece. Líder es:

- una figura simbólica que conecta con aspectos inconscientes de cada uno o una del grupo.
- Aquella persona que sabe expresar en nombre del grupo, los impulsos y deseos profundos, las actitudes inconscientes de todas.
- Aquellas que llegan a tomar conciencia del poder, conecta con los impulsos profundos del grupo. Conocer las emociones reprimidas del grupo.

Se aprende según niveles:

- Nivel de conciencia (se centran aquí). Aprender significa que las personas participantes sean conscientes de los sucesos grupales. Casi todo el aprendizaje lo hacemos de manera inconsciente y experimental. Puede haber resistencias personales = conflicto.
- Nivel de cambio de actitudes
- Nivel de mayor capacidad de acción.

Gran relación con la terapia de grupo:

- Ambas intentan un cambio en la persona.
- Ambas tratan de proporcionar una nueva conciencia de los motivos y causas profundas de la conducta humana.

**Definen grupo como el conjunto de personas que han elegido los mismos objetos de identificación, para resolver conflictos internos semejantes.**

Herramientas para el trabajo:

- La reunión: objetivos claros, dirigida, esquema de la estructura global de la reunión bastante rígida.
- El grupo de estudio: Parecido a T-Group, trabajar en el vacío, tema no estructurado, ni contenidos preparados. Poner al grupo en contacto con su propio inconsciente. William BION: los grupos funcionan a dos niveles:
  - Nivel de grupo de trabajo, en cuanto tiene tarea.
  - Nivel de grupo básico, funciona por motivaciones profundas, estado emocional profundo.

El grupo actúa como si quiere satisfacer una de estas necesidades (estados emocionales):

  - como si quisiera obtener dependencia de una de las personas del grupo, hipótesis de dependencia.
  - Como si quisiera protegerse, hipótesis de ataque-fuga.
  - Como si quisiera reproducirse, hipótesis de emparejamiento o fusión.
- Trabajo con la ansiedad: El grupo no evitará ninguna situación que genere ansiedad, así podrán reflexionar sobre ella.
- El papel de la persona moderadora (consultora):
  - Figura de autoridad.
  - Delimita su papel, no espontaneidad.
  - Comentarios se centran en aspectos grupales.
  - Observadora.
  - Líder ambiguo: rechaza el poder político, estimula a la fantasía.
  - Quiere ayudar a examinar cómo surge el deseo de dominar y el deseo de someterse, la necesidad de pertenecer a un grupo y la necesidad de mantenerse independiente, el miedo a quedarse sola y aislada y el miedo a verse absorbida en una entidad globalizante.
- El grupo grande: Asamblea para estudiar las relaciones personales y las reacciones grupales en la que la relación cara a cara no es posible, creándose subgrupos y procesos complejos.
- Ejercicios prácticos: ejercicio intergrupales y grupos de aplicación.

- Sesiones teóricas.

Los grandes nombres:

- Sigmund FREUD. 1921 “Psicología del grupo y análisis del Yo”. Cómo influye el grupo en la conducta de las y los individuos. Sospecha que todo recae en fenómenos como el afecto, la cooperación, la democracia, ... como encubridores de fenómenos reprimidos
- Melanie KLEIN: las primeras relaciones con objetos son muy importantes, su método se basa en el análisis de introyecciones y proyecciones.
- W.R. BION, atención al grupo como totalidad, como organismo capaz de vida inconsciente propia.

**Fuerzas intrapersonales: basadas en necesidades psicológicas personales, aceptación, seguridad, necesidad de comunicación, ...**

Contexto histórico: Europa, desarraigo social debido a la Primera Guerra Mundial. Nace de una dinámica general contracultural. Poco a poco van surgiendo en EEUU grupos que insisten en los aspectos emocionales más que en los de la interacción personal. Vietnam. La gente se siente sola y aislada, culpable

Características: J.L. MORENO (Viena, 1914) se trata de poner en contacto a las personas para solucionar problemas. Psicología humanista: Estudio de aquellas fuerzas del grupo que parten de la persona, su dinamismo interior hacia el crecimiento. Carl ROGERS (Chicago, 1947): grupos orientados a lograr un mayor desarrollo personal y una mayor facilidad de comunicación entre quienes asistían. Fritz PERLS (California, 1960): curación de los corazones. Valores: Existencialismo, unidad de la persona, se valora a esta y cada parte de sí, se valora la autenticidad, autorrealización, la transparencia, profunda confianza en la capacidad personal. La dinámica nos remite a un haz de fuerzas íntimas e interiores, fuerza impulsoras de la vida. Se valora lo corporal.

Objetivos de la dinámica de grupos: vivir, experimentar, encontrarse consigo misma y con el grupo, reeducar emocionalmente (reconocer, experimentar y encauzar). La dinámica de grupos comienza a ser útil en cuanto que desarrolla habilidades personales, refuerza el deseo de conocerse a sí misma, busca su propia identidad, se encuentra con el mundo de los valores

Herramientas para el crecimiento:

- El grupo de encuentro: proceso de lo que ocurre aquí y ahora.
- El papel del o la facilitadora: esta figura acompaña durante una serie de experiencias que la persona y el grupo viven con él o ella. Su participación es grande, y su implicación emocional estrecha.
- Técnicas estructuradas: juegos para la aclaración de experiencias y procesos (ejercicios no verbales, juegos y psicodramas, integración de fantasía y realidad – dinámica experiencial-, uso del cuerpo)

Nombres humanistas:

- Carl ROGERS: confundador de la Asociación de Psicología Humanística
- M. BUBER: el hecho fundamental de la existencia humana es estar con, entra en diálogo, es encontrarse, hay que aprender a relacionarse de la forma YO-TÚ.
- A. MASLOW: Las personas no somos malas, sino esencialmente buenas y positivas en nuestras tendencias y capacidades. Desbloquear los aspectos interiores de la persona no conlleva ningún peligro de descontrol. Concibe la personalidad como un todo integrado y lo que más nos acerca a esa persona es el estudio de sus motivaciones: es la estructura de sus necesidades la que da razón de su conducta y sus estados interiores, junto a la fuerza interna que nos tiende hacia la autorrealización, como crecimiento personal.
- F. PERLS: El mismo sistema interior humano está organizado y funciona de una manera armónica en la que todo depende de todo. Nuestra actividad interior está gobernada por el equilibrio.

**y..., la dinámica de grupos actual?**



- La persona se modela en relación vertical (figuras de autoridad) y horizontal (entre iguales).
- La persona es el lugar de encuentro de tres formas de vivir lo temporal: pasado, presente y futuro. Ni somos pura memoria ni puro proyecto. El pasado impone filtros que hay que atender.
- La frontera entre la persona sana y enferma. En dinámica de grupos no podemos responder, como terapia, a las personas enfermas.
- La conducta humana es fruto de distintos tipos de fuerzas interpersonales, grupales e intrapersonales. Hay que integrar todas las fuerzas al trabajar con grupos.
- La persona funciona como un todo y de manea global, de forma que hay que tener en cuenta todas las partes.

#### 1.5. Objetivos de la Dinámica de Grupos<sup>6</sup>:

- Hacer consciente a las personas de sus formas de expresión y reacciones emocionales y de las de las demás personas.
- Capacitar para percibir la consecuencia de los hechos y aprender de ellos.
- Posibilitar y transmitir un tratamiento democrático y científico de problemas de desarrollo y de actuación social y personal.
- Transmitir puntos de vista sobre valores personales, objetivos y actuaciones.
- Conseguir una mayor eficacia de comportamiento individual frente al ambiente.
- Hacer consciente de los propios procesos de aprendizaje y capacitar para aprender cómo se aprende.

El objetivo de la dinámica de grupos debe atender a dos dimensiones:

- El tipo de tarea que impone como propia del grupo: que aprendan algo, que aprendan y cambien o que cambien su personalidad.
- El nivel de análisis al que se va a someter al grupo: nivel grupal, interaccional o intrapersonal.

Hoy en día es difícil pensar que en el grupo se de aprendizaje sin que a la vez surjan cambios.

#### 1.6. En resumen, la Dinámica de Grupos puede servirnos para:

- o El aumento de eficacia de las organizaciones.
- o Una mejora socialización de las personas.
- o Un aumento del sentido cooperativo y participativo.
- o Una mejora de la capacidad comunicativa a todos los niveles.

#### 1.7. Métodos de dinámica de grupos<sup>7</sup>

Los siguientes métodos que se exponen muestran las estructuras (objetivos, contenidos, procedimientos o técnicas) que nos permiten conocer los fenómenos internos de cualquier grupo medio-pequeño.

#### **Entrenamiento Sensitivo**

Es un método para comparar y afinar sutilmente entre sí **modos de conducta** uno tras otro. La **sensibilidad** alude a la capacidad para **captar señales y contenidos de comunicación adecuados a la persona y a las circunstancias y para responder a ellas**. Está especialmente orientado a la aplicación práctica como por ejemplo: la mejora de la capacidad de *hacerse respetar* y establecer contactos sociales, la *percepción de modos de conducta* propios y ajenos y de alternativas conductuales, el aumento de la *flexibilidad de la acción del rol* para adaptarse de forma adecuada a las circunstancias, la *comprensión de cualidades*

<sup>6</sup> GIMENEZ, Jose Angel. *El grupo y su dinámica. Introducción para educadores*. Universidad de Zaragoza. Zaragoza, 1980.

<sup>7</sup> KARLHEINZ A., Geibler y HEGE, Marianne. *Acción Socioeducativa. Modelos/Métodos/Técnicas*. Ed. Narcea. Madrid, 1997.

*interactivas* propias de los pequeños grupos, el desarrollo de capacidades para el *diagnóstico de la interacción* y la conducta.

El Entrenamiento Sensitivo está dirigido al análisis de problemas de interacción en pequeños grupos. La técnica más importante es el **Feedback o Retroalimentación**.

### **Grupos de Encuentro.**

Hace referencia a la **vivencia afectiva** y el intercambio de momentos emocionales intensos como por ejemplo: alegría, agresión, encuentro, autenticidad, cariño, amor o miedo. Profundizar en las posibilidades de vivencia y experiencia personal. Los procedimientos o estrategias del método de Encuentro son ejercicios bastante ritualizados (con frecuencia no verbales) que abordan y buscan insistentemente una expresión corporal. Estas técnicas de expresión corporal se dirigen especialmente a la activación de la vivencia y de la experiencia personal del yo.

### **Entrenamiento de la Organización.**

En este caso se hace referencia al **análisis y cambio de estructuras y procesos en organizaciones**: poder, dominio, confianza, control, participación, competencias, delegación e información. El objetivo global es el desarrollo de facultades para **saber actuar** en contextos institucionales (grupos más grandes) de forma adecuada a las circunstancias en lo que respecta a negociar el desmontaje del dominio y a promover activamente desarrollos organizativos de carácter social. La organización es influenciable y modificable. La intervención, en sentido de aplicación de técnicas, se dirigen especialmente a problemas estructurales.

### **Método Grupal de Intervención centrado en el Tema.**

Parte de la presentación de un tema para el proceso de aprendizaje, así como cuestiones relativas a las relaciones entre las y los miembros del grupo. Temas claves para la intervención son las dificultades de las circunstancias de aprendizaje grupales. Los objetivos que se vinculan con este método se refieren a: *facilitar la asimilación y elaboración de los contenidos de aprendizaje (TEMA)*, *favorecer el desarrollo individual de las y los participantes (YO)*, así como *promover una creciente apertura comunicativa entre las personas de los grupos de aprendizaje (NOSOTRAS y NOSOTROS)*. **El equilibrio dinámico de los tres elementos mencionados constituye el contenido y el objetivo de toda intervención**. Los problemas de interacción y también el modo de trabajo y elaboración de dichos problemas no pueden considerarse con independencia del tema que se ha de abordar. Para poder llevar esto a cabo la persona orientadora o guía debería ser tan competente en los temas que se abordasen, como en los problemas de interacción reales y posibles.

## 2. EL GRUPO<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Para completar mirar anexo: APODKA, Eduardo. *Komunikazioaren gizarte psikologia*. UEUk argitaratzeko. *Zer da taldea?*

## 2.1. Definición<sup>9</sup>

El grupo se ha analizado como un lugar de convivencia, un método de trabajo, una forma de desarrollo de terapia, un instrumento de aprendizaje, un espacio de intervención en aras del cambio social y actitudinal (provocando cambios inter e intrapersonales, grupales, organizacionales y sociales)

Un conjunto de personas se convierte en grupo en el momento en que surgen una serie de lazos entre ellas, dándoles una unidad en su estar en conjunto. El grupo es una realidad en la medida en que existen:

- Interacciones entre las personas.
- Una vida afectiva en común.
- Unos objetivos comunes.
- Participación de todas ellas.

Para que se cree un grupo es necesario pasar un proceso de acercamiento, conocimiento y relaciones más o menos profundas. Dicho proceso comienza en el mismo momento en el que nos reunimos. Pero para que se convierta en un **grupo efectivo y de trabajo** es necesario, que desde ese primer día, se trabajen los aspectos necesarios para la creación rápida y satisfactoria del grupo de trabajo.

Un grupo no es el conjunto indeterminado de personas, para que éste exista debe existir un proceso de relaciones más o menos intencionado. En la creación de un grupo hay que tener en cuenta una serie de factores: las normas de convivencia del grupo, los roles de interacción del grupo, la comunicación, los sentimientos que se desarrollan y, entre otros, las fases por las que pasa el grupo y las personas integrantes del mismo.

## 2.2. Diferentes concepciones de grupo:

Concepción individualista, FLOYD ALLPORT (1920): El grupo no es más que una colección de personas y nada más. Un grupo es solamente la abstracción que cualquiera podría hacer de las semejanzas reales que existen entre los individuos que lo componen.

### Concepción institucionalista

- WILLIAM McDOUGALL (1920): Los grupos, grandes y pequeños, son algo tan real como lo son las personas, y tienen vida independientemente de las personas que los constituyen.
- KURT LEWIN (1944): El grupo lo podemos someter a estudio porque existen métodos de trabajo, por lo tanto, el grupo es real por sí mismo.
- KENNETH BENNE (1946): El grupo servirá para la superación de conflictos, perspectiva terapéutica (superar los efectos de la depresión de la guerra).
- LELAND BRADFORD (1946): Centro para la Investigación de la Dinámica de Grupos, Boston. Los grupos son herramientas para la formación de profesorado.
- RONALD LIPPITT (1946): Centro para la Investigación de la Dinámica de Grupos, Boston. Los grupos tienen vida propia que estudiar, así como su entorno.
- DAVID H. JENKIS (1950) Estudia las influencias de los individuos en otros, complementariedad y capacidad cooperativa.
- E. CARTWRIGHT (1968): los grupos movilizan fuerzas que producen efectos muy positivos o muy negativos.
- TURNER (1981): Un grupo social tiene lugar cuando dos o más personas comparten una identidad social común y se perciben como participantes de la misma categoría social

### Nuestra idea de grupo:

<sup>9</sup> Para completar mirar anexos: NUÑEZ, Trinidad y LOSCERTALES, Felicidad. El grupo y su eficacia. Técnicas al servicio de la dirección y coordinación de grupos. EUB. Barcelona, 1997. Hacia una definición de grupo.

- ⇒ El grupo de trabajo es aquel conjunto de personas en el que se dan unas interacciones afectivamente profundas, donde el sentimiento de pertenecer al grupo es extensible a todas las personas participantes en él, donde el deseo de permanecer en él es voluntario y manifiesto y donde las funciones y responsabilidades son conocidas por todas y por todos.
- ⇒ Utilizamos el grupo como un instrumento metodológico. El grupo de trabajo es el recurso que vamos a utilizar para poner en práctica diferentes procesos: proceso de participación social, de enseñanza-aprendizaje, de intervención social, terapéutica,... Esto permite que cada persona arriesgue y encuentre lugar para ofrecer lo mejor de sí misma.
- ⇒ El grupo posibilita entrenarse en habilidades sociales.
- ⇒ El grupo ofrece posibilidades para que la creatividad de sus participantes pueda ser intercambiada para beneficio de éstas y éstos.
- ⇒ En grupo se pueden hacer frente a tareas que individualmente no se pueden realizar.
- ⇒ Los problemas solucionados en grupo y las decisiones tomadas por consenso suelen tener más consistencia que las tomadas en solitario.
- ⇒ La motivación en el aprendizaje y participación aumenta cuando las relaciones grupales son positivas.

Sin embargo, para conseguir esto hay que planificar acciones ya que por el mero hecho de estar “reunidas” no han de obtener un rendimiento óptimo. En las primeras relaciones, por ejemplo, la frialdad y falta de claridad sobre las expectativas y situaciones de cada una de las personas que van a ser objeto y sujeto de la relación impiden un avance en esta línea. En estos momentos, y más adelante si no se impide, hay un alto grado de inhibición buscando cobijo muchas veces en el silencio y en el resto de personas.

Para dar pasos hacia adelante en la creación e integración del grupo de trabajo, sugerimos comenzar por un análisis proyectivo (mediante técnicas de introspección) de cada una de las personas que han llegado al grupo y de las que todavía sabemos muy poco. El fin de esta propuesta es hacer consciente a los y las participantes de su propia realidad y del interés por nuestra parte de su individualidad. Sin conseguir esto, podemos encontrarnos que la identidad del grupo solape la identidad personal de alguna persona, por lo que diagnosticaríamos que ese grupo está enfermo.

Por lo tanto, la dinámica del grupo y el desarrollo personal, teniendo en cuenta la singularidad de todas y todos los participantes es lo que va a ayudar a avanzar al grupo hacia sus objetivos.

