



TEMA 12.

EL GRUPO: CONCEPTO Y TIPOS. REPARTO DE FUNCIONES EN EL GRUPO: LOS ROLES. DINÁMICA GRUPAL: CONCEPTO Y TÉCNICAS APLICABLES EN EL ÁMBITO DE LA ANIMACIÓN.

0. INTRODUCCIÓN

1. EL GRUPO: CONCEPTOS Y TIPOS

1.1. CONCEPTO DE GRUPO

1.2. TIPOS DE GRUPO.

2. REPARTO DE FUNCIONES EN EL GRUPO: LOS ROLES.

2.1. ROLES EN EL GRUPO

2.2. LIDERAZGO

3. DINÁMICA GRUPAL: CONCEPTO Y TÉCNICAS APLICABLES EN EL ÁMBITO DE LA ANIMACIÓN.

3.1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA DINÁMICA DE GRUPOS

3.2. ¿QUÉ SON LAS TÉCNICAS DE GRUPO?

3.3. EVOLUCIÓN DE LA DINÁMICA INTERNA DEL GRUPO: ETAPAS QUE ATRAVIESA UN GRUPO.

3.4. TÉCNICAS APLICABLES EN EL ÁMBITO DE LA ANIMACIÓN

3.5. NORMAS GENERALES PARA EL USO DE LAS TÉCNICAS DE GRUPO

4. CONCLUSIÓN

5. BIBLIOGRAFÍA



0. INTRODUCCIÓN

Los grupos sociales son el cemento de la estructura de la sociedad, sin ellos el *edificio* se derrumbaría. En los grupos se establecen las relaciones formales, pero sobre todo y especialmente las relaciones informales donde las normas y valores se aprenden y se interiorizan, o dicho de otro modo, se socializan por un proceso mediante el cual las personas son incorporadas a la sociedad.

Para el animador sociocultural conocer unas nociones básicas sobre los grupos sociales, adquirir un dominio de técnicas de investigación sociométricas y, por supuesto, alcanzar habilidades suficientes de las principales aportaciones de la dinámica de grupo para lograr grupos *sanos*, cooperativos y participativos, son conocimientos y tareas primordiales.

Aprender a vivir juntos y a convivir con otros, el descubrimiento del otro y hacernos partícipes de sus utopías y potencialidades se convierte en uno de los mensajes más prometedores de los nuevos ámbitos de la Animación. Nadie se realiza solo, sino viviendo mediatizado por los demás y en contacto con la comunidad próxima.

El animador como especialista en relaciones humanas debe dominar las técnicas de grupo como elemento productor, creador y gratificante de todas las construcciones sociales. Un buen animador debe especializarse en el dominio de la naturaleza de los grupos, de su nacimiento y evolución, de sus relaciones y conflictos.

1. EL GRUPO : CONCEPTO Y TIPOS

1.1. CONCEPTO DE GRUPO

Para **Schafers**, un grupo consiste en un determinado **número de miembros**, quienes para alcanzar **un objetivo común** (objetivo de grupo) se inscriben **durante un tiempo prolongado** en un proceso relativamente continuo de **comunicación e integración** y desarrollan un sentimiento de solidaridad (sentimiento de nosotros). Para alcanzar el objetivo de grupo y la estabilización de la identidad grupal, son necesarios un sistema de **normas comunes** y una **distribución de tareas** según una **diferenciación de roles** específica de cada grupo.



Kurt Lewin, concibe el grupo como un todo dinámico que se basa en la interdependencia de sus miembros.

Tejada se refiere al grupo como un conjunto de personas que interrelacionan mutuamente, que persiguen objetivos comunes, más o menos compartidos, se definen a sí mismos y son definidos por los demás como miembros del grupo, constituyen normas relativas a asuntos de interés común, y participan en un sistema de roles entrelazado.

Villa Bruned, define el grupo como un conjunto de individuos unidos por una mutua atracción interpersonal, y por la satisfacción también mutua **condiciones para hablar de grupo:** de sus necesidades.

Con frecuencia distinguimos la noción de “grupo” de la de “agrupamiento”. Un conjunto de personas que está físicamente juntas no constituyen necesariamente un grupo. Por ejemplo, los espectadores de un campo de fútbol no son un grupo, como tampoco lo son los que van a una manifestación. Solemos exigir las siguientes:

1. Un conjunto de personas que están físicamente cercanas
2. Que tienen una actividad común en función de un objetivo establecido previamente
3. Que interaccionan entre ellas de manera que la actitud o actividad de una repercute en las demás.
4. Los miembros tienen una “percepción colectiva de identidad”
5. Los miembros se pueden comunicar unos con otros

De manera más precisa las **características del grupo** desde la dinámica de grupos implica:

1. **Una asociación definible:** una colección de dos o más personas identificables.
2. **Conciencia de grupo:** los miembros se consideran como grupo, tienen una “percepción colectiva de unidad”, una identificación consciente de unos con otros.
3. **Un sentido de participación en los mismos propósitos:** los miembros tienen el mismo objetivo o meta.
4. **Dependencia recíproca en la satisfacción de necesidades:** los miembros necesitan ayudarse mutuamente para lograr los propósitos para cuyo cumplimiento se reunieron en grupo.
5. **Acción recíproca:** se comunican unos con otros.



6. **Habilidad para actuar de forma unitaria:** se comporta como organismo unitario.
7. **Debe tener una estructura interna:** distribución de roles que se conocen.

Cuando no se dan esas condiciones hablamos de agrupamiento. En función de la noción de grupo, podemos establecer que los miembros de cualquiera de ellos se plantean dos tipos de **objetivos** en todos los grupos:

- a) **Un objetivo productivo u operativo:** el grupo se crea para realizar alguna actividad, es decir, con alguna finalidad concreta que sus miembros intentan alcanzar con mayor o menor grado de eficacia.
- b) **Un objetivo relacional:** los componentes del grupo intentan estar a gusto en él, sentirse bien, es decir, establecer una relación con los otros que les haga sentirse integrados. Psicológicamente hablando podríamos decir que buscan conseguir un ajuste psicosocial positivo a través de la interacción y aceptación de los demás miembros.

Jack R. Giba, psicólogo norteamericano sistematizador del grupo participativo, ha elaborado ocho principios básicos que pueden servir de guía y orientación para el aprendizaje del trabajo en grupo y la más adecuada aplicación de sus técnicas.

Estos **principios básicos de la acción de grupo**, son los siguientes:

- **Ambiente:** debe ser favorable, cómodo, propicio para el tipo de actividad que vaya a desarrollarse. El ambiente físico influye sobre la “atmósfera” del grupo y por lo tanto debe ser dispuesto de modo que contribuya a la participación, la espontaneidad y la cooperación de todos los miembros.
- **Reducción de la intimidación:** Las relaciones interpersonales deben ser amables, cordiales, francas... El actuar en grupo puede producir sentimientos de temor, inhibición, hostilidad, timidez, que se engloban en el concepto de intimidación. La reducción de las tensiones favorece el trabajo y la producción de los grupos. Una de las finalidades del grupo es, precisamente, lograr buenas relaciones interpersonales.
- **Liderazgo distribuido:** Todo grupo requiere una conducción (liderazgo) que facilite la tarea y favorezca el logro de los objetivos. Esa conducción ha de estar distribuida por todo el grupo como fin para conseguir que todos los miembros tengan oportunidad de desarrollar las correspondientes capacidades.
- **Formulación del objetivo:** Los objetivos deben establecerse y definirse con la mayor claridad y con la participación de todos los componentes del grupo. Cuando los objetivos responden a las necesidades del grupo y todos han



participado en su elaboración, el grupo se siente más unido y trabaja con mayor interés su logro.