Los valores principales que se ponen en juego cuando trabajamos un proceso de creación de grupo son:

- ❖ Fomentar la participación de todas las personas.
- ❖ Tener en cuenta las necesidades, las opiniones y los sentimientos de todas las personas.
- ❖ Crear un clima de confianza y aprecio hacia las demás.
- ❖ Participación de todas en la toma de decisiones.
- ❖ Afrontar los conflictos de forma positiva.

### 2.3. Los grupos como construcción social.

Los grupos como construcción social son producto de una realidad de interrelación constante de diferentes estructuras sociales a través de mecanismos cognitivos, afectivos, motivacionales de las personas participantes de los grupos. En la definición intervienen estas variables<sup>10</sup>:

- El “**entorno de la tarea**”: las tareas simples se asocian con funcionamiento jerárquico y centralizado del grupo, mientras que las contrarias, exigen un funcionamiento grupal más descentralizado y más participativo.
- EL “**entorno de las personas**”: Los mecanismos psicológicos de las y los miembros de los grupos componen parte de la realidad de un grupo y no se puede prescindir de ellos.
- El “**entorno social**”: Doble perspectiva, la perspectiva de la diferenciación de los roles intragrupales por influencia de las categorías sociales, lo que conduce a la

<sup>10</sup> AYESTARÁN, Sabino. El grupo como construcción social. Plural Ediciones, Barcelona, 1996.

formación de subgrupos dentro del grupo; y, la perspectiva de la posición ocupada por el grupo dentro de la escala de poder social.

- El "**entorno cultural**": valores, creencias y representaciones sociales en las que se desenvuelven los grupos.

Teniendo en cuenta estas variables podemos afirmar que la variable género, como categoría de análisis, puede desvelarnos diferentes perspectivas de estudio de los grupos. Es decir, si los componentes psicológicos de las personas participantes de los grupos, los roles sociales o los valores, creencias y representaciones mentales culturales no se pueden obviar, tampoco las características estereotipadas de género, dirigidas por los procesos de socialización diferenciado, que marcarán las relaciones de género intra e intergrupales. Si ésta perspectiva no es tenida en cuenta en los estudios de interrelación social, cualquier intento de dar explicación a las relaciones sociales y procesos grupales, no tendría sentido.

El grupo como sistema social está definido por:

- Estructuras: Existen regularidades de roles, capacidades individuales, actitudes individuales, rasgos de género, cohesión, ...
- Procesos de intercambio: interacciones, influencias, liderazgo, fenómenos de poder, coalición, rendimiento, toma de decisiones, conflicto, cambio, ...
- Contenidos de tipo simbólico: rituales, temas, mitos, estereotipos, ...

## 2.4. Clasificación de grupos

### 1. Clases de grupos:

- Grupo **primario**: Formación espontánea. Número restringido. Interacción cara a cara. Comunicación sin elementos intermediarios. Se favorece y confirma el yo individual. De dan fuertes aspectos emocionales, acogen y dan seguridad, es fuerte la identidad del nosotras y nosotros.
- Grupo **secundario**: Formación espontánea o artificial. Número amplio. No se da interacción directa. Se saben del grupo. La comunicación precisa de elementos intermediarios. Disminuye el tono afectivo y nivel de conocimiento e interacción entre las y los miembros.
- Grupo de **pertenencia**: en el que se relacionan habitualmente, sería el primario aunque no se acepten normas, valores, opiniones...
- Grupo de **referencia**: con el que la persona establece una unión más afectiva desde el punto de vista de opiniones, ideología...
- Grupos **formales**: aquellos que están estructurados de una forma organizada.
- Grupos **informales**: sin estructurar.
- Grupo de **trabajo**: quienes pretenden conseguir un rendimiento o una producción estableciendo objetivos...
- Grupo **terapéutico**: salud mental, física...
- Grupo **propio**, "nuestro grupo"
- Grupo **ajeno**, son los grupos del resto, a los que nosotras y nosotros no pertenecemos.

En el caso de las organizaciones sociales podemos observar que hay dos tipos de grupos según su origen:

- Las que han sido formadas por la voluntad de sus participantes.
- Las que han sido formadas a partir de la iniciativa de una dirección política o social externa al grupo. La elección de participar no se da por afinidad al grupo, sino por la posibilidad de acceder a un servicio o un beneficio determinado prevaleciendo los objetivos individuales. No existe un sentimiento de pertenencia. El agrupamiento es forzado y la información se mantiene en los puestos de 'poder'. Esto impide la participación de la gente.

## 2.5. Motivaciones para participar en grupo

- Satisfacer una necesidad.
- Nos permite hacer algo que solas no podríamos hacer.
- Por necesidad de sentirse seguras y protegidas.
- Por ganas de participar de lo que nos ofrece un grupo.
- Por respeto o admiración a alguna o algún miembro.
- Por miedo a afrontar responsabilidades individuales.
- Por interés en experimentar formas de organización diferente.
- Por coincidir con la forma de pensar de otras y otros miembros.
- Por atracción hacia las actividades, objetivos o pertenencia en el mismo grupo.

#### 2.6. Para qué puede servir un grupo

- Para aprender a realizar tareas y asumir papeles que antes no habían ejercitado.
- Para que este aprendizaje se realice con menos carga de ansiedad.
- Para transgredir roles y normas impuestas socialmente
- Para desarrollar capacidades de nuestra personalidad.
- Para potenciar recursos que cada cual tiene.
- Para incidir socialmente

#### El grupo más efectivo para la consecución de objetivos de trabajo según su composición:

- El que está compuesto de 4 a 7 personas, con más se crea agresividad y competencia; con menos inhibición en la comunicación y mayor tensión. Parece que cuando el número es impar se dan mejores resultados. El grupo de 8 a 25 personas es el ideal para fines educativos.
- Cuando los objetivos son conocidos y aceptados por todas y todos los participantes.
- Cuando existe el sentimiento de pertenencia, identidad de "nosotras y nosotros", es decir, cuando se crea la identidad de grupo. Identidad de grupo: existe una formalización organizativa, se establecen relaciones con otros grupos y hay conciencia de 'ser' grupo.

#### 3. Elementos para analizar un grupo

- **Entorno:** Lugar físico y humano donde se ubica el grupo.
- **"Participantes":** Composición del grupo tomando en consideración el enfoque de género en cuanto a las características biográficas, psicológicas y físicas de las y los participantes.
- **Tamaño** del grupo (para que sea grupo hacen falta más de dos personas).
- **Finalidad** del grupo, para qué se ha formado.
- **Interacciones** que se establecen a través de los diálogos, generando: sentimientos y emociones compartidas (confianza, simpatía, ...), normas que lo regulen, historia compartida, pertenencia (sentimiento de lealtad al grupo)

Todo esto va creando la identidad grupal, el objetivo o metas en común, la ideología, las funciones y roles del grupo, pero no podemos olvidar que el grupo social es dinámico, está en continuo movimiento y evolución, de hay que debemos analizar su estructura y sus fases.

### 3. LAS FASES DEL PROCESO GRUPAL<sup>11</sup>

Comenzamos con este aspecto teniendo en cuenta que las fases por las que pasa un grupo no se dan sistemáticamente en un orden cronológico y en un proceso lógico. Simplemente, se quiere hacer notar que un grupo siempre está en una dinámica de cambios y que, en la vida de

<sup>11</sup> Ver anexo: Historia del grupo: teorías. LOPEZ-YARTO, Luis, op.cit.

aquél, se puede intervenir para desarrollar valores abriéndonos al aspecto afectivo y vivencial de la persona miembro.

Existen diversos modelos explicativos a este respecto:

### 3.1. Modelo de aprendizaje de K. LEWIN.

Lo concibe como algo escalonado en **tres fases** y en el ámbito actitudinal y conductual. Para aprender algo se ha de, primero, **desaprender** antiguas actitudes que se encuentran fuertemente arraigadas en la persona, frecuentemente son rutinarias y se desarrollan casi de una forma automática. Esto significa que quien está dispuesta y dispuesto a un cambio tiene que entregar una parte de sí misma y de sí mismo, de su identidad. **Las defensas y resistencias de carácter afectivo-emocional que aparecen en tal proceso, pueden explicarse como consecuencia de las inseguridades y la desorientación que ello entraña. En el marco del llamado equilibrio cotidiano, se tambalea el equilibrio cognitivo y emocional.**

- ◆ 1ª fase: **desbloqueo** o “deshielo”. Es una situación conflictiva. Quien aprende vive disonancias en relación con sus anteriores experiencias y experimenta un conflicto con sus costumbres cotidianas. Esto puede producirse por ejemplo por:
  - Una escasa confirmación o ratificación por parte del resto de participantes del grupo.
  - Sentimientos de culpabilidad.
  - Experiencias de fracaso.
- ◆ 2ª fase: **fase de cambio**. En esta fase se ensayan nuevas conductas o actitud para ello debe haber alternativas (las puede dar el o la coordinadora o dinamizadora). Si dichas alternativas son impuestas, la motivación para un cambio real es relativamente menor o se mantiene poco tiempo. El cambio sucede por medio de:
  - Una redefinición o nueva definición de la situación
  - Una amplia extensión de la percepción.
  - Una reestructuración de las categorías valorativas.
- ◆ 3ª fase: **consolidación y estabilización**. Se plantea el problema de integrar las actitudes y formas de conducta aprendidas en el conjunto de los medios actitudinales y comportamentales ya existentes con anterioridad. Significa la reconquista de la identidad personal y social.

### PRINCIPIOS

#### 1.- “Aquí y ahora”

Para Lewin es clave una relación consciente de Las personas miembros del grupo en la interacción con los conocimientos, experiencias y valores dentro de esa reciprocidad interactiva. Adquisición de conocimientos y perspectivas teóricas en y a través de experiencias personales y circunstanciales sin alejarse de ellas,

#### 2.- “Retroalimentación o Feedback”

Es una comunicación expresa e intencional de la percepción de la conducta y la vivencia de una persona en relación a otra u otras personas.

### 3.2. Modelo de W. BION (1961)

Según W. Bion el desarrollo de un grupo tiene semejanzas con el desarrollo psicoanalítico-psicosocial de una persona. Especialmente en la fase inicial de un grupo sobre el comportamiento de trabajo -comportamiento que se basa en una interdependencia funcional de las personas miembro- prevalecen los llamados supuestos fundamentales. Estos supuestos, además de ser inconscientes, se refieren en lo esencial a las dimensiones de intimidad y de orientación frente a la autoridad; en realidad, problemas que cada cual trae consigo desde su propia socialización.

Bion ha analizado cuatro de estos supuestos:

- **Dependencia:** Fijación a la persona referencial en el grupo, aceptan que sea omnipotente y lo sepa todo. Si esta persona no responde a esas expectativas se apoyarán en cualquier otra persona, dentro o fuera del grupo, que le ayude a cumplir tales expectativas. Recordemos la similitud de la dependencia infantil.
- **Conradependencia:** De la esperanza frustrada de la dependencia surgen agresiones, que se exteriorizan en rebelión hasta llegar a tendencias destructivas. Normalmente es la persona educadora o dinamizadora el elemento que falla, por lo que la mayoría de los ataques van dirigidos hacia él o ella. En la adolescencia ocurriría algo similar.
- **Lucha:** Se intenta entablar una lucha colectiva dirigida especialmente contra la figura educadora o dinamizadora en cuanto se supone que en esta lucha les permitirá reducir el número de personas y, por tanto, aumentar la satisfacción individual de quienes quedan.
- **Huida:** El grupo entero o una parte intenta sustraerse a la tarea propuesta por medio de la huida. Se ve desamparado física o psíquicamente, niega la problemática de la situación, se refugia en otro tema o comportamiento anormal.
- **Formación de parejas:** Los y las miembros de un grupo, apoyan o impiden emparejamientos espontáneos entre sus participantes en la esperanza de que así pueda superarse mejor la situación del grupo. La dirección se confía entonces de las distintas parejas, mientras que el resto se sustrae a toda actividad por medio de la huida y la retirada.

### 3.3. OTROS:

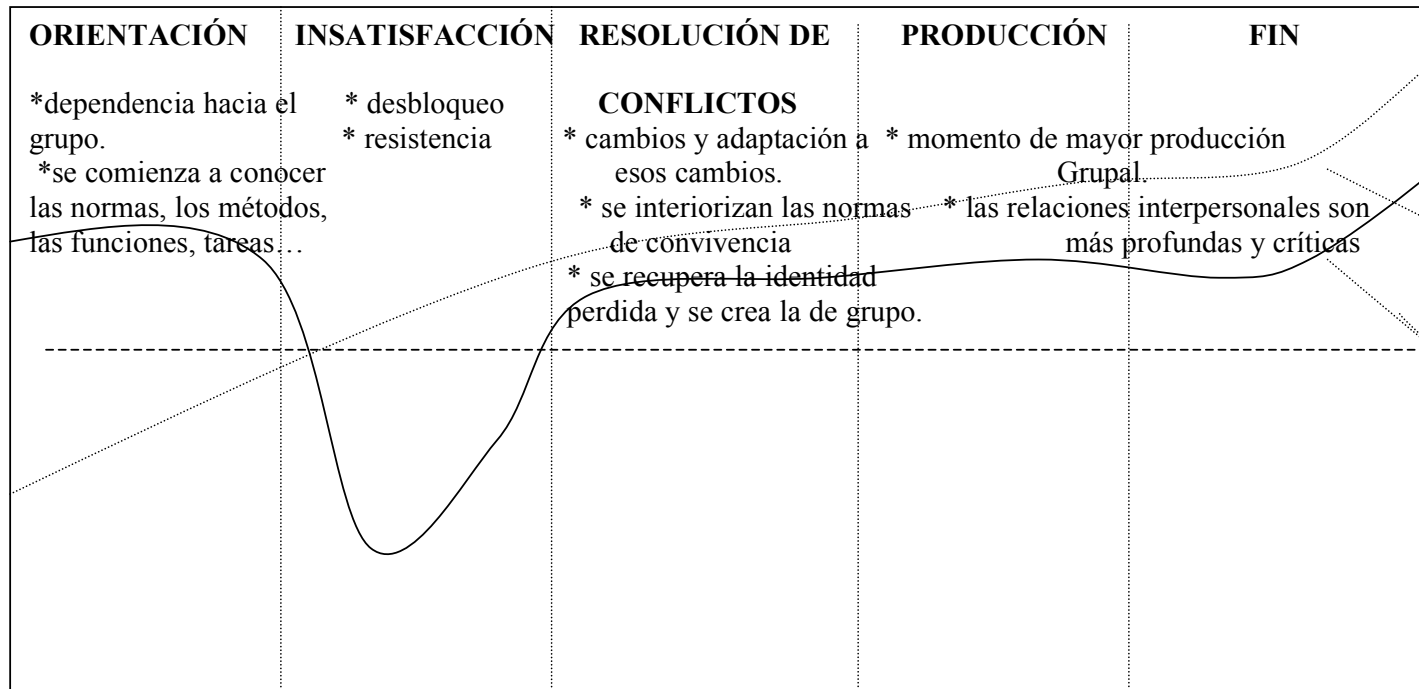
El modelo de **William SCHUTZ** explica los diferentes estadios por los que pasa un grupo: **inclusión** (sentimiento de aceptación), **control** (reparto de responsabilidad), **afecto** (deseo de 'contar' en el grupo). Todas y todos no están en el mismo estadio y esto provoca tensión constante, se mezcla el estado del grupo con el ritmo personal.

El modelo de **Tuckman** describe la fase de **formación, conflictividad, normación**.

**La cohesión es uno de los elementos más importantes que suele sufrir interferencias, no es totalmente consistente, si el grupo ejerce fuerza para que se acepten normas, opiniones... se produce abandono por parte de alguna persona miembro del grupo. Para sentirse totalmente vinculadas y vinculados debe estar alto el sentido de lealtad, la autoestima, seguridad personal, la confianza...**



Todo grupo humano funciona a dos niveles distintos: el **nivel de tarea**/intelectual (objetivos explícitos, reglas de funcionamiento, responsabilidades,...) y el **nivel afectivo**/socioemocional (relaciones emocionales, comunicación, cooperación, clima, ...)



#### 4. ESTRUCTURA DE GRUPO<sup>12</sup>

FORSYTH (1990): *pautas subyacentes de relaciones estables entre las personas del grupo*. Base sobre la que el grupo sustenta su identidad como tal, va a reflejar, sobre todo los roles que desarrollan las personas del grupo. Componentes de la estructura: Los roles, la comunicación, la cohesión, el liderazgo, modelo de organización,... Diferentes tipos de estructura:

##### Estructura de relación:

- Informal: Viene a ser la estructura 'oculta' del grupo, muchas veces no se es consciente de ella pero quizá es lo central: interacción. Determina la posición de la persona en el grupo y, en consecuencia, su situación personal, que determinarán, a su vez, sentimientos, percepciones, comportamientos de la persona,... La estructura informal hace referencia a todas las normas no formuladas y modos habituales de funcionamiento.
- Formal: Organización funcional del grupo que tiene carácter oficial y obligatorio (organización de tiempos, de funciones, de las personas miembro, de mecanismos de organización generales,...)

##### Estructura según roles:

- Roles centrados en la tarea (iniciadora, opinante, sintetizadora...)
- Roles de mantenimiento de grupo (animadora, moderadora, apoyo, aceptación...)
- Roles individuales (según las personalidades y necesidades de cada situación: dominadora, agresora, acaparadora, tímida, facilitadora,...)

**Estructura según el poder** (liderazgo, relaciones líder-grupo) se ejercerá influencia de una persona sobre otra en función de:

- Rasgos personales: aptitudes de seguridad, dependencia, poder..., Estas aptitudes se pueden adquirir, inhibir o potenciar, por lo que desde una perspectiva de género, habría que estudiar las relaciones que se establecen, cuidando y solucionando aquellas que desfavorecen o favorecen a las mujeres o hombres por cuestión de género.
- Posición: hace referencia a la posición particular dentro de una organización conseguida por designación, elección, sucesión o apoderamiento del control. Les da autoridad o influencia. El liderazgo radica en el puesto y no en la persona, lo que no quiere decir que no haya que tener en cuenta quién lo va a ejercer, ya que en estos casos, en situaciones mixtas los varones son los favorecidos.
- Del grupo, para alcanzar las metas del grupo está en función de ellas y ellos mismos y de los objetivos. Este tipo de estructura donde el poder está en sí misma, como persona, es el que interesa ya que la autoridad personal es imprescindible para la interacción grupal.

**Estructura de comunicación:** según los tipos de redes de comunicación y canales utilizadas por los grupos. Esta estructura está determinada, en la mayoría de los casos, por los estilos comunicativos diferenciados de las mujeres y hombres.

**Estructura socio-afectiva:** emociones, sentimientos inconscientes nacidos de la relación, sentimientos de solidaridad y separación mutua (la angustia que se vive en el momento en que alguien abandona el grupo es el síntoma de que la identidad grupal existe y que los sentimientos influyen en la formación del grupo)

Y, **¿la estructura por género?**: No se puede obviar cuando hablamos de estructuras grupales la influencia de género, no es lo mismo interrelacionar en grupos segregados o mixtos. Diversos estudios<sup>13</sup> demuestran la influencia de los rasgos definitorios de género en los estilos

<sup>12</sup> Para profundizar mirar anexo: Talde egitura: rolak, lidergoa estiloa, talde kohesioa. APODAKA, Eduino, op.cit.

<sup>13</sup> Mirar anexo: CARLI, Linda and BUKATKO, Danuta. Gender, Communication, and Social Influence: A developmental Perspective. ECKES, Thomas y TRAUTNER, Hanns. The developmental social psychology of gender. New Jersey, 2000.

de comunicación, en la asunción de roles, en tipo de estructura, en las características del liderazgo, en la creación de programas y proyectos, en la relación con otros grupos, ...

Estructura cooperativa	Estructura competitiva
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta interacción. Esfuerzo compartido.</li> <li>- Comunicación efectiva. Dinámica personal y social.</li> <li>- Facilitación de objetivos a otras personas: ayudando, compartiendo o instruyendo. Objetivos comunes, inclusivos.</li> <li>- Influencia de los y las compañeras hacia el objetivo.</li> <li>- Dirección del conflicto hacia la solución de los problemas.</li> <li>- Pensamiento muy divergente y arriesgado.</li> <li>- Alta confianza.</li> <li>- Alta aceptación y apoyo por las partes.</li> <li>- Alta implicación emocional y compromiso en aprender por parte de todas y todos los miembros. Alta utilización de los recursos humanos.</li> <li>- Posible división de las tareas.</li> <li>- Menor miedo al fracaso.</li> <li>- Todos y todas ganan o todos y todas pierden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja interacción. Esfuerzo paralelo.</li> <li>- Falta de comunicación o comunicación engañosa o amenazante. Dinámica individualista.</li> <li>- Obstrucción de los logros de las y los demás. Objetivos individuales excluyentes.</li> <li>- Los y las compañeras influyen contra el objetivo.</li> <li>- Dirección del conflicto en al dimensión ganar/perder.</li> <li>- Pensamiento poco divergente y arriesgado.</li> <li>- Poca confianza.</li> <li>- Poca aceptación y apoyo entre compañeras y compañeros.</li> <li>- Imposible división de tareas.</li> <li>- Mayor miedo al fracaso.</li> <li>- Unos unas gana y otros y otras pierden</li> </ul>

**TAREA DEL GRUPO:**

La estructura vendrá determinada por la meta u objetivos. La tarea es algo dinámico que provoca movimiento en el grupo; Aumenta la red de interrelaciones; fomenta la toma de conciencia del "nosotras y nosotros", sentimiento este que cohesiona y genera fuerzas de participación y acción; determinan el puesto de cada participante, según la función y el rol.

Las actividades son una dimensión central de la vida del grupo, según cuales sean las características objetivas de la tarea (duración, exigencia de habilidades, grado de estructuración, obligatoriedad, complicación...) y la valoración subjetiva que se haga de ella variará también la estructura y la vida del grupo.

**5. LOS ROLES GRUPALES**

### 5.1. Qué son roles de grupo

Una serie de actuaciones que se van desvelando en la misma marcha de un grupo. Un modelo organizado de conductas, deberes, sentimientos, valores y relaciones mutuas relativas a una determinada posición de la persona en un conjunto interaccional.

En el desarrollo de del grupo, es común, que surjan procesos de liderazgo, de dirección o coordinación. La actitud de la personas que ejerzan este rol es fundamental para que se establezcan relaciones y comportamientos participativos y cooperativos, favorecedoras de la dinámica grupal.

La persona dinamizadora, coordinadora o líder del grupo debe considerar como una de sus tareas más importantes la de desarrollar en las otras participantes del grupo la capacidad necesaria para que lleguen a **identificar, analizar y practicar** el rol que mejor le valla a ella y al grupo; así como, concentrar sus esfuerzos en torno a la vida del grupo y la consecución de los objetivos de éste.

El **estilo participativo** será aquél que considera el liderazgo como rol, como una función del grupo que se reparte según las necesidades de cada momento. Se fomenta la interdependencia como una vía para actuar conjuntamente. Un grupo participativo tiene que tener en cuenta los procesos dinámicos que se suceden en él y estar dispuesto a analizar y modificar las funciones, preparando, dando oportunidades, probando, arriesgando y confiando en todas y todos sus miembros.

Una dinamización o coordinación participativa conjuga tarea y satisfacción, es decir, hay que atender los objetivos y tareas del grupo de la misma manera que hay que cuidar los sentimientos que surjan de las interacciones en el seno del grupo.

### 5.2. Evolución de las teorías psicológico-sociales sobre poder y liderazgo

#### Diferentes etapas:

1. La más clásica, hasta los años 50, los estudios de psicología parten del supuesto de que ser **líder** tiene que ver con **rasgos hereditarios**, innatos, se nacen con ellos.
2. A partir de los años 50-60, se piensa que **se puede adquirir**. Por lo tanto, es un **estilo de comportamiento** que se puede **aprender y enseñar**, va dirigido en 2 dimensiones:
  - Conductas orientadas a la tarea: Saber de qué va la tarea, saber decir a la gente lo que tiene que hacer.
  - Conductas orientadas en las relaciones sociales: Persona motivadora.
 Se basarían en:
  - que se pueda medir su eficacia
  - que midan su capacidad de motivación y atractivo.
3. Entre los años 60-80 se visualizó otra teoría del tema liderazgo que es el del llamado **liderazgo contingente**. Rechazan los tipos anteriores, dirán que son erróneos porque no se tiene en cuenta la situación en la que se da el liderazgo. Dependiendo de la situación se requerirá un tipo de líder u otro:
  - Liderazgo instrumental: planifica los objetivos y los medios para llevarlos a cabo.
  - Liderazgo de apoyo: se preocupa por el bienestar y la satisfacción de las necesidades del grupo.
  - Liderazgo participativo: el objetivo central de la persona líder sería favorecer los procesos de participación del grupo.
  - Liderazgo de resultados: es muy específico y las necesidades grupales también lo son. Se necesita un grado alto de consenso y de confianza entre las personas miembro del grupo, lo que priman son los resultados. Se necesita una persona líder que valore los resultados.
4. Finales de los 80, se puede asimilar a la sociología, es el Nuevo Liderazgo, como desarrollo de investigaciones que primero parten del concepto de autoridad de Weber. Dicen que es

un **tipo de relación personal**, y que no existe sólo el formal, y que hay que **estudiar su creación y su mantenimiento**.

Es un planteamiento teórico importante para la sociología, porque sí podemos introducir la variable situación, también esa incidirá en un tipo de liderazgo (no es lo mismo una persona líder para una organización estable que para otra cambiante).

Otra variable fundamental es el grado de conflictividad y otra es la **cultura organizacional** e integración en la misma. Se parte de la base de que lo importante en una organización es resolver los problemas y tomar decisiones, y plantean que una persona líder tiene que tomar decisiones adecuadas en momentos adecuadas.

En la lectura sociológica existe una variable central en el tema del liderazgo que es el carisma. El carisma es una forma de liderazgo.

Hay algunas teorías (Bass, 1985) que han distinguido entre el **liderazgo transaccional** y el **liderazgo transformador**:

- **TRANSACCIONAL**: se establece una relación de intercambio entre líder y sus seguidoras o seguidores. Se pretende que el o la líder obtenga su misión, a cambio de cumplir lo establecido en el contrato con sus seguidores. **GERENTE reactivo**: quien lo determina. Quien da respuestas a esas ideas, las lleva a cabo o determina su viabilidad.
- **TRANSFORMADOR**: se crea una simbiosis entre el o la líder y sus seguidores y/o seguidoras más allá de un contrato. **LÍDER** suele ser proactivo. Es la persona que tiene ideas, visiones de la organización, transforma.

*¿En que se basa el liderazgo **transformador**?.* Cuatro factores determinan este tipo de liderazgo:

- **Carisma**: No es definido como un conjunto de características excepcionales, sino la capacidad de predecir el futuro que puede tener una persona.
- **Motivación inspiracional**: Capacidad motivadora y entusiasmante de la líder. Tiene que contagiar esa visión.
- **Consideración individual**: Consideración hacia las necesidades de sus subordinadas y subordinados.
- **Estimulación intelectual**: Dos sentidos:
  - o capacidad para que la gente desarrolle ideas
  - o Ser capaz de transformar los modos de pensar y las conductas de las personas.

Otras teorías han rebatido esta propuesta y dicen que una persona líder tiene básicamente poder y lo que tiene que saber es utilizar ese poder; así como ser muy consciente de las fuentes de la que emana su poder (carisma, pericia, autoridad formal, influencia política) Entonces, el o la buena líder sería aquella que tiene que ser capaz de saber en cada momento qué fuente de poder tiene que utilizar para saber influir en sus seguidores y/o seguidoras.

#### Modelo de la o el líder negociador

Es volver a plantear lo que preside en las relaciones sociales: **Conflicto y Consenso**. Cuando en una organización hay gran cantidad de conflictos, necesitamos una figura de liderazgo negociador. La o el líder tiene que tener básicamente la capacidad de negociar y resolver conflictos.

## 5.2. Diferentes tipologías de dinamizadora.

Tipología y clasificación según roles

1.- **Roles favorecedores de la integración y mantenimiento del grupo.** Contribuyen a crear un clima favorable para que el grupo se cohesionen, funcione y sobreviva:

- Estimuladora: elogia, muestra comprensión, está de acuerdo...
- Conciliadora: concilia desacuerdos, mitiga tensiones...
- Transigente: ofrece arreglos cediendo en parte para avanzar en conjunto.
- Facilita la comunicación: estimula la participación de todas.
- Legisla e innova: propone pautas o normas para el buen funcionamiento del grupo.
- Observa-comenta: anota el proceso del grupo y ofrece datos e interpretaciones.
- El o la seguidora: sigue al grupo más o menos pasivamente, acepta las ideas del resto y sirve de auditorio en las discusiones.

2.- **Roles que favorecen la tarea y proyectos del grupo.** Contribuyen a que el grupo programe y realice mejor sus objetivos:

- Quien inicia-impulsa: sugiere o propone nuevas ideas, nuevos objetivos y también soluciones en las dificultades y obstáculos.
- Quien busca informaciones: pide aclaraciones sobre los hechos.
- Quien busca opiniones: pregunta por los valores que están en juego.
- Quien opina: expresa su opinión frente a sugerencias.
- Quien informa: aporta hechos dignos de crédito o describe su propia experiencia.
- Quien elabora: explica las sugerencias en forma de ejemplos ya desarrollados
- Quien coordina: muestra la relación entre las diferentes sugerencias y busca la coordinación entre las distintas actividades.
- Quien orienta: define la posición del grupo frente a sus objetivos.
- Quien evalúa-crítica: mide las realizaciones del grupo, valora o pregunta.
- Quien dinamiza: impulsa al grupo a la acción o a la decisión.
- El o la técnica de procedimientos: acelera el movimiento del grupo realizando tareas de rutina (aparatos, sillas...)
- Quien registra: anota las sugerencias, lleva registro de las discusiones y decisiones. Es la "memoria" del grupo.

3.- **Roles que obstaculizan el mantenimiento y la tarea del grupo.** Actuaciones que se realizan para satisfacer las propias necesidades:

- Quien agrede: rebajando al resto, atacando al grupo con bromas ofensivas...
- Quien bloquea: negativa y reacia, se opone sin razón.
- El o la confesante: utiliza al grupo para expresar sus sentimientos o ideas personales.
- El o la interesante: busca llamar la atención con posturas excéntricas.
- El o la descomprometida: hace alarde de su falta de integración con cinismo o indiferencia.
- El o la dominadora: intenta manipular al grupo.
- Quien busca ayuda: intenta atraer la "comprensión" expresando inseguridad o desacreditándose a sí misma.

Tipología y clasificación de las personas dinamizadoras según sus agentes

➤ **Tipología sociológica:**

- Por género de actividad: act. sociales, culturales, deportivas.

- Por tipo de responsabilidades: dirigentes, animadoras
  - Por criterios sociodemográficos: género, sexo, edad, profesionales o voluntarias, formación, origen geográfico, participación sindical, política, movilidad social, etc...
- Lanfant dice que en este tipo de dinamizadora surge un subjetivismo muy acentuado cuyo compromiso personal está en relación directa con su acción social y su sistema de valores.
- **Tipología ideológica:** Pone en manifiesto las relaciones de esta figura con el poder, revelando su ideología. (Supervisoras, polivalentes, estrategas, figurantes, desplazadas, reservadas, rechazadas, reformadas...)
  - **Tipología motivacional:** cómo llegaron a ser dinamizadoras, por qué, qué son en relación al medio...
  - **Tipología de los roles:** el o la política (conciencia de la realidad social y su alienación, el fin es hacer ciudadanas y ciudadanos conscientes); el o la religiosa (por vocación); el o la 'tutora' (la clave de la animación es el "amor"); el o la personalista (su fin es que las personas sean 'responsables', autónomas y con sentido crítico); el o la iniciadora (saca a las personas de su letargo, provoca deseos culturales...)
  - **Tipología de los status:** pertenencia institucional y modo de remuneración, profesionales-voluntarios.
  - **Tipología por modelo de referencia:** de vanguardia, ocio, relaciones humanas...
  - **Tipología por sector:** animadoras culturales (arte-público), sociales (centros sociales), socioeducativos (trabajan en casas de jóvenes y de la cultura), escolares (liceos)

Tipología según el estilo de la persona animadora<sup>14</sup>

	<b>Autoritaria</b>	<b>Democrática</b>	<b>Laissez-faire</b>
--	--------------------	--------------------	----------------------

<sup>14</sup> White, R. y Lippitt, R. *Autocracy and Democracy*, Harper, N/Y/1.960, cap. 3 y 5

DECISIÓN	El o la líder toma todas las determinaciones. Las y los miembros ejecutan.	Todo el plan es materia de discusión en el grupo. El o la líder lo fomenta y favorece.	Total libertad para la decisión personal, sin apenas intervención de la figura líder, que sólo actúa en casos extremos.
FUTURO	El futuro del grupo es incierto, ya que sólo a líder decide los pasos a dar, uno a uno.	De la confrontación en el grupo sale cierta perspectiva de futuro: "Mis deseos pesan y esos, yo los conozco". La líder, en casos de duda, suele proponer alternativas posibles, ayuda a ver claro.	La líder "está disponible" daría información o materiales, o su opinión "si fuera necesario", pero no interviene por iniciativa propia. El futuro es incierto. "No se sabe a que atenerse".
PARTICIPACIÓN EN LA EJECUCIÓN	No suele participar en el trabajo inmediato, porque lo "suyo" es mandar, organizar.	En el trabajo es un alguien más del grupo, sin embargo no hace mucho por sí misma, ya que la tarea de organización le lleva tiempo y energías.	A menudo adopta la conducta de quien trabaja como una más.
INTERVENCIÓN	Suele decidir las tareas que hace cada miembro y que tendrá cada cual.	Las miembros suelen ser bastante libres en elegir la tarea que les va y, desde luego, en elegir las colaboradoras para llevarla a cabo.	No interviene en señalar el cometido de cada cual, su actitud es la de "ya son personas adultas y saben lo que hay que hacer". "Tienen que aprender a arreglárselas".
VALORACIÓN	Suele ser muy personal, a veces arbitraria, en sus alabanzas y críticas de lo que hacen las miembros del grupo. Usa esto como refuerzo de su halo de autoridad.	La líder es muy objetiva, muy fáctica a la hora de alabar o criticar.	Muy raros son los comentarios espontáneos sobre la actuación de las miembros del grupo. "Si quieren saber mi opinión, ya me preguntarán". No intenta evaluar o regular lo que considera "el curso normal" de los acontecimientos.