- **Flexibilidad:** Debe existir una actitud de flexibilidad que facilite la adaptación constante a las nuevas necesidades. Debe evitarse la rigidez de las normas, pues éstas sólo sirven cuando favorecen la tarea del grupo y pierden su valor cuando la entorpecen.
- **Consenso:** Se favorece con un buen clima de grupo, espíritu de cooperación, tolerancia y relaciones cordiales. Así el grupo debe establecer un tipo de comunicación libre y espontánea que posibilite llegar a decisiones mediante el acuerdo mutuo.
- **Comprensión del proceso:** El grupo debe aprender a distinguir entre “lo que se dice” y “la forma en que se dice”. Debe prestarse atención no sólo al tema que se está tratando, sino también a lo que está pasando en el grupo en el transcurso de la tarea: roles que se están desempeñando, reacciones, tensiones...
- **Evaluación continua:** El grupo necesita saber en todo momento si los objetivos responden a las necesidades de los miembros, para ello, es imprescindible realizar una evaluación continua que permita introducir cambios de acuerdo con el principio de flexibilidad.

1.2. TIPOS DE GRUPO

Hay una variada gama de criterios para establecer los tipos de grupos. No obstante, podemos llevar a cabo una clasificación de grupos atendiendo a los siguientes:

➤ Según la relación entre sus miembros

Grupos primarios: aquellos que se caracterizan por una colaboración íntima donde las personas viven una fusión, una relación cálida. Es un grupo en el cual todos los miembros interaccionan directamente cara a cara, son conscientes de la existencia del grupo y su pertenencia a él así como de la presencia de otros miembros. Dichos miembros se hallan ligados “por lazos emocionales, cálidos, íntimos y personales”; poseen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en el cálculo (*Olmsted*).

Son los primeros que intervienen, tanto cronológicamente como materialmente en la configuración de la naturaleza social de las personas. Proporcionan una base para la formación de la personalidad a través de la educación en normas, valores, formas de conducta, creencias...

La mayoría de los grupos primarios son de relativa duración, se trata de grupos con continuidad; no obstante, son los que realmente educan al individuo



para su posterior participación en grupos secundarios y en las estructuras sociales en general.

Grupos secundarios: se caracteriza por darse unas relaciones más funcionales, frías, impersonales y más formales. El grupo, en este caso, no es un fin en sí mismo, sino un medio para lograr otros fines. Las relaciones se establecen más bien a través de comunicaciones indirectas. Se forman, además, según un interés u objetivo específico.

➤ ***Según la forma de integración***

Grupo natural o espontáneo: son grupos que, espontáneamente, se unen para compartir necesidades. Suelen ser bastante homogéneos respecto a la edad o interés y tienen una fuerte vinculación afectiva. Tienen tendencia a ser cerrados. Su líder lo es por capacidad y/o destreza física.

Grupo impuesto u obligatorio: se forma para una finalidad determinada a diferencia del natural. Suelen ser heterogéneos. El líder es un símbolo de autoridad y está predeterminado.

Grupo pre-formado: sus componentes se conocen entre sí, unidos afectivamente antes de constituirse en grupo. El líder es elegido por prestigio y asegura la permanencia de una estructura y da seguridad.

➤ ***Según el número de sus componentes***

Gran grupo: cuando el número de sus miembros es superior a 25-30 personas. Son poco operativos, fundamentalmente receptivos, se constituyen en subgrupos y las relaciones entre sus miembros pueden ser diversas.

Grupo mediano: de 10 a 30 miembros. Aunque no son tan operativos como el pequeño grupo son bastante eficaces. Se establece un amplio abanico de relaciones así como mayores relaciones personales entre los miembros.

Grupo pequeño: de 3 a 10 miembros. Grupo funcional muy operativo. Las relaciones entre sus miembros son más intensas e incluso necesitan mantener nuevos contactos con personas de otros grupos.

➤ ***Según la dinámica interna y su líder: su estructura sociológica***

Grupo autocrático: aquel que se caracteriza por estar dominado por un individuo, ya sea elegido por el propio grupo o asignado. Puede existir un



“camarilla de poder” (varios que ejercen el poder y toman las decisiones sin contar con los demás). El grupo es convertido un alto grado de control y, en su seno, los miembros establecen diferencias de estatus o posición. La comunicación va en una dirección (unidireccional. Del líder a sus miembros). Se dan las siguientes características:

- Irritabilidad, hostilidad y agresividad dirigido al líder o entre sus propios miembros
- Miembros sumisos con pocas iniciativas, apáticos y con poca capacidad de creación.
- Cuando el líder abandona el grupo, la actividad decrece o se paraliza.

Grupo paternalista: El líder es más amable y cordial ante las muchas necesidades de los demás miembros del grupo. Se constituye como el “Padre” de los demás, siente que debe tomar las decisiones más importantes en nombre del grupo y por su bien, provoca una impresión de grupo feliz. Tiene, a menudo, miedo a entregar su cargo a otro porque no cree que lo haga mejor que él. Mantiene su influencia por sus propias características personales y competencia que hace que sea querido, respetado y que depositen en él su confianza.

Grupo permisivo: el líder es un conductor pasivo. Las personas que lo siguen es porque creen que posee ciertos talentos o habilidades, dotes o cualidades apreciadas. El no hace ningún esfuerzo para guiar al grupo. Este tipo de grupo es el producto de una sociedad en transición de estructuras autocráticas o paternalistas a democráticas.

Grupo participativo: formados por personas que trabajan juntas para resolver problemas comunes. Participan a la vez, se da una cohesión interna y no existe líder, es decir, el liderazgo es algo compartido por sus miembros. Se trabaja según el principio de consenso y se trata de obtener un elevado grado de relaciones interpersonales agradables. Tres presupuestos para que se posibilite la creación de grupos participativos:

- Las personas tienen, dentro del alcance de sus capacidades, la facultad de reconocer, definir y resolver los problemas comunes y satisfacer sus necesidades comunes trabajando conjuntamente.
- La acción de grupo está basada en el consenso general del grupo y este se logra mediante la participación de todos sus miembros.



- La productividad del grupo puede incrementarse mediante esfuerzos, tanto del total de sus miembros, como de cada uno de sus integrantes
- En los grupos participativos, todos se sienten responsables del éxito o fracaso de las tareas conseguidas o realizadas.

➤ **Grupos formales e informales**

Grupos formales: las normas están determinadas antes del ingreso de sus miembros. Los roles, de igual modo, están ya preestablecidos y la seguridad o funcionamiento se encuentra regulada por reglamentos, estatutos, etc. No permite expresar ni establecer relaciones primarias, no cuentan las individualidades.

Grupos informales: grupos que existen paralelamente a los formales. No hay normas preestablecidas, cada miembro actúa como desea, con libertad. Tienden a desarrollar la individualidad.

➤ **Grupo organizado y desorganizado**

Grupo organizado: existe división del trabajo para conseguir una meta productiva. Se establecen posiciones y roles diferenciados donde cada miembro asume un rol especializado. Implica interdependencia y cohesión (para alcanzar el objetivo deseado). Cada cual es parte solidaria de la estructura, depende de los demás y éstos de él. Desarrollan, además, sentimientos de pertenencia.

Grupo desorganizado: No existe división del trabajo. Cada cual asume roles independientes el uno del otro. Es permisivo y nada o poco productivo.

➤ **Grupo heterogéneo y homogéneo**

Grupo homogéneo: todos los miembros tienen unas características similares (edad, sexo, nivel socio-económico...)

Grupo heterogéneo: cuando no se dan características similares entre sus miembros estamos hablando de grupo heterogéneo. Cuanto mayor sea la heterogeneidad, mayor capacidad técnica se requerirá de la persona que lo oriente. A veces, la homogeneidad es sólo aparente siendo realmente un grupo heterogéneo.



➤ **Grupo de pertenencia y grupo de referencia**

Grupo de pertenencia: el individuo siente que forma parte del grupo. Sus miembros son reconocidos entre sí

Grupo de referencia: aquellos en los que influyen con sus normas sobre una persona. No hay conciencia de pertenencia al grupo, pero quieren pertenecer a él.