Tipología según la relación entre la tarea y la figura líder (rejilla de liderazgo) "La rejilla del liderazgo de BLAKE Y MONTON (1964)"

En el ejercicio del liderazgo hay que tener en cuenta dos consideraciones:

- las personas sobre las que se ejerce liderazgo
- consecución de objetivos

El conflicto admite 5 soluciones:

- **Liderazgo de tarea** (9-1): se consigue obediencia a base de imponer autoridad



- **Liderazgo de Club de Campo** (1-9): cuidadosa atención a las necesidades de las personas con el fin exclusivo de satisfacer las relaciones, descuidando aspectos de la tarea
- **Liderazgo empobrecido** (1-1): alejar cualquier punto de controversia, intentar mantener neutral y retirarse de cualquier responsabilidad, mínimo esfuerzo es lo que se ofrece para la realización del trabajo como para mantener y alentar a la pertenencia de grupo.
- **Liderazgo punto medio** (5-5): acomodación, ajuste y compromiso, una especie de negociación, se mantiene el equilibrio entre consecución de los objetivos y motivación de personas.
- **Liderazgo de equipo** (9-9): discusión abierta y franca con deseo sincero de llegar a la raíz del problema, solución lenta a corto plazo pero eficaz a largo plazo.

(1-9) "Club de campo" atención a la persona descuido de la tarea	(9-9) <u>Equipo</u> debate raíz del problema solución lenta pero eficaz
(5-5) <u>Punto</u>	<u>medio</u> negociación
Alejarse del problema Mínimo esfuerzo "Empobrecido" (1-1)	imponer la autoridad <u>Tarea</u> (9-1)

5.3. Roles de interacción

Para conocer qué pasa entre las personas integrantes de un grupo, debemos analizar la interacción verbal y no verbal entre ellas, siguiendo estas pautas:



Hay que analizar el sistema de categorías de cada participante, observar los roles, comportamientos y actitudes. La observación se puede realizar:

**a.- En el diálogo:**

- Área afectiva, muestra sentimientos más o menos de aprobación, bienestar, tensión...
- Área de la tarea, da o pide informaciones, opiniones, sugerencias...

Nos permite ver los sentimientos generales que reinan en el grupo, y también los individuales, aunque quizás no determinen la toma de decisiones.

**b.- En la discusión y sus fases:**

- Intercambio de información.
- Da opiniones.
- La falta de sugerencias para seguir adelante y la existencia de bandos colectivos produce autofrustración; sin embargo, las sugerencias ofrecidas por diferentes personas crean sentimiento de satisfacción y eficacia.
- Las interacciones que indican **adaptación** se miden a través del nivel de comunicación y la valoración que se hace de ellas; lo que indica **decisión** es la existencia de proposiciones y aceptación; y, expresión de las conductas afectivas que tienden al bienestar y cohesión grupal.

**c.- Jerarquías para hablar en el grupo:**

- Las personas aprenden rápido cuándo, cuánto y a quién pueden hablar en el grupo, se "colocan" rápido.
- Hablan más a las "superiores" que a las "inferiores" de esa jerarquía social simbólica, por ejemplo la superioridad de los varones sobre las mujeres, de los y las adultas sobre la juventud... Necesidad de ROMPER esta dinámica.
- En los grupos con más de cinco participantes suele aparecer la "figura dominante". Necesidad de NEUTRALIZARLA
- En el segundo día de juntarse suele aparecer ya esa jerarquía, por lo que DEBEMOS INCIDIR Y DESARROLLAR RÁPIDAMENTE LOS VALORES DE IGUALDAD Y COOPERACIÓN.
- En los grupos jerárquicos que quieren mantener ese sistema disminuye el tiempo dedicado a la tarea, también la cantidad de información, las buenas relaciones y el "contrato social" pierde su funcionalidad.

**d.- El consenso en el grupo:**

- Importancia del debate y de las personas por igual.
- El intercambio de información en los grupos pequeños suele ser más beneficioso porque ayuda a la participación. En los grandes, sin embargo, se crea incertidumbre y posibilidad de inhibición o invisibilidad de algunas personas.
- Cuando el consenso sólo se da entre dos o tres personas se convierte en "camarilla" (puede convertirse en grupo de poder), por lo tanto, hay que asegurar que todo el grupo ha llegado a él, que se ha conseguido el CONSENSO COOPERATIVO.
- Se puede dar la situación de "embarque", esto es, unas cuantas persuaden al resto, puede que surja la figura líder.
- Así y todo, en los grupos hay tendencia a la unanimidad por lo que hay que conseguir que ésta sea lo más creativa y participativa posible.

**f.- Empatía de la persona que dinamiza un grupo.**

La empatía la podemos definir como la capacidad de saber ponerse en la situación de otra persona. Una de las funciones de la persona que dinamiza o dirige un grupo es aprender a conocer a las demás persona. Para esto hay que tener en cuenta:

- Que el grupo trabaja a dos niveles, uno intelectual y otro afectivo (Cuándo hay tensiones de este tipo es imposible avanzar).
- Que hay que aprender a distinguir actitudes (sistema de creencias, carácter, personalidad) de comportamientos (la expresión visible de las actitudes)
- Que cada persona del grupo tiene una historia y funciona condicionada por ella.
- Que interaccionamos con personas sexuadas con marca de género.

- Que en el grupo las emociones se pueden canalizar en función del estilo de la dinamizadora, del grupo o de la misma persona participante, se funciona de forma mas emocional que cuando se está sola ya que se desea ganarnos la aprobación del resto y sentirse segura.
- Que se deben buscar las tensiones internas que afectan irremediabilmente a la labor del grupo y sus componentes.

## 6. LA FIGURA DE LA PERSONA DINAMIZADORA O ANIMADORA<sup>15</sup>

Es una agente social, de origen militante en la acción social, activista en la comunidad o en los grupos con diversas funciones y proyectos. Establece comunicación positiva entre personas, grupos y comunidades.

### **Características más significativas de la persona dinamizadora**

- Debería ser una **persona dinámica** y dinamizadora, motivada y motivadora, entusiasmada y comprometida con su trabajo.

---

<sup>15</sup> TRILLA, Jaime. *Animación Sociocultural. Teorías, programas y ámbitos*. Ariel Educación. Barcelona, 1998  
SAEZ CARRERAS, Juan. *La Tercera Edad. Animación Socio Cultural*. Ed. Dykinson, S.L.

- **Abierta** a las relaciones interpersonales y sociales, con tacto y respeto hacia las demás. Con capacidad de diálogo y comunicación. Acoge, sin reparos, a cualquier colectivo social que quiera integrarse en los programas.
- Tiene **confianza en la capacidad de los grupos** para trabajar progresando y está convencida de la importancia del autodesarrollo personal a través de la dinámica grupal.
- Está **preparada para aprender** constantemente.. Es investigadora activa y permanente de su praxis.
- Está directamente **implicada en el entorno** y trabaja en él desde dentro. Está abierta al desarrollo comunitario integrado y cultiva la interdisciplinariedad al servicio de proyectos comunes.
- Es una **militante** con el objetivo puesto en la transformación de la sociedad, **en el cambio social**.
- Tiene equilibrio y **madurez psíquica**, flexible mental y emocional para analizar los posibles conflictos grupales. Es abierta, tolerante y tiene una gran disponibilidad para escuchar y atender a las demás.
- Tiene **capacidad de análisis** y ejerce la crítica con espíritu constructivo.
- Es **optimista** y se resiste al desaliento.
- Tiene **sentido del proceso**. Sabe que toda actividad está enmarcada dentro de un proceso.
- Utiliza el **sentido del humor**, sin caer en la chabacanería, para aliviar tensiones y romper hielos. Jamás ridiculiza a nadie.
- A pesar de todo, **no es ni un superhombre ni una supermujer**. Tiene defectos y fallos y los asume con actitud autocrítica. Sabe, también, cuando su labor ha terminado y debe dejar paso a la comunidad.

#### Funciones generales:

- Animación global de la vida comunitaria.
- Realización de estudios de situación (actividades o proyectos).
- Promover y orientar grupos.
- Suscitar y proponer iniciativas.
- Programar actividades y planes globales.
- Formar personas (contenidos y actitudes).
- Realización de gestiones.
- Proporcionar asistencia técnica.
- Asegurar una relación dinámica.
- Controlar y medir resultados.

#### Funciones grupales:

- **Animar** la vida grupal, potenciar las relaciones interpersonales.
- **Motivar**, sensibilizar, organizar y movilizar.
- **Establecer los marcos de referencia** para clarificar objetivos y programas.
- **Ayudar a traducir los objetivos** en proyectos y programas.
- **Coordinar** actividades e impulsar la participación.
- **Crear un buen clima** de trabajo en los grupos.
- **Ofrecer los recursos** metodológicos necesarios.
- **Ayudar a la asunción de responsabilidades**.
- **Promover la interacción** con el entorno.
- **Introducir la autocrítica** y autoevaluación, tanto a nivel interno como a nivel comunitario.
- **Promover y gestionar la participación**.
- Encaminar a la **toma de decisiones y resolución de problemas**.
- **Evitar discriminaciones por razón de género**.

#### Perfil de la persona dinamizadora.

- Dimensión cognitiva personal: Se refiere a la capacidad global para actuar con un propósito, pensar racionalmente y enfrentarse de forma eficaz con el medio.

- Dimensión afectiva: Afecto o sensibilidad ante las personas y disposición a mostrar servicio.
- Dimensión social y de relación: Se refiere a las relaciones interpersonales que ponen en comunicación y ayudan a cada una de las personas del grupo.
- Dimensión moral: Conjunto de facultades del espíritu que conciernen al respeto humano.
- Dimensión física. Hace referencia a la constitución o naturaleza corpórea.

DIMENSIÓN	RASGOS	CAPACIDADES
DIMENSIÓN COGNITIVA PERSONAL	Tiene la suficiente capacidad de decisión para elegir, proponer o decidir algo	Capacidad de decisión
	Capacidad para desarrollar la fantasía y crear cosas nuevas.	Creatividad
	A la hora de trabajar sigue un método y parte de unos objetivos.	Planificación
DIMENSIÓN AFECTIVA	Coherencia y equilibrio entre comportamiento, sentimiento y pensamiento.	Madurez personal/ equilibrio
	Habilidad para desdramatizar el momento oportuno.	Serenidad
	Confianza en si misma, aceptación de los defectos y limitaciones propias.	Confianza en sí misma
DIMENSIÓN SOCIAL Y DE RELACIÓN	Cree en las personas y ofrece seguridad.	Confianza en las personas
	Apertura al cambio con actitud de acercamiento y consenso.	Flexibilidad
	Saber escuchar a la otra persona con disposición positiva de forma que se establezca una comunicación entre la persona emisora y receptora.	Capacidad de diálogo
DIMENSIÓN MORAL	Obligación de satisfacer cualquier necesidad de otras y otros.	Vocación servicio/disponibilidad
	Posee criterio para aprobar o desaprobar algo. Realiza evaluaciones objetivas y ajustadas a la realidad.	Ecuanimidad/ imparcialidad
	Coherencia personal, crítica sensata, honesta, tolerante consigo misma y con las demás personas, autenticidad, desinterés.	Juicio crítico/ honestidad/ integridad
DIMENSIÓN FÍSICA	Resistencia física en general, aguante.	Resistencia física
	Fluidez en la expresión oral.	Facilidad de palabra
	Persona jovial y dinámica que ve la vida con optimismo.	Juventud y dinamismo

## 8. PISTAS PARA DETECTAR AL GRUPO SANO DEL GRUPO ENFERMO

### GRUPO ENFERMO

### GRUPO SANO

#### 1. En la Discusión: Tolerancia y Acogida

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Sólo algunas y algunos miembros expresan espontáneamente sus opiniones, más difícilmente sus sentimientos, y más difícilmente aún, sus proyectos.</li> <li>❖ Las y los miembros no escuchan lo que las otras personas proponen y se ocupan continuamente en objetar o en defenderse.</li> <li>❖ Puntos sin gran importancia o generalizados ocupan la mayor parte del tiempo y las decisiones mayores o concretas se evitan, se toman con prisas o se pasan rápidamente a una comisión.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Todas y todos los miembros dicen voluntariamente lo que piensan, lo que sienten o lo que proyectan.</li> <li>❖ Las y los miembros escuchan y comprenden realmente lo que las otras personas proponen (son capaces de repetir lo que se acaba de decir, por ejemplo).</li> <li>❖ Las opiniones delicadas o importantes son discutidas larga y concretamente, siendo pasadas a las y los responsables</li> </ul> |
|---|---|

competentes, las decisiones que van a ser de su incumbencia.

*2. En la Decisión: Objetividad y Progresividad*

- ❖ Las y los miembros competentes no dan su opinión en la cuestión que se examina.
- ❖ La opinión de una o un miembro se juzga en conformidad con las costumbres del grupo, las reacciones de un subgrupo o las opiniones de la persona que dirige.
- ❖ En general, las decisiones se toman en función de las tradiciones, de teorías abstractas, de prejuicios sentimentales y de visión mezquina.
- ❖ Las y los miembros competentes son escuchados con más atención en el problema estudiado.
- ❖ La opinión de una o un miembro es acogida según el valor de la opinión, o, rechazada después de su discusión.
- ❖ Se toma la decisión rompiendo con la rutina o el conformismo, siempre en función de datos positivos que se desprenden de los principios o fines del grupo y, teniendo en cuenta perspectivas de largo alcance.

*3- En la Acción: Creatividad y Respeto a las personas*

- ❖ Las nuevas iniciativas son desaconsejadas o no son apoyadas.
- ❖ Una o un miembro que haya fallado es descalificado, reducido al silencio o excluida.
- ❖ El grupo abusa de ciertas personas del grupo o utiliza para su provecho algunos defectos de las mismas.
- ❖ El grupo refuerza su unidad interior por presión moral (por ejemplo amenazas) o por empleo de agresividad (por ejemplo crear rivalidades) contra su grupo interior y ajeno.

- ❖ Las actividades nuevas y creadoras son animadas y favorecidas.
- ❖ Una o un miembro que ha fracasado en una empresa nueva o en un trabajo delicado es apoyada o apoyado por el grupo, que comprende sus intenciones y le ayuda a rectificar el uso de los medios.
- ❖ El grupo rehúsa explotar las debilidades o defectos de alguna o alguno de sus miembros.
- ❖ El grupo refuerza la participación de las personas por intercambio de impresiones, basado en la simpatía, incluso hacia grupos exteriores

## 9. LA COMUNICACIÓN EN LOS GRUPOS

### 9.1. La comunicación.

Las personas somos seres sociales que nos pasamos gran parte de nuestro tiempo comunicándonos, unas veces con las personas cercanas y otras con nosotras mismas; esto es una habilidad social aprendida a lo largo de los años y, a juicio de muchas y muchos, imprescindible para la supervivencia. Estos intercambios están regulados por ciertas 'leyes' que nos permiten aprender. Sin la comunicación no habría aprendizaje, ni desarrollo personal.

Para una buena relación social, necesitamos una comunicación de calidad entre las personas. Cuando ésta falta pueden aparecer problemas con nuestras familias, amistades, grupos... La comunicación que se establece de forma eficaz, con respeto y respondiendo a los intereses y necesidades de la partes puede clasificarse entre las conductas socialmente positivas.

No es fácil dar una definición de comunicación que abarque todas sus propiedades y resuma todos los puntos de vista de las autoras y autores que se han dedicado a su estudio. Pero nos detendremos en la comunicación entendida como un proceso interpersonal en el que las y los participantes expresan algo de sí mismos a través de signos verbales y no verbales con la intención de influirse de algún modo.

Por otra parte, sabemos que no existe grupo si no hay una comunicación viva y fluida entre las personas del mismo y sus diferentes áreas. De la misma manera que, sabemos que, la comunicación de grupo debe proyectarse, también, hacia el exterior.

Conocer, mediante la comunicación y la información los objetivos que nos unen en el grupo, lo que ocurre dentro y fuera del mismo, etc., permite un funcionamiento más eficaz, democrático, participativo y potencia el sentimiento de grupo y la motivación para pertenecer a él.

#### Ámbitos de la comunicación:

	Se produce entre:	Funciones:
<b>Comunicación interna en el grupo</b>	* Personas participantes del grupo. * Áreas de trabajo.	* Integración grupal. * Eficacia en la estructura de trabajo.
<b>Comunicación externa en el grupo</b>	* El grupo y su entorno.	* Proyección exterior.

**Tipos de comunicación:** Comunicación intrapersonal (comunicación conmigo misma o consigo mismo), comunicación verbal, comunicación no verbal (no se trasmite a través del lenguaje oral o escrito)

La **comunicación interpersonal** no puede entenderse más que en el marco del contexto vital y social en que se produce. Es este contexto el que da significado a los mensajes, ofrece modelos de comunicación, formas de relacionarse y de resolver conflictos y contiene factores que favorecen y dificultan la comunicación, tanto sociales, familiares como personales. Los **aspectos del contexto a analizar en la comunicación interpersonal** son las actitudes, el área emocional, el rol o papel socialmente asignado, el comportamiento no verbal.

9.2. La comunicación interna en los grupos<sup>16</sup>

- **Nos comunicamos con el comportamiento.**

Oímos, vemos y sentimos **conductas** de nuestra interlocutora, y ésta las oye, ve y siente de nosotras y nosotros. **La comunicación no es posible sin el comportamiento.** Nos comunicamos, pues, con el comportamiento. Y lo hacemos con comportamientos **verbales** y comportamientos **no verbales**.

El **comportamiento verbal** es usado para comunicar ideas o dar información acerca de hechos personales o no, opiniones y actitudes, describir o expresar sentimientos, acuerdos o desacuerdos, hacer preguntas, pedir y demandar información, razonar y argumentar. Las palabras que se utilizan dependen del **tema** de discusión, de la **situación**, del **papel** de las personas interlocutoras en las situaciones y de los **objetivos** que se pretenden alcanzar.

El comportamiento verbal tiene la función de servir de vehículo a los contenidos explícitos del mensaje, y lo único que se requiere para garantizar una comunicación efectiva es que sean realmente explícitos, es decir, que sean presentados de un modo descriptivo u operativo, y según un código común con la interlocución a quien se habla. Expresiones vagas y generalizadas tienen la virtualidad de obstaculizar y esclerosar los canales de comunicación.

**Niveles de comunicación.** Según su profundidad se describen cuatro niveles en la comunicación:

- Nivel de conversación convencional o cotidiana (temas como el tiempo, política, moda, precios...).
- Nivel exploratorio (conversaciones en las que expresamos nuevas ideas, juicios u opiniones).
- Nivel participativo (conversaciones sobre nuestras experiencias, proyectos, trabajo, ilusiones y dificultades).
- Nivel de intimidad (comunicación de nuestros sentimientos sin racionalizarlos, en un terreno más personal).

El **comportamiento no verbal** resulta imposible de ocultarlo. Existen varias dimensiones de este comportamiento:

- La expresión facial.
- La mirada.
- La postura, el modo en cómo se sienta, permanece de pie o el porte al caminar de una persona.
- Los gestos con las manos.
- La proximidad.
- el contacto físico.
- Las claves vocales.
- La apariencia personal.

Ambas dimensiones tiene su propia funcionalidad y complementariedad. Mientras que el comportamiento verbal primariamente transporta el significado específico y explícito o aspectos denotativos del mensaje, el comportamiento no verbal puede incluir información no explícita o **metacomunicación**. Esta información no explícita tiene diferentes funciones:

- Enfatiza el mensaje verbal
- Expresa el afecto de la persona interlocutora.
- Indica los sentimientos de una interlocutora en relación con la otra persona.
- Regula la interacción.

<sup>16</sup> COSTA, Miguel y LOPEZ, Ernesto. Manual para el educador social. Ministerio de Asuntos Sociales. Madrid, 1994.



- Sustituye la palabra.
- Orienta la manera en que el mensaje verbal será interpretado.

Un mensaje efectivo requiere que estos dos comportamientos –verbal y no verbal- sean consistentes, es decir, que el significado explícito del comportamiento verbal coincida con el significado implícito o matización del comportamiento no verbal.

Quando existe inconsistencia entre estos dos comportamientos, es el comportamiento no verbal el que cobra especial significación y el que más impacta en la interlocución.

Por estas razones, la claridad y efectividad de la comunicación exige una cierta competencia en dos tipos de comportamientos, y por otra parte, facilita hallar vías para expresar los sentimientos interpersonales tanto de forma verbal como no verbal.

En la comunicación, raramente los elementos verbales y no verbales son utilizados aisladamente.

- **Naturaleza interactiva de la comunicación.**

Es el propio comportamiento de una interlocución la fuente de las resistencias o de los cambios en la otra interlocución. No se actúa al margen de los datos y la información que te proporciona la propia situación y la interlocución.

Conclusiones:

- Cada persona tiene cierto control sobre el comportamiento de la otra. En la mayoría de las interacciones sociales se da una equidad en el dar y recibir consecuencias positivas y negativas.
- Este control no reside en instancias ajenas o lejanas a la propia interlocución. Cuánto más dúctil y versátil sea éste, cosa que se adquiere con aprendizaje y entrenamiento, tanto mayor serán las posibilidades de influir en el cambio de la otra.
- Querámoslo o no, cuando nos comunicamos influimos en las demás personas.
- Cada persona interactúa en función de “quién” es la otra (género, estatus social, profesión, cultura, procedencia, ...)
- **Necesidades de la comunicación.**

**De afecto**, la interacción con las otras personas es el hecho fundamental de nuestra existencia.

**De utilidad**, necesidad de producir, de canalizar las energías por una tarea.

**De sentido**, necesidad de comprender lo que nos rodea y lo que nos ocurre, de conocer, de congruencia en lo que vemos...

El conflicto puede surgir cuando las expectativas de las personas que intervienen en la comunicación no se satisfacen. Muchas veces, en una mala comunicación subyace un desacuerdo sobre las necesidades a las que se pretende dar respuesta en esa relación.

- **El diálogo**

La capacidad de diálogo marca la capacidad de comunicación y la interacción entre las personas y puede llegar a ser fuente de conflictos, lesiones, situaciones ambiguas...

Escuchar conlleva objetividad, aceptación, interés e intención de comprensión. Escuchar no es recibir sonidos, esto lo podemos utilizar ante un bombardeo de información, lo peligroso es cuando se convierte en actitud.

**Problemas estructurales del diálogo:**

- Formas inexactas de expresión, no existe coordinación entre lo que se quiere comunicar y lo que realmente se comunica.
- No hay un marco referencial para el encuentro comunicativo, el diálogo se convierte en monólogo, quienes hablan no lo hacen de lo mismo.
- No se escucha todo lo que se dice sino informaciones parciales.
- Se quieren decir muchas cosas en una sola expresión y esto produce confusión.

**Defectos habituales en un diálogo:**

Quien habla:

- No organiza sus ideas antes de hablar, mensaje nada claro, no coherente por lo que no es comprendido.
- Muchas ideas inconexas, por lo que se hace difícil sacar conclusiones.
- No se tienen en cuenta puntos de la respuesta de la otra parte.

Quien escucha:

- Tiene dividida la atención.
- Piensa la respuesta que va a dar y no escucha.
- Escucha más los detalles que lo esencial.
- Intenta decir lo que sabe del tema, se convierte en una exposición.

Es muy importante que en la discusión nos relacionamos a nivel de temas y no de personas como ocurre en el diálogo. **Dialogar es escuchar, es decir, apertura total para percibir a la otra persona en su realidad y en su situación.** Debemos aceptar el diálogo con personas (todo ser humano tiene algo que expresar)

- **Los “zurrumurrus”:**

Al recibir una comunicación incompleta o falta de lógica y coherencia, tratamos de unir todos los elementos recibidos en un conjunto armónico que nos facilite la comprensión y que pueda hacer la imagen más asequible al resto. Somos incapaces de transmitir los datos fríamente, pasan por el tamiz de nuestra comprensión, nuestra lógica, nuestro sistema de pensamiento.

- **Elementos que obstaculizan la comunicación**

**Verbal:**

- Alejamiento temporal: se hacen excesivas referencias al pasado o futuro hipotético.
- Déficit de lenguaje positivo: se omiten decir cosas agradables como persona.
- Interrupciones de las otras personas.
- Rizar el rizo: esforzarse en explicar, clarificar o discutir un detalle irrelevante.
- Afirmaciones radicales o dogmáticas
- Excesiva generalización
- Etiquetas.
- Evitar hablar de un tema
- Insistir demasiado en un tema.
- Falta de especificidad: hablar de forma poco concreta.
- Discurso excesivamente emocional: gritos, entonación intensa...
- Justificación excesiva de las propias posiciones.
- Contraquejas: responder a una queja de la otra persona con una queja sobre ella.
- Respuesta cortante.
- Insultar.
- Déficit en reconocer la razón de la otra parte.
- Acusaciones, amenazas, exigencias, pregunta de reproche...
- Declaraciones del tipo "deberías..."
- Mensajes contradictorios.

- Sarcasmo.
- Exceso de opinión incluso cuando no se la piden.
- Excesivo desacuerdo.
- Exceso de habla negativa.
- Interpretación incorrecta de los mensajes de la otra persona.
- Juzgar los mensajes de la interlocutora
- Comunicar en diferente código de la interlocutora.
- Intentar adivinar del pensamiento: suponer que una sabe lo que la otra persona está sintiendo o pensando.

**No verbal:**

- El lugar o momento elegido
- Expresión desconectada con el objetivo inmediato de la discusión.
- Estados emocionales que perturban la atención, comprensión y recuerdo y acuerdo de los mensajes.
- La forma de vestir
- Expresión facial: fruncir el ceño, sonreír estúpidamente
- Acciones físicas amenazadoras
- Nerviosismo
- Mutismo
- Replegarse sobre sí misma
- Actitud defensiva
- Escuchar lo que se quiere oír
- Quejarse constantemente
- Inexpresividad
- Actitud pesimista
- Tono de voz
- Despreocupación en conocer valores y necesidades ajenas
- Hábitos que distraen la atención: fumar, mascar chicle...

• **Elementos facilitadores de la comunicación:**

- El lugar o momento elegido.
- Estados emocionales facilitadores.
- Escuchar activamente.
- Empatizar (saber ponerse en el lugar de la otra persona)
- Hacer preguntas.
- Petición de parecer.
- Declaración de deseos.
- Mensajes consistentes.
- Acuerdo parcial con una crítica, objeción o argumento.
- Acomodación del contenido a las necesidades de la persona interlocutora, objetivo,...
- Información positiva, optimista pero a la vez realista.
- Asertividad (sinceridad)
- Utilización del mismo código. Mención de conductas y observaciones específicas.

• **Feed-back**

El feed back es una comunicación a una persona, durante la cual se le facilita información sobre cómo son percibidos, entendidos y vividos sus modos de comportamiento.

El posible alcance y la eficacia del feed back vienen determinados en gran parte por la medida de confianza dentro del grupo y entre las personas interesadas.

**1. Los efectos positivos del feed back.**

- Apoya y estimula modos de comportamiento positivos, cuando estos son reconocidos

- Corrige modos de comportamiento
- Aclara las relaciones entre personas y ayuda a comprender mejor a las otras personas.

## 2. ¿Cómo se produce el feed back?

- Haciendo saber a la otra persona lo que una piensa y siente *sobre sí misma o sobre sí mismo*.
- Haciendo saber a la otra lo que una o uno piensa y siente acerca de *ella* (confrontación)
- Diciéndose recíprocamente lo que una piensa y siente acerca de sí misma y de la otra (diálogo de *Feed back*)
- La información del *feed back* puede darse de diversas maneras:
  - *Conscientemente*: asentir con la cabeza; o *inconscientemente*: adormecerse.
  - *Espontáneamente*: "Muchas gracias"; o *tras la súplica* ¿...? "Sí, ha ayudado"
  - *Con palabras*: "No"; o *sin palabras*: abandonar la sala.
  - *Formalmente*: cuestionario; o *informalmente*: aplaudir.

## 3. Reglas para el feed back. El feed back debe ser:

- *Descriptivo*: Describir no tiene absolutamente nada que ver con valorar, interpretar o buscar motivos.
- *Concreto*: Es lo enteramente opuesto a general. Ejem: si se dice a alguien que es dominante, tal vez le ayude menos que si se le dice: "*precisamente ahora que íbamos a llegar a una decisión sobre este asunto, no has hecho caso de lo que decía el resto, y tuve la sensación de que me atacarías si no apruebo tus argumentos*".
- *Adecuado*: Puede producir un efecto destructivo so sólo nos fijamos en nuestras necesidades propias, sin considerar suficientemente las necesidades de la otras persona.
- *Útil*: tiene que referirse a modos de comportamientos que la persona receptora sea capaz de modificar.
- *Pedido*: El *feed back* más eficaz se produce cuando la misma persona receptora ha formulado la pregunta a la que luego le responde la persona observadora.
- *A su debido tiempo*: El *feed back* es más eficaz cuanto más breve es el tiempo que transcurre entre el comportamiento respectivo y la información sobre el efecto de este comportamiento. Sin embargo hay que considerar aún otros datos, por ejemplo, la disposición de esa persona a aceptar tal información, la posible ayuda por parte de otros, etc...
- *Clara y exactamente formulado*: Esto puede comprobarse invitando a la persona receptora a repetir la información dada con las palabras propias y comparando luego su respuesta con la intención de la persona observadora.
- *Correcto*: En un grupo, tanto la observadora como la receptora del *feed back* tiene la posibilidad de comprobar la observación transmitida preguntando también a las otras personas del grupo por sus impresiones.

## 4. Preguntas para el análisis de la situación de feed back

- ¿Vivo yo el *feed back* poco o mucho?.....
- ¿Tiendo a la oposición?.....
- ¿Tiendo a entender mal o interpretar erróneamente?.....
- ¿Tiendo a los contraataques?.....
- ¿Acepto sin crítica y sin examen?.....
- ¿Adquiero del *feed back* conocimientos que me facultan a obrar de otro modo?.....
- ¿He examinado en mi comportamiento la validez del *feed back* recibido buscando reacciones posteriores?.....

**Resumen de las reglas del juego para un feed back eficaz****Para quien aplica feed back**

- ❖ Refiérete a particularidades concretas, a material de la situación de aquí y ahora.
- ❖ Somete tu observación al examen de otras personas.
- ❖ Da tu información de manera que ayude realmente.
- ❖ Dala lo más pronto posible.
- ❖ Evita valoraciones e interpretaciones morales.
- ❖ Ofrece tu información, no la impongas, no seas inoportuna o inoportuno.
- ❖ Sé una persona abierta y sincera.
- ❖ Admite que también tú puedes equivocarte.

**Para quien recibe feed back**

- ❖ No argumentar ni defender.
- ❖ Sólo escuchar, pedir información y aclarar.
- ❖ La eficacia de la ayuda depende también de la sinceridad de la persona receptora.

## 9.3. Habilidades sociales comunicativas

**LENGUAJE COEDUCATIVO**

La actitud de las personas en interrelación se va a transmitir mediante el tipo de lenguaje utilizado en la misma. La comunicación es uno de los elementos más importantes que puede utilizar el grupo en el entrenamiento en habilidades sociales. Nosotras nos decantamos por el lenguaje coeducativo ya que ayuda a potenciar el desarrollo de las y los miembros de los grupos, convirtiéndose en protagonistas y recursos activos de sus propios proyectos de vida y de la comunidad en la que interactúan.

Lenguaje coeducativo es el que ayuda a:

- **Aprender a escuchar**, es decir, aprender a reconocer las emociones que están implícitas en todo proceso comunicativo, mirar a la persona y querer escucharla. A través de la escucha activa nos hacemos conscientes de lo que la otra persona está diciendo y de lo que está intentando comunicarnos.
- **Saber opinar** de distinta manera sin pisar y sin dejar que nos pisen. Hablar cuando se siente la necesidad de intervenir, de expresar ideas propias, de aportar algo nuevo, pedir aclaraciones, utilizar el vocabulario necesario y conocido.
- Propiciar un **ambiente comunicativo** donde no haya miedo de hablar.
- Utilizar un **lenguaje cooperativo**, es decir, no comparar, no usar el premio o el castigo o el chantaje emocional, evitar cualquier tipo de competición verbal.
- **Valorar y nombrar** a todas las personas, excluyendo el uso inadecuado del masculino como genérico universal.
- **Hablar en positivo**.
- **No agredir**.
- **Repartir el tiempo** de las intervenciones para que puedan participar todas aquellas personas que quieran hacerlo.
- **Usar la empatía**, es decir, saber ponerse en el lugar de otras personas y entender las emociones que está viviendo.

## **EL ESTILO ASERTIVO EN LA COMUNICACIÓN**

Existe un estilo de comunicación que ayuda a las personas a realizar sus objetivos interpersonales sin sacrificar las futuras relaciones: El estilo asertivo. Actuar asertivamente significa que tú expresas lo que quieres y deseas de un modo directo, honesto, y en un modo adecuado que claramente indica lo que tú deseas de la otra persona pero mostrando respeto por ésta. La aserción es el arte de expresar claro y concisamente tus deseos y necesidades a otra persona mientras eres respetuosa con el punto de vista de ella.

### Comportamiento verbal:

- ⇒ Suele mostrar un comportamiento firme y directo ya que su propósito es una comunicación clara y directo sin ser ofensiva.
- ⇒ Suele utilizar mensajes YO (deseo, opino...)

### Comportamiento no verbal:

- ⇒ Utiliza una expresión social franca.
- ⇒ Postura relajada
- ⇒ Ausencia de tensión muscular.
- ⇒ Cabeza alta y contacto visual.
- ⇒ Movimientos de cabeza y contacto visual orientadas hacia lo otra persona.
- ⇒ Espacio interpersonal adecuado.

### Otras características

- ⇒ Protege sus derechos.
- ⇒ Logra sus objetivos sin ofender.
- ⇒ Se siente satisfecha consigo misma.
- ⇒ Elige por sí misma.
- ⇒ Establece su posición o lo que quiere con claridad.
- ⇒ Ofrece una explicación cuando es posible.
- ⇒ Se orienta por los objetivos sabiendo ser flexible.

## **MENSAJES YO**

Son aquellos que se envían en primera persona. Definen el origen personal de los sentimientos y opiniones. La esencia de estos mensajes a diferencia de los mensajes Tú, es saber hablar por sí misma sin imputar o atribuir a la interlocutora tus opiniones, tus sentimientos o los cambios de conducta.

### Consecuencias:

- ⇒ Es un lenguaje respetuoso.
- ⇒ Tus mensajes son más dignos de tenerse en cuenta y de creerse.
- ⇒ Incita el compromiso y participación.
- ⇒ Propician la intimidad en el grupo.
- ⇒ Promueven el cambio.
- ⇒ Minimizan la evaluación negativa de la persona interlocutora.