➤ **Grupo abierto y grupo cerrado**

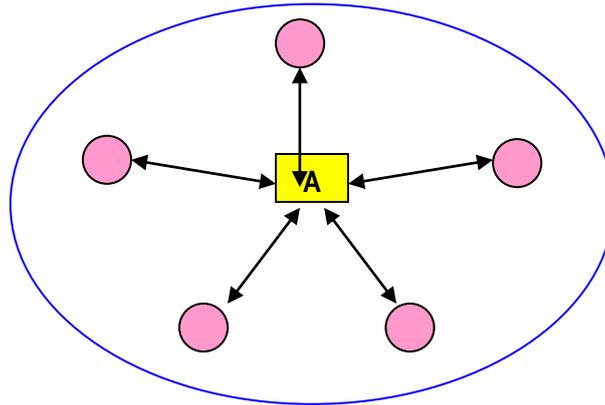
Grupo abierto: son flexibles, permiten el ingreso y la salida de sus miembros libremente

Grupo cerrado: ofrece resistencia al cambio de sus miembros. En algunos se establecen normas para la admisión y en otros la salida está sancionada de alguna manera.

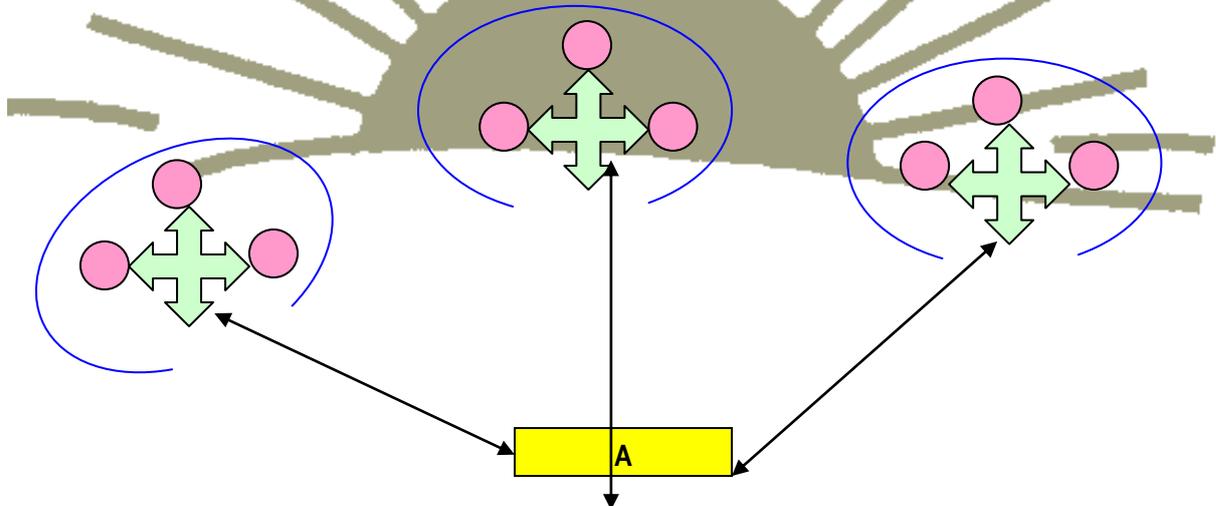
➤ **Según la edad y madurez de sus miembros**

La evolución psicológica de los componentes de un grupo, influye lógicamente en la estructura social del mismo. De esta manera, observamos como aparecen tres etapas bien definidas que se corresponden a grandes líneas con las etapas evolutivas del ser humano, como son la infancia, adolescencia y la juventud-madurez. Las características de cada etapa son las siguientes:

Etapas del gran grupo o del círculo: Corresponde con los 6/12 años. El niño se encuentra en una situación de descubrimiento. Busca conocer las personas del mismo grupo en sí. Para él lo más importante es sentirse miembro de algo (club, organización, grupo...). El animador se encuentra en el centro del círculo dirigiendo al grupo en el inicio del proceso de auto-educación. Los equipos que se forman en el interior del gran grupo son funcionales y cambian con frecuencia. La actividad del gran grupo está encaminada a buscar la cohesión de sus miembros, conseguir que el niño se sienta parte de algo. Se busca destacar el espíritu de unión y solidaridad. Este es el primer paso que le lleva de la dependencia a la autonomía.



Etapa del pequeño grupo o herradura: La adolescencia es la etapa de la intimidad, de la búsqueda en las profundidades del propio yo. De ahí que la estructura social ya no pueda ser el círculo, el gran grupo. Para el adolescente importa mucho más el pequeño grupo de aquellos que son similares a él, aquellos que actúan de una forma parecida. El gran grupo de la etapa anterior se rompió en diversos subgrupos que en este momento alcanzan una vida intensa. Hablamos de etapa de la “herradura” porque estos pequeños subgrupos no deben estar cerrados a sí mismos, o al menos, el Animador debe intentar que no lo estén.



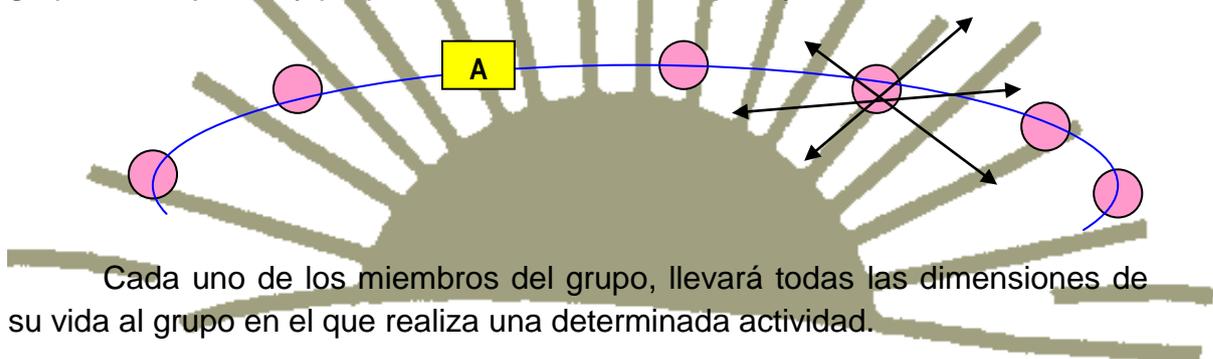
El pequeño grupo establece un contacto hacia el mundo exterior a través de algunos de sus miembros. En este caso, aparecen los representantes, líderes o “cabecillas” del grupo. El Animador debe permanecer fuera de esa herradura, puesto que él no es un adolescente. Su tarea consistirá en orientar la acción y la reflexión de esos pequeños grupos, bien a través de sus representantes, bien directamente, pero respetando su libertad de actividad y su dinámica interna.



Esta etapa también se caracteriza por ser la etapa de la aventura, del esfuerzo físico. El adolescente cargado de vitalidad necesita realizar una intensa actividad.

Etapa del grupo pluridimensional o del semicírculo: Es la etapa de la juventud y madurez. Una etapa que debe ser totalmente pluridimensional. Cada miembro del semicírculo se proyecta dentro del mismo, por una parte, pero también hacia fuera de él. Cada uno aporta al grupo todas sus vivencias y relaciones. Cada una de estas relaciones será una dimensión grupal y cuando alguna de ellas se rompa, el resto equilibrará la balanza, de manera que las diferentes vivencias en los grupos donde está se verán afectadas, pero la persona mantendrá su permanencia a esos grupos, al contrario de lo que ocurría en el grupo anterior, donde al estar todas las vivencias centradas en el mismo grupo, la ruptura implicaba la separación del grupo.

El Animador formará parte del grupo, pero con un rol diferente: recordar al grupo sus objetivos y proporcionar instrumentos que ayuden a su consecución.



Cada uno de los miembros del grupo, llevará todas las dimensiones de su vida al grupo en el que realiza una determinada actividad.

El Animador es un miembro más del semicírculo que a través de diversos medios (técnicas de grupo) hace pensar a los componentes del grupo sobre su propio yo, sus relaciones con los demás y su proyección en la sociedad, a fin de que la persona tome sus propias opciones y actúe coherentemente con ellas.

2. REPARTO DE FUNCIONES EN EL GRUPO: LOS ROLES

2.1. ROLES EN EL GRUPO

A grandes rasgos podríamos definir el rol como “la posición y la conducta de cada miembro dentro del grupo”.

Para **Shaw** (1981) el rol sería: “el conjunto de conductas esperadas que se vinculan con una determinada posición en el grupo”.



Y, para **Harré** sería “el conjunto de expectativas que comparten los miembros de un grupo en torno a la conducta de una persona que ocupa una posición dada en el mismo”.

Por tanto, se puede decir que los roles vienen enmarcados en un contexto específico que no representan la totalidad de las conductas que puede exhibir una persona, sino tan sólo una parte de las mismas. Se prescriben desde fuera, es lo que socialmente se espera que hagamos. Los roles que una persona desempeña a lo largo de su vida dependerá de los grupos de los que forme parte en cada momento, y de las circunstancias en las que el grupo se encuentre.

Cada persona desempeña en su vida, sucesiva y simultáneamente, múltiples roles. Todos ellos están interrelacionados a través de la individualidad del sujeto. Como ejemplo, una mujer puede ser simultáneamente madre, esposa, médico y miembro de una asociación cultural. El rol ubica a la persona en el espacio vital. En los grupos sucede lo mismo que en la vida en cuanto a la asunción de determinados papeles. En ellos hay roles personales que se manifiestan según el funcionamiento y las tareas que se asuman en el grupo, y otros que se representan a través de técnicas de simulación que sirven para analizar situaciones. Por tanto, en los grupos no existen personas neutras: *todos desempeñan algún rol*. A veces, los escogemos nosotros mismos pero otras veces es el grupo quien los atribuye.

De todo lo dicho hasta ahora se deduce que no hay un solo rol sino diferentes tipos. La diferenciación del rol y la tipología de los mismos han estado asociadas desde un principio a las propias características del grupo, de los que han destacado los objetivos y las metas del grupo.

Hay diferentes clasificaciones en cuanto a los roles, entre ellas se destaca la que se establece en función de los siguientes criterios:

a) Roles para la **tarea/rendimiento** de un grupo

Tienen como propósito facilitar y coordinar los esfuerzos del grupo para la producción y el logro de objetivos. Destacamos:

- *Iniciador...* sugiere ideas, proyectos, formas de abordar los temas...
- *Coordinador...* señala aspectos, objetivos, posturas. Resume, relaciona...
- *Estimulador...* Busca que el grupo produzca mucho y bien (calidad humana)
- *Interrogador...* Pregunta para aclarar las sugerencias hechas, para obtener información sobre el problema que se discute...



- *Informador...* Aporta datos, hechos, experiencias para orientar el diálogo y la búsqueda de soluciones
- *Opinante...* aporta ideas, sugerencias, juicios, convicciones sobre los valores que pueden ayudar a conducir o reconducir el tema o el grupo
- *Evaluador-crítico...* enjuicia, valora las ideas, la vida, las realizaciones del grupo. Actitud crítica frente al grupo en todos sus elementos: objetivos, relaciones y tareas.

b) Roles de **constitución y mantenimiento**

Se orientan a la formación, supervivencia y perfeccionamiento del grupo. Señalamos:

- *Observador-secretario...* Sigue al detalle el proceso del grupo, interpreta y pasa el informe al grupo
- *Animador...* Busca siempre la cohesión, la participación en clima positivo, es receptivo a todos y a todo, crea relaciones de cordialidad y solidaridad
- *Conciliador...* Es el mediador en los momentos de tensión o conflicto. Busca los puntos comunes y los une.
- *Abierto-compromisario...* Dispuesto a los acuerdos, aunque no al acomodo fácil. Acepta los puntos de vista de los otros, relativiza, prefiere ciertas renuncias a su opinión o intereses antes de romper el clima o bloquear situaciones.
- *Facilitador de la comunicación...* Intenta mantener abiertos los canales de comunicación, estimulando la participación de todos los miembros del grupo.
- *El legislador...* Expresa normas e intenta aplicarlas en el funcionamiento del proceso del grupo

c) Roles **individuales**

Su propósito es algún objetivo individual que no es relevante ni para la tarea ni para el funcionamiento del grupo como tal.

- *El agresor.* Puede operar de muchas maneras, disminuyendo el status, atacando al grupo, burlándose agresivamente, etc.
- *El obstructor.* Tiende a ser negativo y tercamente resistente.
- *Buscador de reconocimiento.* Trabaja de diferente manera, ya sea vanagloriándose o exhibiéndose para llamar la atención.
- *El confesante.* Usa la oportunidad que proporciona el ambiente de grupo para expresar sus sentimientos e ideologías, sin interés para el grupo.
- *Mundano.* Hace alarde de su falta de compromiso en los progresos del grupo, en forma de cinismo e indiferencia.



- *Dominador*. Trata de hacer sentir su autoridad o superioridad, manipulando al grupo o a algunos de sus miembros.
- *Buscador de ayuda*. Intenta despertar respuestas de simpatía de otros miembros o de todo el grupo. Ya sea a través de expresiones de inseguridad, confusión personal desprecio de sí mismo. Sin poseer una razón para ello.
- *Defensor de intereses especiales*. Generalmente oculta sus propios prejuicios en el estereotipo que llena mejor su necesidad personal.
- *El francotirador*. Es el miembro del grupo que esta tratando de buscar el error de otro miembro del grupo, para satisfacer una necesidad propia.
- *El miembro silencioso*. Es aquí el que permanece callado la mayor parte del tiempo.
- *El monopolizador*. Suele ser una persona con gran necesidad de categoría y, con frecuencia es básicamente insegura a pesar de su actitud exterior.

2.2. LIDERAZGO

Líder “aquel miembro del grupo que influye sobre los demás miembros más de lo que éstos influyen sobre él”. El líder es la persona que orienta, lleva o arrastra a un grupo.

Según **Catell** “el líder es la persona que consigue el cambio más eficaz en las actuaciones del grupo”.

El líder es la persona que realiza la función de liderazgo. **Klein** define el **liderazgo** como “la capacidad de obtener de otros la respuesta deseada”. Liderar significa dirigir, hacer funcionar a un grupo de personas siguiendo una línea de conducta. Dicha capacidad puede ser innata, adquirida o imaginada.

El líder no se autoproclama, es elegido por un grupo o masa, que reconoce su calidad para una tarea, o por alguien que tiene autoridad y le designe para una función.

El líder puede ser positivo o negativo:

- **liderazgo positivo**: actitud y/o intervención que favorece el crecimiento del grupo como tal y de cada uno de sus miembros y el desarrollo de su acción en claves humanizadoras. Busca, por lo tanto, el logro de objetivos y contenidos a través de un método que respeta y estimula todo lo que ayuda al grupo a potenciar su ser, su saber y su hacer.
- **Liderazgo negativo**: manera de utilizar el poder contra la persona, contra el grupo o que utiliza el grupo contra la sociedad. Recurre al método que le



conviene. Consciente o inconscientemente manipula o desvía los objetivos, interpreta los contenidos a su gusto o a claves puramente subjetivas. En el fondo, crea un clima perjudicial para personas, grupo o sociedad, aunque sea bajo apariencias de cohesión y eficacia.

El animador es el líder formal, y debe ejercer su liderazgo adaptándose al grupo y fomentando la participación de todos los miembros en los procesos en los que intervenga.

El **liderazgo** o puesto de autoridad y responsabilidad en el grupo es una de las características más determinantes en un grupo que comienza su andadura como tal. Se trata de una función importante para la consolidación de la estructura grupal y para la definición de los roles que realizarán las tareas grupales.

A) Por lo que respecta a su **aparición en el seno del grupo**, puede haber varias formas de asignación al individuo que ha de desempeñar esa función:

1. Puede ser elección democrática al haber tomado el grupo conciencia de la necesidad de una jefatura y de la capacidad de alguien para realizar esa tarea.
2. Puede surgir espontáneamente cuando un miembro capacitado se ofrece para desempeñar el puesto o, simplemente, lo asume.
3. Es impuesto institucionalmente por un poder jerárquico superior.