### Cómo:

- ⇒ Describiendo la situación que te molesta o te crea problemas.
- ⇒ Describiendo las consecuencias o efectos de la situación.
- ⇒ Expresando los sentimientos que te ocasionan esa situación.

## **LA ESCUCHA ACTIVA**

Se trata de escuchar bien, escuchar con comprensión y cuidado. Por medio de esta habilidad nos hacemos conscientes de lo que la otra persona está diciendo y de lo que está intentando comunicarnos. Damos información a la persona interlocutora de que estamos recibiendo lo que nos dice. Implica estar psicológicamente disponibles y atentas a el mensaje de aquélla.

Consecuencias de la escucha activa:

- ⇒ Nos convertimos en personas significativas, damos confianza y la persona que se siente escuchada se siente aceptada y a gusto
- ⇒ Escuchar bien relaja emociones de hostilidad.
- ⇒ Ayuda a llegar al fondo de los problemas.
- ⇒ Promueve afiliación y respeto mutuo.
- ⇒ Mejora el clima grupal.

Cómo llevar a la práctica la escucha activa:

- ⇒ 'Lo único que existe mientras escuchamos es la persona interlocutora'
- ⇒ Observando a la interlocutora para saber identificar las expresiones verbales y no verbales, identificar sus sentimientos e identificar el momento en que quiere que tomemos parte.
- ⇒ Manteniendo contacto visual
- ⇒ Usando el tono y volumen adecuados.
- ⇒ Adoptando incentivos verbales: 'ya veo', uh, uh,...'
- ⇒ No interrumpir cuando habla
- ⇒ No juzgar
- ⇒ No ofrecer ayuda prematura
- ⇒ No rechazar lo que la otra persona está sintiendo.
- ⇒ No contraargumentar
- ⇒ Evitar caer en soluciones de experta.

**EMPATIZAR**

Empatizar o escuchar activamente los sentimientos de las demás personas. Es mostrar que nos hacemos cargo del impacto que nos produce sus sentimientos. No exige que aceptemos o estemos de acuerdo con la interlocutora pero sí que los reconocemos, reconocemos que puede tener motivos para actuar como actúa o para sentirse como se siente.

Consecuencias:

- ⇒ Damos confianza.
- ⇒ Colaboramos a que la apertura de alternativas.
- ⇒ Se reduce la hostilidad
- ⇒ Promueve la escucha mutua

Cómo:

- ⇒ *Con* el cuerpo, la cara, los gestos.
- ⇒ Observar con cuidado los sentimientos.
- ⇒ Adoptando comportamientos no verbales semejantes a los de la persona interlocutora.
- ⇒ Pronunciando reflejo de empatía: 'me hago cargo', te estoy escuchando y...

**10. ASPECTOS FUNCIONALES DE GRUPO: EL EQUIPO DE TRABAJO,**

### 10.1. El equipo de trabajo.

Como hemos visto, la actividad de la intervención social se desarrolla mediante la relación entre miembros de grupos, y una de las labores fundamentales del trabajo de éste es la creación de equipos de trabajo que permitan y estimulen el desarrollo de los objetivos en interacción.

Los equipos son una realidad dinámica, cambiante, pasan por momentos y **etapas** diferentes en su proceso de formación y construcción:

- Al comienzo, la formación del equipo.
- Movimientos hacia la confrontación.
- Compromiso y armonía, las reglas.
- Desempeño, rendimiento, producción, resultados.

#### Un buen equipo se caracteriza por:

- Tener una atmósfera informal, cómoda y libre de tensiones. Ambiente de trabajo que estimula. NO hay indicios de aburrimiento.
- Hay discusiones, desacuerdos, pero siempre dentro del marco de la tarea que desarrolla el equipo no en forma de ataques personales.
- La tarea y objetivos del grupo son bien comprendidos y aceptados. Han sido discutidos y delimitados todo lo necesario, hasta llegar a ser compartidos por todas las personas.
- La mayor parte de las decisiones se toman por cierto tipo de unanimidad o consenso, donde se pone en claro que todos y todas están de acuerdo en general y dispuestas a seguir adelante.
- Las críticas son frecuentes, francas y no provocan, generalmente, tensiones ni molestias para nadie. Hay pocos indicios de ataques personales, directos o indirectos. Las críticas tienden a ser constructivas, porque sólo se orientan a la eliminación de un obstáculo que afecta al equipo y le impide realizar lo que se propone.
- Todas pueden expresar libremente sus opiniones, sentimientos e ideas de todos los aspectos del equipo, funcionamiento, proyectos, temas diversos, ... No hay miedos ni presiones. Todas las personas se escuchan atentamente.
- Cuando se emprende una acción se definen y reparten las tareas adecuadamente. Todas y todos saben qué y para qué tienen que hacerlo.
- La persona coordinadora del equipo, no se impone ni el grupo le obedece sin más. Los papeles van cambiando según dicten las circunstancias y después de evaluar los resultados.
- El equipo tiene conocimiento del plan de actuación de la asociación y de todas las actividades que lo desarrollan. Con frecuencia, se detiene a evaluar cómo lo está haciendo y qué obstáculos están dificultando su funcionamiento.

#### La estructura del equipo

- Las partes en las que se divide el equipo: cargos, comisiones, órganos...
- Las funciones y su adscripción a las diferentes partes o al todo: El interés aquí reside en que estén **clarificadas las funciones y su relación con las comisiones o personas** que las llevan a cabo. Hay funciones en las que debe participar todo el equipo y otras en las que es suficiente con una persona o una comisión. Cada una de éstas debe saber cuáles son exactamente sus funciones, y no debe existir ninguna función que no esté ligada a una persona o comisión.
- Las relaciones funcionales existentes entre las partes: Incluyen tanto la transmisión de información como las instrucciones para la acción, entre las partes del equipo.

Simplificando, se pueden encontrar en los extremos dos tipos de estructura: *la vertical* y *la horizontal*: la primera coincide con la clásica cadena de mando; en la segunda, todos los componentes tienen el mismo rango en la toma de decisiones de su ámbito de actuación.



Si un equipo tiene una heterogeneidad muy alta puede resultar de interés mantener unos órganos muy autónomos y resolver la articulación del equipo con una buena coordinación. Si el equipo es muy grande, requerirá una estructura más compleja para que ésta sea funcional y se aproveche al máximo la aportación de cada miembro. Si la estructura es muy compleja y las y los miembros tiene poco entrenamiento en el trabajo en equipo, se fragmentará con facilidad.

### La dinámica de un grupo de trabajo.

**La dinámica adecuada de un grupo de trabajo es la que integra la coordinación con la distribución de tareas; la planificación con la evaluación; de tal forma que se aprovecha al máximo el todo y cada una de las partes, se aprende de la propia acción y se diseña el trabajo.**

Movimientos que se establecen en los grupos:

- Movimiento de expansión, consiste en la distribución del trabajo (asignación de funciones y tareas a personas y comisiones), proyección del equipo y su articulación con otros equipos, grupos, experiencias...
- Movimiento de concentración, se refiere a la coordinación de las distintas funciones y tareas, el encuentro del equipo, el trabajo conjunto.
- Movimiento de anticipación, incluye la planificación, previsión de dificultades y la apertura a nuevos planteamientos.
- Movimiento de retrospección, consiste en evaluación, reflexión sobre lo realizado, observación de cambios y progresos, detección de errores, aprendizaje desde la práctica.

### Expansión del equipo y articulación de la comunidad

**Un proceso de animación social pretende la expansión, creación y articulación de equipos de base, capaces de generar proyectos de interés para la comunidad.**

La **expansión** del equipo base evita el enquistamiento de los equipos y le faculta para emprender proyectos de mayor alcance e interés social. La expansión requiere la consideración de un proceso gradual de participación e incorporación.

El **crecimiento** abultado de un equipo ha de verse acompañado de un proceso de desdoblamiento y de articulación de nuevos equipos, de tal forma que cada persona domine el medio social de trabajo (grupos pequeños) y el proyecto global a través de la interconexión de los equipos.

La construcción de un tejido social con capacidad para generar proyectos globales o respuestas integradas requiere la conexión y articulación de los agentes activos, los núcleos sociales, los equipos base, las organizaciones y las instituciones.

Esta **articulación** puede darse dentro de los distintos ámbitos o en la comunidad global.

#### 10.2. El trabajo en grupo.

La actividad de estos equipos de manera participativa avanza mediante la cooperación, la comunicación, la influencia del grupo y los deseos de pertenecer a éste... Estos procesos nos abren camino para potenciar valores igualitarios y para ayudar a la participación:

- La cooperación
- La interdependencia
- La amistad
- El aprendizaje
- El autoconocimiento y conocimiento del entorno (personas y medio)
- La comunicación
- ...

Las relaciones que están viviendo las personas parte del grupo están, fundamentalmente, marcadas por:

- El tipo de experiencias anteriores
- Los valores y autovaloración de las personas con las que interactúan
- El momento evolutivo que están desarrollando
- Las actividades y metodología que se utilizan
- El tipo de encuentro con compañeras y compañeros y con otros grupos.
- La satisfacción de trabajar en colectividad.

Desarrollar valores que impulsen el trabajo en grupo (priorizando lo mejor de ello y superando las dificultades que se observan) ayudará a potenciar la participación social de aquellas personas menos favorecidas socialmente, inhibiendo dificultades de relaciones sociales en favor de un aumento en habilidades sociales, ayudando al propio conocimiento, impulsando la creación de amigas y amigos, aprendiendo a identificar, valorar y aprovechar lo bueno de cada una, conociendo a las demás personas y, finalmente, consiguiendo los objetivos del grupo.

Pero todo esto, en muchos casos, requiere **entrenamiento** y **aprendizaje**, ya que la individualidad, la competencia, la dependencia, la sumisión, ... son prácticas diarias fuera del grupo y han adquirido un bagaje que es necesario contrarrestar. Esto último puede ser motivo de conflicto y enfrentamiento, sobre todo si no hay interés o son muy diferentes. El miedo al conflicto no nos debe paralizar, sabemos que ello mismo puede llegar a ser positivo para avanzar, para aprender, para interactuar. Sabemos cómo solucionar los conflictos y sabemos que, en la mayoría de los casos, hay solución o soluciones diversas.

### Ventajas y dificultades del trabajo en grupo

El trabajo en grupo puede convertirse en uno de los instrumentos metodológicos más importantes de los que disponemos en el quehacer coeducativo:

- Permite la conjunción de **lo mejor de cada una de las personas participantes** ayudando al aprendizaje de sus miembros.
- La formación de equipos posibilita una cierta **independencia del grupo en relación con las personalidades que lo componen**, pues puede subsistir más allá de la permanencia de éstas y no depende tanto de los ritmos personales de quienes llevan las tareas a cabo.
- El grupo es más creativo que las personas que trabajan aisladamente.
- El grupo tiene acceso a realizar tareas complejas y de mayor alcance que una persona aislada.
- Las decisiones de un grupo suelen estar más fundamentadas, cuenta con mayores referencias.
- Eleva el nivel de motivación de la persona.
- Para no ahogar las características particulares de las y los participantes debe contar con una estructura adecuada que asuma y potencie la heterogeneidad del grupo.
- Desarrolla la autorregulación del propio grupo.

En general, **el trabajo en interlocución permanente es, en general, más agradable, dinámico, flexible, rico y adaptativo y, sobre todo, no es posible apostar por el cambio social si éste trabajo no se hace “en sociedad”**.

Las **dificultades** que también se encuentran en la práctica diaria serían:

- El trabajo en grupo resulta a veces extremadamente lento.
- El grupo proporciona cobijo y puede inhibir a parte de sus miembros.
- A menudo se diluyen las responsabilidades.
- En ocasiones el equipo gasta más energía en las tensiones que surgen del propio grupo que en las dificultades derivadas de la tarea.
- Los equipos con una estructura deficiente tienden a concentrar un exceso de responsabilidades en una parte pequeña del grupo.

### El trabajo cooperativo

La cooperación la podemos entender como la actitud a compartir tareas y responsabilidades, saber flexibilizar nuestros roles y desarrollar la interdependencia en un grupo.

Trabajando cooperativamente potenciamos el protagonismo de todas las personas del grupo, todas son imprescindibles y así, en la construcción de esa identidad de grupo (somos nosotras y nosotros) evitamos situaciones de dependencia de unas sobre otras y potenciamos el **poder personal** en grupo.

La **iniciativa** del grupo debe ser compartida, escuchando y tomando en cuenta las propuestas de cada una de las personas participantes. La **toma de decisiones** debe impulsar el valor del compromiso para con el grupo y la curiosidad. La **interdependencia** promueve los aspectos positivos de las participantes, ya que siendo conscientes de la capacidad individual se acepta que lo que no se puede alcanzar por sí misma, es alcanzable por el grupo, la necesidad de las personas del entorno para dar y recibir debe ser reconocida

Imprescindible es:

- ❖ La falta de comparación
- ❖ La autoridad propia
- ❖ La autonomía: responsabilidad y corresponsabilidad
- ❖ Entender que las ganancias son del grupo = ganancias compartidas.
- ❖ La confianza en una misma y en las personas.

#### **Los roles que se pueden establecer en un grupo según el crecimiento personal**

- Persona líder
- La tímida
- La habladora
- La boicoteadora
- La dispuesta
- La cooperativa
- La competitiva
- La dependiente
- La interdependiente
- La sumisa
- ....

#### **Los roles que se pueden establecer en un equipo de trabajo según las funciones:**

Una adecuada dinámica de un grupo de trabajo es la que integra la coordinación con la distribución de tareas; la planificación con la evaluación; de tal forma que se aprovecha al máximo el todo y cada una de las partes, se aprende de la propia acción y se diseña el trabajo. Así se pueden establecer estas funciones:

- La coordinadora
- La persona portavoz
- La persona secretaria
- La responsable de material
- La responsable de ...

#### **Movimientos de un grupo**

**Coordinación:** **capacidad para ponerse en movimiento**, es la capacidad para generarse instrucciones de acción en un momento dado (denominada como función de liderazgo en psicología social y como poder en ciencia política). La función de liderazgo es consustancial al grupo, se pueden suprimir las personas líderes, **pero no la función**.

**Interconexión y proyección:** La inevitable tendencia del equipo a aislarse y a tomarse a sí mismo como única referencia ha de ser contrarrestada con un ágil intercambio y una conexión con otros equipos y grupos que trabajen en ámbitos parecidos. Permite acceder a otras informaciones y referencias que son necesarias para afrontar tareas complejas para las que un equipo aislado no tendría capacidad. Proporciona una retroalimentación de interés para que el propio equipo pueda conocerse a sí mismo desde una perspectiva relacional. Una conexión adecuada deja las bases para la construcción de un tejido social. La proyección al exterior convierte la acción de los equipos y asociaciones en mensajes de carácter social, para los que habrá otros receptores que amplifican la acción y la trascienden.

La Formación: Hay que tener en cuenta que el proceso de aprendizaje, si es consciente, cada vez exige una mayor cualificación y, a la vez, es una fuente constante de aprendizaje en el transcurso de la acción.

Apertura a nuevos planteamientos: La incapacidad de generar nuevos proyectos y nuevos planteamientos puede llevar a los grupos, a un anquilosamiento que le incapacite para responder de forma adecuada a la realidad por la que trabajan, y se convierta en una simple autolegitimidad de su existencia. En el equipo es necesario incorporar momentos en los que se examinen los planteamientos actuales y se estudien nuevos proyectos y formas de trabajo.

**Cómo trabajar en grupo:**

- Practicando la escucha activa (escucha empática) intentando comprender el punto de vista de las demás personas y valorar cualquier actuación o conducta, admitir equivocaciones...
- Practicando la empatía
- Practicando el lenguaje cooperativo y coeducativo (no competitivo, positivo, igualitario, no jerárquico, no comparativo)
- Impulsando la autoestima (VALORANDO)
- No impulsar competiciones
- Conociendo objetivos, funciones, responsabilidades, participantes... del grupo
- Aceptando las funciones que corresponden a cada persona.

## **11. ASPECTOS FUNCIONALES DE GRUPO: LA TOMA DE DECISIONES.**

Los objetivos en el entrenamiento en la Toma de Decisiones son:

- Comprender los problemas relativos a la libertad y autonomía de las personas como seres capaces de decidir y aportar por alternativas.
- Conocer los estilos de decisión que tenemos.
- Conocer los distintos pasos y procesos a la hora de tomar decisiones.

- Ayudar para que cada una y uno decida sobre su proyecto de vida, así como el proyecto de grupo.

Las elecciones que vamos haciendo a lo largo de nuestras vidas vienen determinadas por aspectos como el origen social, familiar, el sexo... Por ejemplo, la actitud en esta última variable está totalmente condicionada por el desarrollo que hasta ahora han hecho del género asignado. El estereotipo de género femenino enseña a las niñas que son otras personas las que eligen por ellas, que deben elegir determinadas profesiones, determinados perfiles de "novio", determinadas formas de ser... Si bien esto ocurre también en los chicos, estos han recibido mayor entrenamiento a la hora de tomar sus propias decisiones. Por ejemplo, los padres tienden a usar su autoridad respecto a las hijas indirectamente; con los hijos plantean más claramente sus expectativas respecto a los logros que desean. También en los ámbitos educativos, bajo el currículum oculto, las expectativas, se va eligiendo por las chicas, se las va encasillando en ciertas profesiones y ciertas funciones sociales. Por esto debemos desarrollar la capacidad de toma de decisiones, así como el respeto a las decisiones de las otras personas.

A lo largo de nuestra vida la toma de decisiones es algo cotidiano, todos los días decidimos hacer algo. Es verdad, que en ciertos momentos decidir se convierte en algo crucial en nuestras vidas, debemos elegir qué estudiar, con quién salir, aceptar una propuesta laboral, irnos a vivir a otro sitio... A largo de los años vamos decidiendo, vamos dando sentido a nuestro proyecto de vida y vamos conociendo las consecuencias de algunas de las decisiones tomadas con anterioridad.

Muchas veces nos encontramos indecisas, sabemos que tenemos que optar por algo y nos da miedo o, simplemente, no sabemos, no conocemos las consecuencias, pensamos en las personas que nos rodean, qué dirán, qué pensarán, ... muchas veces dejamos pasar un momento como éste en el que debemos de elegir. Bien porque nos bloqueamos bien porque no sabemos tomar decisiones o porque dejamos que otras personas elijan por nosotras, dejamos de ser protagonistas en la construcción de nuestras vidas.

De ahí que debamos entrenarnos en la TOMA DE DECISIONES, para precisamente poder elegir en base a nuestros propios deseos, intereses o necesidades y poder interactuar con esta capacidad desarrollada, en los grupos o en sociedad.

En los equipos de trabajo también, a veces nos cuesta elegir, sabemos que unas cosas requieren de un proceso un poco más largo que otras cosas: por ejemplo, aceptar o no una donativo o decidir 'echar' a alguien de nuestro grupo. En este último caso hay que reflexionar con mayor lentitud que en el anterior.

Reflexionar en el momento de la elección requiere **enumerar una serie de aspectos** a tener en cuenta antes de la toma de decisiones, valorarlos todos. Para esto debemos saber qué es aquello que es importante para mí y para el grupo, el **AUTOCONOCIMIENTO** es imprescindible para el ejercicio de la toma de decisiones.

Además de conocernos a nosotras mismas y la escala de valores con la que funciona, debo conocer mi entorno. Debemos saber qué normas sociales imperan, cuáles son nuestros derechos y cuáles son los deberes sociales que conllevan una buena convivencia. Llegar a ejercer nuestros derechos, con absoluto respeto a los derechos de las personas de alrededor, nos ayudará a elegir sobre los deseos propios y del grupo, sobre nuestras acciones, sobre nuestros pensamientos, sobre nuestro cuerpo, ...

**Llegar a actuar es el fin de la toma de decisiones.** Poner en práctica aquello elegido es crear nuestra propia historia, el fin es tener **INICIATIVA**. A veces pidiendo, otras asintiendo, otras manteniendo una negativa, vamos actuando y convirtiéndonos en la **PERSONA y GRUPO ACTIVA** que necesitas para construir un proyecto de vida y un proyecto de incidencia social.

#### PASOS EN LA TOMA DE DECISIONES:

- Reflexionar para definir el problema, ¿qué queremos hacer?
- Listado de aspectos a tener en cuenta con el asunto en cuestión (plan de acción)
- Autoconocerse, conocer quién soy, quiénes somos como grupo y clarificar valores.
- Valorar en base a la importancia en la escala personal y grupal. Distinguir entre aquello que es obligado o deseado.
- Investigar las posibles consecuencias, es decir, buscar información, estudiar los riesgos y evaluar sus consecuencias, adversas y positivas.
- Conocer el entorno, sus derechos y deberes.
- Tener iniciativa y crear un plan
- Actuar.

**Decidir supone:**

- En el ámbito afectivo: Conocer qué es lo que valoramos (nuestra escala de valores y la escala de valores de las demás respecto a una situación).
- En el ámbito cognitivo: Conocer la situación, poder analizarla, sintetizarla y evaluarla.

A la hora de tomar decisiones tener siempre en cuenta este mapa para:

	<b>DEMANDA</b> Decisión deseada por nosotras y nosotros	<b>OFERTA</b> Consecuencias de tomar la decisión	<b>AMENAZA</b> Consecuencias de no tomar la decisión
<b>¿QUIEN?</b>	¿Quién toma la decisión?	¿A quién beneficia que se tome la decisión?	¿A quién se perjudica si no se toma la decisión?
<b>¿QUE?</b>	¿Cuál es la decisión?	Si se toma la decisión, ¿qué beneficios pueden esperarse?, ¿qué costes?	Si no se toma la decisión, ¿qué riesgos existen?, ¿qué beneficios potenciales?
<b>¿CUÁNDO?</b>	¿En qué momento debe tomarse la decisión?	¿Cuándo, de producirse alguna vez, se darán los beneficios derivados de tomar la decisión?	¿Con qué rapidez se dejarán sentir las consecuencias de no tomar la decisión?
<b>¿POR QUÉ?</b>	¿Qué hace a la decisión correcta, apropiada y legítima?	¿Qué hace a estas consecuencias lícitas y justas?	¿Qué hace a estas consecuencias lícitas y justas?

## 12. ASPECTOS FUNCIONALES DE GRUPO: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

En la mayoría de los casos se nos ha educado para que evitemos u ocultemos los conflictos; sin embargo consideramos que los conflictos pueden llegar a ser fuente de aprendizaje en caso de afrontarlos, por otra parte, la única manera de poder solucionarlos.

En la resolución de conflictos se implican procesos intelectuales, socioafectivos, creativos... de ahí que hayamos llegado a este apartado tras el estudio de varias dimensiones relacionadas

con los grupos: la creación de estos, las fases por las que pasa un grupo y sus participantes, los roles y funciones que se desarrollan en ellos, los aspectos emocionales y funcionales en la tarea de un grupo; las habilidades sociales como instrumentos de interrelación; la observación y autoobservación... Elementos, todos ellos, que implican el comportamiento y valores de las personas y de los grupos que nos toca dinamizar.

**El CONFLICTO es una pugna entre persona o grupos interdependientes que tienen objetivos incompatibles o al menos percepciones incompatibles.  
RESOLVER hace referencia al objetivo final de transformar y hacer evolucionar el conflicto mismo hacia formas más constructivas.**

Los conflictos, decimos, no son malos ni buenos, son necesarios para desarrollarse como personas, como grupo y para aprender a convivir, son promotores del cambio personal y social. La clave es el modo de resolverlos: la solución violenta agrava más los problemas; en cambio, la no violenta nos lleva a analizar la relación entre los medios utilizados y los fines a conseguir. Otras veces, no se sabe definir bien los conflictos.

No se puede entender el conflicto solamente mirando la situación conflictiva. Un conflicto tiene causas, desarrollo y consecuencias<sup>17</sup>. Sin embargo las estrategias frente al conflicto pueden ser:

- Evitarlo (perder/perder)
- Ceder/sumisión (perder/ganar)
- Competir (ganar/perder)
- Colaborar, cooperar (ganar/ganar).
- Negociar (ganar algo/perder algo)

La cooperación y el consenso son la mejor forma de resolver conflictos mediante:

- El conocimiento profundo de sus causas abriendo la posibilidad de una solución racional.
- La escucha de las razones de las partes.
- La implicación personal.

Fomentar la capacidad de análisis, de crítica y autocrítica, de diálogo, de aceptación de la diferencia, de respeto por la realidad de la otra persona son las vías de aprender a solucionar conflictos. Como instrumentos eficaces proponemos:

- La negociación
- La mediación

## TIPOLOGÍA DEL CONFLICTO

Distinguimos entre conflicto abierto o manifiesto y el oculto:

- **Conflicto abierto:** aquel en que las partes involucradas son conscientes de la situación y actúan de algún modo desde la conciencia.
- **Conflicto oculto:** Aquel en que las personas implicadas o parte de ellas no son conscientes de la situación conflictiva.

En el primer caso puede ocurrir que....

<sup>17</sup> Mirar anexo: *La dinámica del conflicto* y *Factores que hacen difícil el manejo del conflicto*.

Alguien hace o deja de hacer alguna cosa

Alguien propone, manda o prohíbe alguna cosa.

Alguien hace un análisis, expresa una opinión o un sentimiento

Otra persona, en principio, no está de acuerdo.  
Se siente 'mal', con...

Lo que ha hecho	Cómo lo ha hecho	Lo que propone, manda o prohíbe	Cómo lo propone, manda o prohíbe	Que se mande, prohíbe o proponga	Lo que dice	Cómo lo dice	Que sea esa persona	Que se diga
-----------------	------------------	---------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	-------------	--------------	---------------------	-------------

La persona que no está de acuerdo 'destapa' el conflicto.

La persona que no está de acuerdo se calla

Hay debate, quizás tensión, diversas propuestas, tomas de posición... y se llega a:

El conflicto se oculta, se hace latente, se 'envenena' y se llega a:

- COOPERACIÓN**
- ACOMODACIÓN**
- ENGAÑO**
- AUTOENGAÑO**
- MIEDO**
- COMPROMISO**
- RENCOR/ENVIDIA**
- LUCHA**
- PASIVIDAD**
- ENFRENTAMIENTO**

**PASOS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

**OBSERVAR INTERPRETAR ACTUAR y EVALUAR**

**1. Identificar y definir el problema**

- Elegir el momento.
- Abordar sólo un problema a la vez.
- Intentar empezar con un comentario positivo.
- Decir en qué consiste el problema de forma clara y breve.
- Expresar los sentimientos. Utilizar "mensajes yo" ("Me preocupa que tengas un accidente con el coche", "me molesta ver la casa desordenada"...)



- Evitar mensajes que cumplen o avergüencen como por ejemplo: “Has sido muy imprudente”, “eres un descuidado“...)
- Expresar el deseo de encontrar una solución aceptable para ambas partes.

## 2. Desarrollar alternativas

- Centrar la atención en las soluciones.
- Implicar al otro u otra en la búsqueda de alternativas.
- No evaluar ni criticar en esta etapa: “Qué podemos hacer?, pensemos en alguna solución posible”.

## 3. Evaluación de alternativas.

- Analizar ventajas y desventajas de cada una.
- “¿Qué solución de éstas parece mejor?, ¿qué pensamos de estas soluciones a las que hemos llegado?, ¿es alguna de estas soluciones mejor que las otras?”

## 4. Elección de la alternativa mejor.

- Asegurarse de que todas las partes están de acuerdo en la elección. “Entonces, ¿está bien esta solución?, ¿todas estamos satisfechas con la solución?”
- Asegurarse de que se comprende que se está adquiriendo un compromiso: “Bueno este es el acuerdo al que hemos llegado y del que estamos diciendo que vamos a cumplir”
- No pensar sobre una decisión como la última e imposible de ser cambiada. “Parece que todas estamos de acuerdo en esta solución. Empecemos a ponerla en práctica y veamos si soluciona nuestro problema”.

## 5. Planificar la puesta en marcha de la alternativa.

- Descripción exacta de los cambios a realizar, cuando se llevarán a cabo y la frecuencia a ser posible.
- “¿Quién hará qué y cuándo?, ahora, ¿qué necesitamos hacer para ponerlo en práctica?, ¿cada cuánto?, ¿qué días?”

## 6. Evaluar los resultados.

- Revisar la decisión para ver si nos sirve o hay que modificarla o buscar otras.
- “¿Cómo va funcionando nuestra decisión?, ¿habría que replantearla o elegir otra?”

# 13. ASPECTOS FUNCIONALES DE GRUPO: LA REUNIÓN

## 13.1. La reunión.

La reunión es la unidad fundamental de la conducta de un equipo de trabajo. Resulta de suma importancia cuidar la calidad de los momentos en los que el equipo se reúne, ya que afectará en buena medida al trabajo que el equipo desempeña.

Elementos a tener en cuenta:

### **A.- Antes de la reunión. Preparación de la reunión:**

- Condiciones materiales: número de participantes, ruidos, disposición del mobiliario, tableros...
- La elección del tema y de las personas participantes: el tema responde a la oportunidad o al interés manifestado por el grupo. Las y los participantes se deben elegir en función de su competencia o experiencia; su interés por el tema y su deseo de aprender, sus aptitudes para participar en una reunión de grupo.
- La preparación del tema por quien modera: recoger la documentación necesaria para poder presentar el tema al grupo al comienzo de la reunión. Hay que saber qué se quiere.
- Preparación de las personas participantes: convocar con plazo suficiente, indicando lugar, hora objetivos, orden del día...
- Comprobar que tienen la misma motivación para acudir, en caso negativo habrá que motivar explicando el interés de esa reunión y de que esa persona asista.
- Evitar aspectos que impidan participar a sus miembros: barreras arquitectónicas, cuestiones de género (tipo de convocatoria, lenguaje e imagen sexista en la convocatoria, horarios, duración, tratamiento del tema, modelos de referencia, ...), culturales (idioma, prejuicios, ...)

### ***B.- Desarrollo de la reunión:***

#### **Fase preliminar:**

- Acogida y presentación.
- Definir los objetivos del grupo y de la reunión.
- Presentación del tema de la discusión.
- Definirá cuál es su papel y su forma en que va a dirigir la reunión.
- Dar instrucciones a las participantes de si la reunión es para informar, opinar, escuchar, ampliar...

#### **Desarrollo de la discusión:**

- Quien modera no debe intervenir en el fondo del problema, sus funciones son que el grupo rinda en su trabajo, que la participación no encuentre dificultades, que el grupo avance y progrese.
- Elaboración en común de un plan de trabajo: síntesis de los contenidos de las discusiones en planes de trabajo
- Lenguaje claro, no sexista y entendible por todas y todos.
- A quien llega tarde se le pone al día.
- Se observan y corrigen comportamientos de índole sexista.
- Discusión ajustada a cada uno de los puntos del plan. De cada uno se hará una síntesis parcial y se escribirá en el tablero.
- Síntesis final en la que todo el grupo esté de acuerdo.

### ***C.- La función y las técnicas de quien modera:***

#### **Funciones:**

- Reformular las opiniones individuales, obliga a todas y todos a escuchar las ideas del resto y estimula las interacciones.
- Sintetizar todo lo dicho.
- Se encarga de que el desarrollo de la reunión se encamine a los objetivos perseguidos por ésta, introduce y centra los temas, consesua las normas, preocupándose por su seguimiento y sugiere salidas a los imprevistos.

#### **Técnicas:**

- *Pregunta-test:* definir una palabra o concepto que se utilizan con significados distintos.
- *Invitación directa* a participar.

- *Pregunta-eco*, se devuelve a quien la ha hecho con su misma formulación, pidiendo de él o ella misma la respuesta.
- *Pregunta-rebote*, se devuelve la pregunta hecha por una o un participante a otra u otro.
- *Pregunta-reflector*, se devuelve la pregunta hecha por una o un participante a todo el grupo.
- El *recuerdo* de una pregunta planteada anteriormente y que quedó sin contestar.
- El *análisis de lo que ocurre "aquí y ahora"* desde un punto de vista afectivo.

#### **D.- Los momentos difíciles:**

- *El silencio prolongado* de alguna o algún participante, se le invita a participar.
- *Charlatanería inoportuna* de alguna o algún participante, recordarle lo limitado de la reunión o cortarle y concederle la palabra a otra persona.
- Cuando se *desvían del tema*, centrar el problema.
- El o la *saboteadora sistemática*, suspender la sesión y dirigirse directamente a esa persona exponiéndole su propio sistema de sabotear.
- *Evasiones del grupo*, localizar el problema por el que se evade y formular el problema para solucionarlo.
- *Los silencios del grupo*, se debe comprender el por qué del silencio y luego entrevistar al grupo.
- *Los comportamientos sexistas*, se replantea la situación ofreciendo espacio para la reflexión y sensibilización.

### 13.2. Los tipos de interacción

La unidad de conducta del grupo dentro de la reunión. Los diferentes tipos de interacción conllevan también un rendimiento diferente.

- Nula: no existe intercambio ninguno. Una persona o una parte del grupo permanece ajena a lo que en la reunión sucede.
- Psicótica: comúnmente denominada como "diálogo de besugos", se caracteriza por las redundancias, contenidos dogmáticos y la imposibilidad de incorporar nada de lo que la otra parte dice.
- Oposición sistemática: Es un tipo de interacción muy frecuente, cada intervención se monta sobre la oposición total o parcial de la anterior, convirtiendo la reunión en un auténtico partido de ping-pong.
- Divergencia: Es una versión suavizada de la anterior, a medida que se avanza, las posiciones se van distanciando.
- Convergencia: Aún cuando el punto de partida es discrepante, las posiciones se van acercando conforme avanza el diálogo.
- Adición: Son aportaciones que se suman unas a otras, ampliando o complementado informaciones y soluciones a la tarea propuesta.
- Multiplificación: Son aquellas interacciones fruto de las cuales se obtienen respuestas y soluciones que no habrían sido posibles sin medir la interacción

### 13.3. Los tipos de reunión

A cada tarea le corresponde un diseño metodológico distinto.

Tres modelos de reunión simple:

- Reunión de información: encuadre, exposición de la información, demanda de nueva información o aclaraciones, comprobación o feed-back.
- De generación de ideas: encuadre, delimitación del campo/tema, generación de ideas sin valoraciones, nuevas ideas a partir de las anteriores, selección y ordenamiento.
- Tertulia libre: encuadre y presentación del tema, aportaciones libre, síntesis.

Dos modelos de reunión compuesta:

- De coordinación: encuadre-introducción, cada cual da su información, cualquier miembro o la persona coordinadora demanda más información o aclaraciones y

respuestas a las mismas si es posible; algunas y algunos o todo el grupo hacen aportaciones útiles a cada informante; intercambios y ajustes, bilaterales y multilaterales; incorporación de la información a la tarea, responsabilidad o función a cada cual.