B) Por lo que respecta a **la calidad y efectos del ejercicio de la autoridad** (en ciertos autores denominado "**poder**") se pueden identificar cinco variedades que pueden aparecer tanto separadas como en distintas combinaciones según se muestra en el esquema adjunto que hemos adaptado de *French & Raven (1959)*:

- a) DE RECOMPENSA (estimula la obediencia con premios)
- b) COERCITIVO (castiga al no cumplir lo ordenado)
- c) LEGÍTIMO (ha sido instituido por la ley)
- d) DE REFERENCIA (es el modelo de identificación)
- e) DE EXPERTO (su poder está en su saber)

Tipos de liderazgo

Existen distintas clasificaciones en función de determinadas variables, entre ellas se destaca: según la causa que le lleva a ser líder, según el aspecto organizativo y según el estilo de liderazgo.



- 1) Según la causa que le lleva a ser líder, distinguimos:
 - Líder carismático, cuyo rol se basa en la influencia de carácter emocional.
 - Líder experto, que deben este rol a su experiencia.
 - Líder especialista, lo es por su competencia técnica.

- 2) Según el aspecto organizativo:
 - Líder informal, aquel que es reconocido tácitamente por los demás miembros del grupo.
 - Líder formal, es el que impone o asigna la organización.

- 3) Según el estilo de liderazgo:
 - Líder autoritario, decide sin consultar al resto del grupo.
 - Líder democrático, que decide consultando la opinión del grupo y tomándola en cuenta.
 - Líder liberal, el que decide solo cuando el grupo se lo pide.

Existen otras muchas clasificaciones sobre el desempeño del liderazgo. Se expone en adaptación de *Loscertales (1987)* una de las más útiles y conocidas:

AUTOCRÁTICO	DEMOCRÁTICO	LAISSEZ-FAIRE
1. Designación del líder y toma de decisiones		
Líder elegido o designado. Toma él solo las decisiones. No admite discusión.	Líder elegido democráticamente. Admite discusión. Las decisiones se toman deliberando en común.	La forma de elección no importa. Inseguro. Se toman decisiones merced a deseos individuales.
2. Actuación del líder frente al grupo		
Directivo en el plano del contenido y del procedimiento. No toma en cuenta ninguna otra idea.	No directivo el plano del contenido, directivo en el procedimiento para llegar al objetivo señalado.	No directivo en todos los planos. Su forma de dirigir es no dirigir. Deja al grupo a su propio aire.
3. Desarrollo de las tareas		
El líder usa todo su potencial para la tarea. Admite aportaciones al trabajo pero no-discusión en la forma de hacerlo. Se hace responsable él solo de todo.	El líder facilita y organiza el trabajo colectivo. Ayuda al grupo a percibir su proceso así como sus causas y motivaciones. Comparte la responsabilidad con el grupo.	Todos pueden expresar sus sentimientos como quieran pero el líder no organiza las actividades para una productividad positiva. Nadie asume ninguna responsabilidad.



4. Productividad y satisfacción del grupo

La productividad es alta pero sin una satisfacción adecuada. Se pueden generar sentimientos de agresividad y oposición y el clima es negativo y falta cohesión. El grupo se derrumba si el líder no está presente y activo en todo el proceso.	El grupo produce de forma positiva y con satisfacción. No hay apenas agresividad ni oposicionismo o tensión. El trabajo producido resulta original y constante. El espíritu de equipo es positivo y el grupo perduraría por sí solo, si falta el líder.	El grupo está a gusto, pero la productividad es escasa o nula. La creatividad se da sólo en miembros aislados. El proceso es desordenado y sin madurez. Hay inseguridad, confusión y pasividad. Ocasionalmente agresividad. El líder es ineficaz.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3. DINÁMICA GRUPAL: CONCEPTO Y TÉCNICAS APLICABLES EN EL ÁMBITO DE LA ANIMACIÓN.

3.1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA DINÁMICA DE GRUPOS

La Dinámica de grupos remonta sus antecedentes al siglo XIX junto con los orígenes de la Psicología Social. Desde entonces hasta ahora han sido muchos los autores que se han dedicado al estudio de la Dinámica de grupos. Entre los más significativos se encuentra **Kurt Lewin**, quien puede denominarse el padre de la Dinámica de grupos. Este trabajaba a través de los Grupos-T (Training Groups o Grupos de entrenamiento) los cuales estaban orientados a la maduración de las relaciones humanas. Fue este mismo autor quien introdujo en 1939 el término "Dinámica de grupos" para designar la acción de un grupo que le lleva a estudiarse a sí mismo, considerándolo como una totalidad en continuo cambio y movimiento, es decir, como un conjunto de elementos interdependientes.

Desde este punto de vista, la Dinámica de Grupos, se refiere a las fuerzas que actúan en cada grupo a lo largo de su existencia y que lo hacen comportarse como se comportan. Estas fuerzas, constituyen el aspecto dinámico del grupo: acción, cambio, interacción y se distinguen de los aspectos relativamente estáticos, tales como el ambiente físico, el nombre...

En 1945 el mismo Lewin crea el Instituto de Tecnología de Massachussets, considerado como el primer centro de investigación de dinámica de grupos, con la finalidad de estudiar la conducta de los grupos y su productividad.



Por su parte, **Carl Rogers** se centra en las “relaciones interpersonales no directivas” creando para su estudio los Grupos de Sensibilización, orientados al desarrollo personal y mejoramiento de la comunicación interpersonal mediante técnicas basadas en las experiencias de sí mismo y del otro.

Otro autor de obligado nombramiento en el tema que nos ocupa es **J. Levi Moreno**, quien considera que los grupos humanos determinan la conducta de los individuos, por ello, creó el Psicodrama y la Sociometría, con la finalidad de estudiar y analizar a los grupos y las fuerzas internas de los mismos.

Bany y Jonson expresan que la dinámica de grupos, “trata de explicar los cambios internos que se producen como resultado de las fuerzas y condiciones que influyen en los grupos como un todo. También se interesa por investigar los procesos mediante los cuales la conducta individual se modifica en virtud de la experiencia del grupo, y trata de poner en claro por qué ocurren ciertas cosas en los grupos, por qué se comportan como lo hacen, y por qué los miembros del grupo reaccionan como reaccionan”

Todas estas visiones de la Dinámica de grupos se fundamentan en la Teoría de la **Gelstat** o de la Forma, ya que estudian las fuerzas que afectan a la conducta del grupo, analizando la situación grupal **como un todo**. En este sentido, Pérez Serrano, G. (1995), resume en los siguientes puntos los principios básicos de esta concepción:

- **El grupo no es una suma de miembros:** puesto que emerge de la interacción de los individuos e induce a cambios entre ellos.
- **La interacción psicosocial está en la base de la evolución de los grupos y de sus movimientos:** Los fenómenos que se producen entre los miembros del grupo, determinan una dinámica que proyecta el grupo hacia delante.
- **La evolución dinámica del grupo, debe contar con el “lugar” donde se dan las interacciones:** De ello podemos considerar en términos generales, que el comportamiento de un individuo en un grupo, está siempre determinado por la estructura de la situación presente.