- De resolución de problemas: encuadre; delimitación del problema a resolver; recopilación de información; generación de soluciones y alternativas; desarrollo, ajuste y valoración; selección y elección (toma de decisiones); preparar su apuesta en acción.

#### 13.4. Fallos comunes en las reuniones:

##### 13.4.1.- Antes de la reunión:

- No se realiza el orden del día, suelen ser aportaciones espontáneas y personales.
- No se hace una convocatoria adecuada.
- No se cuenta con el local adecuado.
- No se tienen en cuenta aspectos posibles de discriminación.

##### 13.4.2.- Durante la reunión:

- No participan todas las personas del grupo.
- Se expresan actitudes negativas (cortes, evasiones, acaparamiento de la palabra).
- Se mezclan los puntos del orden del día.
- Se habla de las soluciones sin haber analizado a fondo el problema.
- Desviación del tema que se está tratando.
- Repeticiones de lo hablado o volver a un punto en el que se había conseguido un acuerdo.
- La coordinación no cumple sus funciones.

##### 13.4.3.- Después de la reunión:

- No se cumplen las propuestas o decisiones.
- No se evalúa el trabajo realizado.

## 14. TÉCNICAS DE DINAMICA DE GRUPOS

**Maneras, procedimientos o medios sistematizados** de organizar y desarrollar la actividad de grupo, sobre la base de conocimientos suministrados por la teoría de la Dinámica de Grupos. Son procedimientos fundados científicamente y suficientemente probados en la experiencia. Una técnica adecuada tiene el poder de activar los impulsos y las motivaciones individuales y de estimular tanto la dinámica interna como la externa, dirigidas hacia las metas del grupo.<sup>18</sup>

#### 14.1. Uso de las técnicas de dinámica de grupos

<sup>18</sup> Sobre definiciones de Técnicas de Grupo, mirar anexo. NUÑEZ, Trinidad y LOSCERTALES, Felicidad, op.cit.

**Cómo elegir la técnica adecuada:**

- Según los objetivos, de antemano establecidos.
- Según la experiencia del grupo, tener en cuenta la fase en la que se encuentra.
- Según el tamaño del grupo.
- Según el ambiente físico (local, materiales, ...)
- Según las características del medio externo.
- Según las características de las y los miembros (edad, sexo, experiencias...)
- Según la capitación de la persona que dinamiza.

**Criterios generales para el uso de las técnicas:**

- Quien utiliza las técnicas ha de conocer los fundamentos teóricos de La Dinámica de Grupos.
- Se han de conocer el desarrollo, las opciones y los riesgos que la dinámica implica.
- En la medida de lo posible se ha de seguir el proceso planteado.
- Se han de utilizar las técnicas de grupo con objetivos claros y bien definidos.
- Las dinámicas de grupo exigen un ambiente amistoso y democrático.
- Se ha de propiciar una actitud de compañerismo en todo momento.
- Se ha de potenciar la participación activa de las personas componentes del grupo.
- Las compañeras y compañeros de grupo han de tomar conciencia de que son parte activa e impulsora de cambios a través del trabajo que desarrollan.
- Todas las técnicas de grupo se basan en el juego limpio y en la participación voluntaria.
- Todas las técnicas grupales conllevan de forma implícita los siguientes objetivos; desarrollar el sentimiento del nosotros y nosotras, desarrollo del pensamiento activo, potenciar la escucha, la cooperación, la autonomía, la creatividad, superar miedos e inhibiciones, así como potenciar la autoestima.
- En bastantes casos es necesario recurrir a las dinámicas de grupo para impulsar el protagonismo de las mujeres y facilitar la creación y reparto de espacios y tiempo para todas las personas participantes, de manera equilibrada y justa.

**Posibles dificultades en la utilización de las técnicas**

- Alguien se niega a participar. Actuación: sugerirle que se siente, observando; si es un grupo quien se niega repensar la técnica.
- Se inicia una pelea durante la técnica. Actuación: las personas beligerantes salen de la sala y se presta atención al grupo, a posteriori se habla con las personas de la pelea.
- Alguien comienza a llorar o crea ansiedad. Solución: Sugerir (sin que el grupo se de cuenta) que si se desea salir, lo haga y se tranquilice; saber por qué está llorando o por qué está inquieta y reducir la tensión.
- Crea ansiedad.
- Alguien es marginado en el desarrollo de la técnica. Solución: Interrumpir, hacer consciente al grupo de esta situación y reconducir con nueva técnica.
- Al terminar la técnica el grupo está bajo de moral. Solución: introducir algún elemento que motive, alegre o suba el tono socioemotivo.
- La gente participa pero de forma apática. Solución: Examinar la actividad, el momento, el estado físico del grupo. Provocar ánimo. Marcar ritmo rápido, romper silencios, reforzar las aportaciones personales-íntimas.
- Alguien cuestiona la técnica. Solución: ¿la objeción es razonable?, ¿hay temor ante la técnica?, ¿se ha entendido el propósito? Examinar estas cuestiones y aclarar en el momento adecuado el objetivo.
- A la hora de evaluar hay posturas enfrentadas. Solución: Fomentar la reflexión sobre estas posturas y hacer respetar.
- Todas las personas del grupo no están presentes a la hora acordada. Solución: Comenzar a la hora acordada y habituar al grupo a ello.
- Se observan dificultades de comprensión de la técnica. Solución: Repetir de nuevo los pasos incluyendo ejemplos.
- Aparece un conflicto entre dos personas, surgido fuera del grupo. Solución: Determinar si el conflicto es incompatible con las metas del grupo. Hablar por separado con las partes.

- Alguien se marcha a mitad de la actividad. Solución: Si no afecta al desarrollo de la técnica, no hacer caso; si afecta, avisar al principio de ésta la necesidad de la presencia de toda la gente del grupo.
- Se presentan más personas de las previstas. Solución: prever esta situación y tener una alternativa 'por si acaso'.
- Aparece gente nueva, sin avisar. Solución: Integrarla, presentándose, conociendo el proceso vivido, objetivos, ...
- El grupo no llega a las conclusiones que la dinamizadora había previsto. Solución: si es positivo para el grupo, mantenerlas; si no lo es, reconducir con preguntas-clave.
- Falta parte del material necesario. Solución: Improvisar, teniendo esta variable en cuenta antes de comenzar.

#### 14.2. Esquema general de las técnicas de Animación Sociocultural<sup>19</sup>.

- Técnicas que facilitan el **diagnóstico de la realidad social** objeto de intervención (sondeo, percepción, observación, diagnóstico...)
- T. que facilitan la **definición de objetivos generales y operativos** (Indicadores de resultados evaluables...)
- T. que facilitan la **programación** de la acción: estrategias de intervención, implantación creativa de la intervención, fichas de programación, fichas de toma de decisiones...)
- T. de **organización y gestión de recursos humanos**: definición del puesto de trabajo y perfiles funcionales, captación y selección, capacitación y motivación, coordinación, información de procesos internos...)
- T. de **gestión de recursos económicos y materiales**: contabilidad, elaboración presupuestos, plan de uso de equipamientos...
- T. de **relación y comunicación**:
  - T. relación interpersonal
  - T. de reuniones
  - T. de negociación
  - T. intervención con grupos numerosos
  - T. comunicación intrainstitucional
  - T. difusión de iniciativas.
- T. de **feed-back y evaluación**:
  - *Feed-back*, condiciones (acción y efectos de la acción)
    - Percibir los efectos de la acción que se desarrolla
    - Saberlos medir de manera objetiva
    - Transportarlos a los lugares y momentos de toma de decisiones relativas a la acción.
  - *Indicadores del proceso y de resultado*:
    - Indicadores del proceso: Son datos objetivos que miden el estado de desarrollo de la acción en términos cuantitativos. No hacen valoración de la acción ( p.e.: el espacio donde se ha realizado, el momento y la duración, los contenidos de la acción -secuencia de acciones simples-, las personas participantes -actores y asistentes-)
    - Indicadores de resultado: Son datos objetivos que miden el grado de consecución de los objetivos operativos. Los objetivos operativos están definidos en términos de resultado observable y permiten establecer unos niveles de consecución.
  - *Encuestas para medir la satisfacción*: percepción subjetiva. La actuación será satisfactoria en la medida en que se consiga satisfacer las expectativas y esto se consigue: estudiando la demanda social, entrevistando una muestra de población para conocer los valores y atributos con que definen sus expectativas. Realización de encuestas a través de preguntas (concretas y expresadas con verbos de acción y con adjetivos calificativos.. -cuadro-)
  - *Estudios de casos*: obtención de información, diagnosis del problema, definición de las respuestas
  - *Brainstorming*
- T. que **favorecen la solución creativa de problemas**, y ayudarán:

<sup>19</sup> Sobre Técnicas participativas mirar anexo: GARCÍA, Dora. El grupo. Métodos y técnicas participativas. Ed. Espacio. Buenos Aires, 2001.

- La motivación para resolver el problema; intensifica las labores de búsqueda de soluciones.
- La experiencia o pericia: para saber solucionar problemas
- La capacidad de pensamiento divergente: vínculos no habituales entre ideas.
- La fluidez asociativa: explorar combinaciones de ideas con rapidez y exhaustividad.

<b>TÉCNICAS PARA GRUPOS GRANDES Y PEQUEÑOS</b>				
<b>Técnica</b>	<b>Qué es</b>	<b>Mecanismos que intervienen</b>	<b>Utilidad</b>	<b>Para quién</b>

1. Juegos	Actividades lúdicas.	Distensión e intercambio libre.	Relajación, presentación, confianza... Aporta ideas.	Grupos Grandes y Pequeños
2. Brainstorming	Exposición rápida de ideas, sin recibir críticas.	La Creatividad.		Grupo pequeño. Se puede preparar para grupo grande.
3. La clínica del rumor	Experiencia grupal utilizando vías proyectivas u orales.	Imaginación confabuladora	Analizar los efectos del rumor.	Grupo grande o pequeño.
4. La comisión	Grupo que extrae y presenta las conclusiones ante los grupos representados.	Responsabilidad	Especialización del trabajo. Reunión de secretarías y secretarios antes de la puesta en común.	Grupo grande y pequeño.
5. Murmullos	Las personas del grupo hablan de dos en dos durante el ejercicio.	Solidaridad	Conocimiento. Análisis de un tema.	Grupo grande
6. Discusión dirigida.	Un grupo pequeño analiza un tema informalmente con la persona moderadora.	La dinámica de relación entre la persona informal y la persona moderadora.	La decisión.	Grupo pequeño.
7. Discusión de gabinete.	Personas especializadas presentan un tema.	La colaboración, puede crear situaciones de tensión que hay que controlar	Investigación.	Grupo pequeño.
8. Entrevista grupal.	Una persona del grupo entrevista a una persona especialista ante el grupo. (se puede unir a la 10)	Se activa la pasividad y la falta de interés.	Investigación e información.	Grupo grande y pequeño.
9. Investigación de casos.	El grupo investiga un caso, lo analiza y concreta hasta sacar las conclusiones.	El interés.	Investigar desde lo concreto.	Grupo pequeño. Para grupo grande utilizar el 19.
10. El Foro	Un grupo grande analiza un tema siguiendo unos criterios. Solicitar la palabra con tiempo determinado para la intervención.	Fenómenos de gran grupo.	Discusión	Gran grupo.
11. Jornadas de trabajo	Reuniones con objetivos concretos y larga duración.	Diversos fenómenos de convivencia.	Investigación.	Grupos grandes y pequeños.
12. Mesa redonda.	Personas con distintas opiniones debate frente a un público que más tarde intervendrá. (se puede unir al 10).	Pasividad, despreocupación o interés.	Analizar un tema desde diversas perspectivas.	Gran grupo.
13. Discusión en grupo pequeño.	Un grupo pequeño analiza informalmente un tema con la persona coordinadora elegida por el colectivo.	La dinámica entre la informalidad y la coordinación.	Discusión.	Grupo pequeño.
14. Philips 6/6	El gran grupo se divide en grupos de seis personas que analizan durante seis minutos un tema. Después se hace una puesta en común. Es posible repetirlo varias veces.	Creatividad, colaboración, rapidez y ansiedad	Conocer la opinión del grupo. Toma de decisión...	Grupo grande. Se puede utilizar en grupo pequeño.
	<b>Qué es</b>	<b>Mecanismos que intervienen</b>	<b>Utilidad</b>	<b>Para quién</b>
15. Proceso de lo acontecido.	Un grupo presenta un tema o problema para llegar a las conclusiones. Se crean grupos pequeños y se	Cooperación en gran grupo.	Llegar a conclusiones en situaciones complejas	Gran grupo.



	buscan conclusiones que se ponen en común, para mas tarde seguir trabajando en pequeños grupos para llegar a la/s conclusiones tras una última puesta en común.			
16. Puntos de vista sobre proyectos futuros.	La persona de un grupo pequeño ha de realizar un proyecto sobre una situación imaginaria planteada.	Creatividad.	Adaptación al los imprevistos de la sociedad.	Grupo pequeño.
17. . Role-playing	Dos o varias personas dramatizan una situación asumiendo los roles de esa situación. Después se analiza la situación según las respuestas que ha provocado en el grupo.	Espontaneidad; naturalidad.	Discutir un tema.	Grupos grandes y pequeños.
18. Seminario	Un grupo pequeño analiza un tema, en sesiones planificadas acudiendo a las fuentes originales de información	Cooperación	Investigación.	Grupo pequeño.
19. Asesoría de grupo.	Un grupo pequeño ha de tomar una decisión para aconsejar a una persona.	Cooperación	Ayuda.	Una persona.
20. La técnica del riesgo.	Toda la persona miembro de un grupo expone los miedos que les producen una determinada situación sin recibir críticas. Después se analiza cada miedo (se puede unir al 8 y 9).	Libertad.	Análisis de tensiones.	Grupo pequeño. A veces grupo grande.
21. Asesorías técnicas	Se consigue la opinión de todas las personas y se analiza la transmisión de información de mediante el rol de las persona que hace de asesora y la persona que se deja asesorar por un tema.	Trabajo cooperativo y participación activa de todas las personas	Debate profundización y	Grupo grande.

**Técnicas para hablar en público:**

Instrumentos para quien dinamiza:

- guión
- entrenamiento en habilidades (depende de la experiencia)
- control de la teoría y de la práctica de 'la comunicación'

- conocimiento de Dinámica de Grupos.

Técnicas para hablar delante de gente:

- buena estructuración de los contenidos.
- control de los factores de transmisión (gestos, sonidos...)
- interacción entre quien emite y quien recibe.

Preparación del contenido: Adaptar el contenido existente en la documentación de quien instruye a la situación de quienes vayan a recibir:

- análisis de las personas del grupo (tamaño, experiencia, situación laboral, grado de motivación...)
- previsión de preguntas, preparar las respuestas
- preparación de la presentación, para potenciar la atención, la motivación...
- preparación de la conclusión, última oportunidad para recordar al auditorio el objetivo y para repasar las ideas clave del mismo.
- ensayo, breve ensayo del curso para advertir deficiencias en nuestro discurso

Comunicación:

- **comunicación verbal:** estudiar las palabras que vamos a utilizar, adaptar el lenguaje escrito al oral para evitar que nuestras explicaciones suenen como si estuviésemos recitando el discurso de memoria. Aspectos a considerar: las construcciones gramaticales deben ser lo más claras posibles, en nuestro discurso lo importante será siempre el contenido, no la forma; el vocabulario, debemos analizar qué palabras expresan mejor los conceptos que queremos transmitir y las que pueden ser comprendidas mejor por el auditorio; los ejemplos y las anécdotas pueden ayudar a que los conceptos se recuerden mejor.
- **comunicación no verbal:** su función no se centra sólo en la transmisión de contenido sino que traspasa esa frontera para expresar también las emociones del emisor, controlar la interacción y proporcionar "feed-back" del efecto que el mensaje produce en quien recibe, funciones todas ellas muy útiles para quien forma tanto en su tarea de transmisora de conocimientos como en las de motivadora y directora de grupo.

·**kinesia:** posturas, gestos, expresiones faciales, la mirada, desplazamientos...  
 ·**proxémica:** el uso del espacio  
 ·**paralingüística:** aspectos no lingüísticos del lenguaje, volumen, entonación, pronunciación, velocidad...  
**proyección física,** es fundamental que la información que transmita su imagen sea positiva para el auditorio, en cualquier caso debemos llevar ropa que nos resulte cómoda. Recordemos que el objetivo es atraer la atención hacia el contenido no hacia la persona

- Observando atentamente la comunicación no verbal del auditorio se obtendrá una gran cantidad de información sobre su comprensión del mensaje y su estado emocional, lo que será de gran utilidad durante el proceso.

## RESUMEN

- ¿Qué son las técnicas de dinámica de grupos?:
  - Procedimientos formalizados: definen la secuencia de acciones que hace falta seguir para realizar la tarea.
  - Son procedimientos rígidos pero que cada persona animadora debe amoldar a la situación.
  
- Condiciones:
  - Se debe conocer
  - Se debe tener habilidades para ponerla en marcha
  - Se debe disponer de los instrumentos necesarios.
  
- Qué se debe tener en cuenta:
  - ¿Por qué se aplica esa técnica?
  - ¿Para qué se aplica esa técnica?
  - ¿Quién aplica la técnica?
  - ¿En qué consiste esa técnica? ¿Cuál es su contenido?
  - ¿A quién se aplica esa técnica?
  - ¿De qué manera se aplica esa técnica?
  - ¿Con qué medios se aplica esa técnica?
  - ¿En qué momento se aplica esa técnica?
  - ¿Dónde se aplica esa técnica?