Así pues, la Dinámica de grupos “designa las fuerzas desplegadas por los grupos, los cuales ejercen una influencia tanto hacia adentro como hacia afuera de los mismos”, por tanto, cuanto mayor sea la precisión con la que se puedan describir, e incluso medir, esas fuerzas, más fácil será prever el “comportamiento y relaciones del grupo” y “las variaciones de la conducta individual de sus miembros”

No obstante, desde sus orígenes hasta la actualidad la Dinámica de grupos ha ido evolucionando. Por todos es conocido que el grupo es un campo de fuerzas, con su dinamismo propio, en el que la resultante nunca es la suma



de las individualidades o componentes. Por ello, cada grupo vive su propio proceso, aunque también es cierto, que en la maduración de los grupos hay aspectos, situaciones, comportamientos, pasos que suelen ser universales. Desde este punto de vista, el interés de la Dinámica de grupos en los procesos educativos reside en la virtualidad que despliega para orientar, reorientar, integrar, prevenir actitudes o conductas, concienciar o realizar metas concretas dentro de un grupo. En palabras de Pérez Serrano, la Dinámica de grupos permite esclarecer los fenómenos grupales de la vida social enriqueciendo las posibilidades del educador, del cual se derivan técnicas grupales que pueden utilizarse eficazmente en el desarrollo de una metodología de aprendizaje.

Con todo ello, podemos decir que la **Dinámica de Grupos**, es una disciplina moderna dentro del campo de la psicología social que se ocupa del estudio de la conducta de los grupos como un todo, y de las variaciones de la conducta individual de sus miembros como tales, de las relaciones entre los grupos, de formular leyes o principios y de derivar técnicas que aumenten la eficacia de los grupos.

3.2. ¿QUÉ SON LAS TÉCNICAS DE GRUPO?

Las **técnicas de grupo** son procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar la actividad del grupo. Se emplean en diversas situaciones para desarrollar una mayor actividad de los mismos con un menor esfuerzo y mayor economía. Las técnicas de grupo son técnicas para comunicarse, para organizar mejores relaciones humanas. Las técnicas proporcionan al grupo una cierta base de organización para que el grupo funcione realmente como tal.

Las técnicas de grupo tienen como **finalidad** implícita los siguientes factores:

- ✓ Desarrollan el sentimiento de «nosotros».
- ✓ Enseñan a pensar activamente.
- ✓ Desarrollan capacidades de cooperación, intercambio, responsabilidad, autonomía, creación.
- ✓ Enseñan a escuchar de modo positivo y comprensivo.
- ✓ Crean sentimientos de seguridad, vencen temores e inhibiciones.
- ✓ Favorecen las relaciones personales, permitiendo el desarrollo social del individuo.

Características de las técnicas de grupo

- Son medios útiles en la comunicación, crecimiento y maduración de los componentes de un grupo. Nunca son un fin en sí mismas.



- No todas sirven para todos los objetivos.
- Presuponen conocer y dominar la teoría de dinámica de grupos.
- No son ni buenas ni malas en sí mismas. Su eficacia y valor depende de la creatividad del animador/a.
- Son una valiosa ayuda en la socialización e individualización de los miembros de un grupo.
- Mejoran la aceptación del otro y desarrollan la confianza mutua.
- Los individuos aprenden modos más efectivos para trabajar juntos.

Las técnicas otorgan estructura al grupo, le dan una cierta base de organización para que el grupo funcione realmente como tal, pues el grupo no puede funcionar si no crea una mínima organización. De ahí la necesidad de conocer y utilizar las técnicas adecuadas.

Sin embargo, conviene tener en cuenta que *la eficacia de las técnicas grupales depende, en cierto modo, de la habilidad personal y del espíritu creador de quien las utiliza, el uso de la técnica por sí solo no basta para obtener el éxito deseado.*

ELECCIÓN DE LA TÉCNICA ADECUADA

Ninguna técnica puede aplicarse en toda circunstancia. En cada caso concreto hay que adaptarlas y “re-crearlas” de acuerdo con las circunstancias, problemas y características del grupo. Es de máxima importancia práctica elegir la técnica más adecuada para cada caso y tener en cuenta, además, que no trabajamos con cosas u objetos estandarizados que siempre siguen las mismas normas de acción sino con personas que varían, que son diferentes, que interactúan, que se relacionan, etc.

No obstante, para seleccionar la técnica más conveniente se sugiere tomar en consideración **los siguientes factores:**

a) En función de los objetivos: las técnicas del grupo varían en su estructura de acuerdo con los objetivos que un grupo puede fijarse. La elección de la técnica en función de los objetivos podrá hacerse siempre y cuando éstos estén perfectamente definidos.

b) En función de la madurez y el entrenamiento del grupo: no todas las técnicas suponen la misma complejidad. Si el grupo tiene poca práctica habrá que empezar por técnicas sencillas, con una participación gradual. Si el grupo es suficientemente entrenado y motivado se pueden escoger técnicas que supongan una mayor implicación personal. Debemos, por tanto, evaluar el



grado de comunicación, cohesión, capacidad de escucha, etc. que tenga el grupo.

c) En función del tamaño del grupo: el comportamiento de los grupos, en gran medida, depende de su tamaño. En los grupos *pequeños* se da una mayor cohesión e interacción y existe más confianza, se llega más rápidamente al consenso, los miembros disponen de más oportunidades e incluso de más tiempo para intervenir. En los grupos *medianos* las relaciones son variables, surgiendo subgrupos. Se produce un conocimiento social, no personal. En los grupos *grandes* se dan, generalmente, características opuestas a las citadas: menor cohesión e interacción, mayor intimidación, etc. Es común que estos grupos se subdividan en subgrupos o camarillas. Por ello la guía de un grupo grande exige del coordinador mayor capacidad y experiencia para orientar al grupo y elegir la técnica adecuada.

d) En función del ambiente físico y temporal: al elegir una técnica debe tenerse en cuenta la situación real del local o espacio físico y del tiempo. Ciertas técnicas requieren un lugar amplio que permita la actuación de un grupo numeroso o el trabajo simultáneo de varios pequeños grupos. La aplicación de unas técnicas lleva más tiempo que otras y el tamaño del grupo también afecta a las necesidades de tiempo.

e) Características del medio externo: hemos de tener en cuenta el medio institucional de referencia y el contexto social donde nos encontramos. Cada técnica debe cuidar de no romper con las normas y costumbres del medio.

f) En función de las características de los miembros: los grupos varían de acuerdo a las características de sus miembros, edades, nivel de instrucción, intereses, expectativas, predisposición, experiencias, etc. en el ámbito escolar, existen técnicas más adecuadas para el nivel primario, secundario o superior. Ha de crearse el clima necesario en el grupo para que la experiencia resulte gratificante y no se tenga la sensación de perder el tiempo.

g) Experiencia y capacidad del animador: no todas las técnicas requieren el mismo grado de conocimientos. Para usar algunas de ellas es necesario un dominio sobre las diferentes situaciones que pueden presentarse y esto lo da la experiencia en animación de grupos. Un animador no debe dirigir un grupo para lucirse o para experimentar con él a ver qué pasa. Si el animador no tiene la capacidad para controlar los procesos que genera la puesta en marcha de una técnica, es mejor que no la utilice. Es bueno, conveniente y necesario que el animador que propone una técnica la haya experimentado antes.



3.3. EVOLUCIÓN DE LA DINÁMICA INTERNA DEL GRUPO: ETAPAS QUE ATRAVIESA UN GRUPO

Todo grupo pasa a lo largo de su existencia por diferentes etapas, que marcan su actividad, establecen un sistema de relaciones interpersonales diferenciado y que tienen una muy diferente tasa de productividad grupal. En cada una de ellas, el grupo tiene que afrontar nuevos problemas para los cuáles tiene que desarrollar nuevas habilidades y actitudes. Así mismo, se requiere un tipo de intervención específica por parte del educador o animador.

Nos podemos encontrar clasificaciones diversas de estas etapas, según los manuales que consultemos, aunque analizadas a fondo son bastante semejantes. Proponemos aquí la siguiente clasificación:

1) ETAPA INICIAL: etapa de iniciación y de conocimiento interpersonal

1.1. Etapa de iniciación:

Es aquella en la que se producen los primeros contactos entre los miembros de un grupo. Periodo de incertidumbre y ansiedad donde cada miembro del grupo trata de buscar seguridad. Suelen ser contactos breves en los que las diferentes personas se van tanteando y planteando interrogantes (¿Cómo es ésa? ¿Aquel aguantará una broma? ¿Qué haremos?). Es una etapa breve y nada productiva como grupo, aunque totalmente necesaria para asegurar su desarrollo posterior. Es el momento en el que se empieza a marcar una forma de establecer las relaciones entre sus miembros.

Orientaciones para la intervención del educador/animador en esta etapa:

Esta situación exige una intervención por parte del animador que se concretaría en favorecer el mutuo conocimiento a través de técnicas que permitan romper el hielo. Como ejemplo: “*Me pica aquí*”, “*El ovillo*”, “*Cesta de frutas*”, “*Cadena de nombres*”, “*Tarjeta de visita*”, etc. Es la manera de empezar a crear una estructura de integración y de motivar al grupo a que prosiga su evolución a la siguiente etapa

1.2. Etapa de conocimiento interpersonal:

En esta etapa los miembros del grupo avanzan en su conocimiento mutuo, ampliándolo al territorio de sentimientos, ideas, vivencias. Todavía en esta etapa se trabajan más los aspectos relacionales que los productivos.



Orientaciones para la intervención del educador/animador en esta etapa:

Debe favorecer situaciones para que se compartan vivencias, ideas, etc. con el fin de conseguir mayor cohesión en el grupo y de que se refuerce el sentimiento de inclusión y de sentirse válido. Es interesante que estas situaciones no se creen solamente a través de la expresión verbal pues hay personas con bloqueos de comunicación, así que serán necesarias actividades de expresión musical, plástica, corporal, cuyo sentido pueda verbalizarse posteriormente. Como ejemplo de posibles técnicas: “*Cuestionario curioso*”, “*El espejo animado*”, “*Atrévete*”, etc.

2) ETAPA DE CLARIFICACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE NORMAS

En esta etapa los miembros del grupo tratan de trabajar juntos, se va definiendo poco a poco la forma de ser del grupo, la forma de actuar cada miembro, su estilo, etc. Se busca la sinceridad de los demás a la vez que se hacen tentativas de “dejar las máscaras” y ser ellos mismos. Algunos sienten pánico real a esta situación y tienden a agredir al grupo para afirmarse o defenderse.

Poco a poco, se van estableciendo normas que regirán la conducta del grupo. Esta forma de ser se va concretando en los siguientes aspectos:

- ***Responsabilidad grupal:*** cada miembro del grupo es responsable de su propia contribución al grupo y de que éste sea potenciador para todos y cada uno de los miembros.
- ***Cooperación:*** conlleva que el sujeto no discrimine a los demás miembros del grupo y comience la unión para la consecución de los objetivos.
- ***Responder a los demás:*** a medida que cada uno se siente responsable del grupo, se desarrolla en él la capacidad de diálogo y la escucha activa.
- ***Toma de decisiones mediante acuerdos:*** partiendo de la base que todos tenemos algo positivo en aquello que formulamos, podemos aceptar las opiniones de los demás como algo digno de atención y a tener en cuenta a la hora de tomar una decisión grupal. Ejemplo: el consenso o la votación mayoritaria.

Orientaciones para la intervención del educador/animador en esta etapa:

En esta etapa el animador se dará cuenta de hábitos y actitudes no favorables que se dan en el grupo. Su intervención, bien directa o bien a través



de simulación, se dirigirá a conseguir que éstos modifiquen su conducta, una vez conscientes de los efectos que esta produce.

En este momento, el animador debe favorecer en los miembros del grupo la mutua comprensión de sus sentimientos y modos de actuar a través de técnicas como: *“Desinhibición gestual”*, *“Relaciones interpersonales”*, *“Cruzando el río”*, *“La piña”*, *“La fortaleza”*, *“La cuna grupal”*, etc.

3) RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

No se trata de una etapa propiamente dicha, ni tampoco sucede en el tiempo a la anterior, pero nos hemos de referir a ella porque se trata de momentos que surgen en todos los grupos cuando se ha llegado a un nivel de comunicación más abierto e intenso. La madurez del grupo se demuestra cuando es capaz de sacar los conflictos y abordarlos a través del diálogo entre sus miembros, volviendo a establecer una relación positiva entre sus miembros.

Orientaciones para la intervención del educador/animador en esta etapa:

Aquí, el animador debe estar preparado para facilitar, en todo momento, la comunicación teniendo en cuenta a todos y cada uno de sus miembros del grupo. Por un lado, debe clarificar los conflictos, pues a veces hay cierta tendencia a esconderlos, y por otro lado, deslindar los diversos elementos del conflicto y animar a sus miembros a abordarlo mediante el diálogo. Ejemplo de técnicas: *“Role-playing”*, *“El nudo”*, *“El refugio subterráneo”*, *“Supervivencia en la Luna”*, etc.

4) ETAPA DE EFICIENCIA

Tras haberse conocido, definido su forma de ser y actuar, y haber superado sus conflictos, el grupo se encuentra al máximo rendimiento y entra en una etapa de efectividad productiva. Aparece en éste un sentimiento de identidad grupal. El grupo desarrolla su creatividad y siente un alto grado de satisfacción. El grado de cohesión entre sus miembros aumenta y tiene como consecuencia el aumento de la productividad así como la mejora del sentimiento de pertenencia y de la autoestima de cada uno de los miembros.

Los factores que determinan la cohesión de un grupo los podemos dividir en dos:



- 1) Internos, tales como la atracción interpersonal entre sus miembros, las experiencias compartidas de éxito y de fracaso, el tener objetivos y expectativas comunes, la creación de unas normas grupales que hace que aparezca el “nosotros”, la satisfacción de las necesidades de los miembros del grupo, etc.
- 2) Externos, tales como el estilo más o menos democrático del líder formal del grupo, la relación que tengan con el entorno del grupo, la dependencia o no de una entidad más amplia con las que mantenga una relación de jerarquía, etc.

Orientaciones para la intervención del educador/animador en esta etapa:

Potenciar un clima afectivo positivo, ayudar a clarificar los objetivos, favorecer la adaptación a las diferentes situaciones que se presenten; permitir que todos los miembros tengan las mismas posibilidades de hacer aportaciones insistiendo así en el progreso individual que cada uno lleva a cabo. Ejemplo de técnicas: “*Juego de caricias*”, “*La apisonadora cariñosa*”, “*Cuento en cadena*”, etc.

*No debemos olvidar que esta etapa de eficiencia no es la última etapa de los grupos sino aquella en la que el grupo se manifiesta con toda su productividad y un buen nivel relacional entre sus miembros. Un grupo puede plantearse durante esta etapa un conflicto que le lleve a la etapa de redefinir su forma de ser como grupo para poder solucionar ese conflicto.

5) ETAPA DE DESEMBOCADURA O FINAL

Todo grupo termina su vida en algún momento. Las causas pueden ser bien distintas: haber cumplido su función, no haber superado los conflictos, dispersión de sus miembros, etc.

Orientaciones para la intervención del educador/animador en esta etapa:

Hay situaciones en las que los miembros se aferran al grupo pues perciben las dificultades que su ausencia les creará; en esos casos, el educador/animador debe hacerles conscientes de que los grupos tienen una vida limitada y facilitarles la evaluación positiva de la tarea realizada y el reconocimiento del autoaprendizaje para futuras experiencias sociales.

3.4. TÉCNICAS APLICABLES EN EL ÁMBITO DE LA ANIMACIÓN.

El conjunto de técnicas grupales que se pueden utilizar en los ámbitos de la Animación Sociocultural son múltiples y diversas. Es por ello, que las



aportaciones que realizan los diferentes autores respecto a modos y tipos de clasificar la técnicas son tan diferentes y muchas veces complementarios. Para ilustrar esta diversidad vamos a recoger tres ejemplos de maneras de clasificar las técnicas.

Froufe, S. (1995), resalta que el conjunto de técnicas grupales que se pueden usar las podemos reducir a ocho niveles, según el desarrollo normal de los grupos:

1. Técnicas de presentación.
2. Técnicas de conocimiento.
3. Técnicas de confianza.
4. Técnicas de afirmación.
5. Técnicas de comunicación.
6. Técnicas de cooperación.
7. Técnicas de resolución de conflictos.
8. Técnicas de evaluación grupal.

Froufe, S. (1998)

1. Técnicas de sensibilización e integración grupal.
2. Técnicas grupales de dinamización y comunicación.
3. Técnicas de participación y cooperación.
4. Técnicas grupales para el debate y la reflexión.
5. Técnicas grupales para el desarrollo y la creatividad.
6. Técnicas de resolución de conflictos y problemas grupales.
7. Técnicas grupales de evaluación y aprendizaje y de la vida intragrupal.

Francia, A. y Mata J. (1993), para el mejor uso se han dividido en siete grandes grupos temáticos según la finalidad que persiguen:

1. Técnicas de presentación.
2. Técnicas de conocimiento y confianza.
3. Técnicas para el estudio y trabajo de temas.
4. Expresión de valores.
5. Técnicas de la creatividad.
6. Técnicas de la evaluación.
7. Técnicas para crear ambiente.



Una clasificación abierta puede ser la siguiente:

- **Técnicas de presentación /conocimiento:** pretende que los miembros se conozcan. Estas técnicas son básicas para crear un clima de aceptación, cercanía y alegría entre los miembros del grupo. Permiten el conocimiento mutuo, posibilitan la relación con todos y evitan los cortes que inhiben la expresión personal. Las técnicas de presentación permiten alcanzar los siguientes objetivos:

- identificar a los participantes,
- descubrir sus gustos y aficiones,
- romper las tensiones propias del primer momento,
- facilitar la participación de todos.

Ejemplos: La telaraña, Cadena de nombres, Canasta revuelta, Presentación Gestual, etc.

- **Técnicas de colaboración /participación:** pretende que los miembros se conviertan en personas solidarias. La cooperación potencia la participación como compromiso social. Estas técnicas pretenden que los miembros del grupo vivan la experiencia de necesitar la cooperación con el resto de participantes para conseguir un logro común. Por lo tanto, la mayoría de ellas proponen tareas que no se pueden lograr trabajando individualmente. Ejemplos: Sigue la historia, El Nudo, Palabras Cooperativas, Levantarse Agarrados, etc.

- **Técnicas de comunicación:** pretenden la dinamización del grupo mediante contacto comunicativo. Potencian el entendimiento y el consenso. Dirigidas a promover, analizar y reflexionar sobre los procesos comunicativos que se dan en el grupo. Ejemplos: El Rumor, Comunicación con preguntas-sin preguntas, Interferencias, Buscando Refugio, etc.

- **Técnicas para el fomento del estudio, debate y discusión:** pretenden favorecer en el grupo momentos de reunión y reflexión, estudio y trabajo de temas de interés común. Con el uso de estas técnicas podemos lograr:

- Favorecer la participación activa de todos en un trabajo, eliminando la posible pasividad de algunos.
- Ser eficaces en el trabajo grupal.
- Mejorar la organización como grupo de trabajo.



Ejemplo: El Cuchicheo, Discusión en grupos pequeños, Exposición, Fotopalabra, etc.

- **Técnicas de resolución de conflictos:** pretenden eliminar o reducir las confrontaciones. Utilizan el mismo proceso que se emplea para la solución de problemas: informarse y analizar la información, profundizar en las causas y consecuencias del problema, adoptar una solución y llevarla a cabo. Ejemplos: El Refugio Subterráneo, Remover Obstáculos, Tú dices-yo digo, Enviar mensajes “yo”, La Estrategia de las tres R,
- **Técnicas de evaluación grupal:** se proponen evaluar al grupo, sus miembros, sus actitudes, sus intereses, sus logros, sus tareas. La evaluación hace que el grupo reconstruya experiencias pasadas para mejorar su práctica. En ellas se reconoce que la experiencia ha llegado a su fin, anima a expresar los sentimientos que el final provoca, ayuda a la revisión de la experiencia, proyecta lo aprendido hacia el futuro...Ejemplos: La clínica, La Noticia, Los Manteles, El Telegrama, etc.

3.5. NORMAS GENERALES PARA EL USO DE LAS TÉCNICAS DE GRUPO

Las normas que se presentan a continuación están sustentadas por las leyes de la Dinámica de Grupos, sin olvidar que cada una de las técnicas de grupo posee sus propias reglas específicas derivadas de su naturaleza particular:

- Para utilizar las técnicas de grupo deben conocerse los puntos teóricos de la Dinámica de Grupos.
- Antes de utilizar una técnica de grupo debe conocerse suficientemente su estructura, su dinámica, sus posibilidades y riesgos.
- Debe seguirse en todo lo posible el procedimiento indicado en cada caso. Sólo cuando el coordinador del grupo posee una experiencia suficiente podrá intentar adaptaciones o cambios justificados por las circunstancias.
- Las técnicas de grupo deben aplicarse con un objetivo claro y bien definido. El grupo no debe reunirse para usar una técnica, sino movido por un interés común hacia un objetivo para el cual la técnica sirva de instrumento.



- Las técnicas de grupo requieren una atmósfera cordial y democrática. Utilizarlas como medio de competición o en un clima autoritario destruiría su efecto.
- Debe prevalecer en todo momento una actitud de cooperación, recordando que la actitud competitiva separa, promueve el individualismo y anula la interacción que es fundamental para la vida del grupo.
- Debe incrementarse la participación activa de todos los miembros, así como la toma de conciencia de que el grupo existe en y por ellos mismos. Este sentido de pertenencia al grupo hace pasar del «yo» al «nosotros».
- Todas las técnicas de grupo se basan en el trabajo voluntario. Los participantes no deben incorporarse en el grupo o grupos pequeños por obligación. Es el orientador o coordinador del grupo el que tiene la no fácil labor de hacer sentirse a los individuos como grupo y hacer de las instituciones lugares de aprendizaje libre y de convivencia.
- Los participantes deben comprender en qué consiste cada ejercicio y aceptar sus reglas.
- El tiempo debe ser el necesario para la realización del ejercicio.
- Al finalizar el ejercicio se debe hacer SIEMPRE la evaluación.

4. CONCLUSIÓN

A lo largo del tema se han ido reflejando la complejidad que supone el trabajo en/con/de grupo. Para lograr un trabajo con/de/en grupo EFICAZ, podemos utilizar una serie de TÉCNICAS O PROCEDIMIENTOS: las Dinámicas de grupo.

Entre las capacidades profesionales del Animador Sociocultural se encuentra la de “Aplicar las técnicas de dinamización de grupos y adecuarlas al tipo de actividad que realiza...”, por lo que este profesional deberá de conocer y profundizar en dichas técnicas.

Las técnicas de grupo se ponen al servicio del animador sociocultural y del grupo para el desarrollo y maduración de este último.

5. BIBLIOGRAFÍA:

- ANTONS, K. (1978) *Práctica de la dinámica de grupos*. Biblioteca de Psicosociología nº5. Herder. Barcelona



- Beauchamp ,et al. (1985). "Cómo animar a un grupo". Sal Terrae. Santander
- HOSTIE, R. (1974) *Técnicas de dinámica de grupo*. Publicaciones ICCE. Madrid
- LAPASSADE (1977) *Grupos, organizaciones, instituciones*. Granica Editor. Barcelona.
- Luft, J.(1992) "Introducción a la dinámica de grupos". Herder. Barcelona.
- Nuñez, T. y Loscertales, F. (1997) "El grupo y su eficacia". EUB, S.L. Barcelona.
- Pallarés, M. (1982) "Técnicas de grupo para educadores". ICCE. Madrid.
- Pérez Serrano, G. "Técnicas de dinamización social". 1995. UNED. Madrid.
- SIMON, P.; ALBERT, L. (1979) *Las relaciones interpersonales*. Biblioteca de Psicología nº3. Herder. Barcelona
- SHAW, M.E. (1979) *Dinámica de grupo*. Biblioteca de Psicología nº7. Ed. Herder. Barcelona.

