

UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA

El grupo pequeño: “Teoría y técnicas para la acción”

(Memoria para optar al título de sociólogo)

M^a Constanza Prado Berríos.

Profesor guía: Pablo Valdivieso.

Enero, 2004

Agradecimientos .	1
I- Presentación .	3
Objetivo General : . .	4
Objetivos Específicos: .	5
II. Marco Teórico . .	7
I- “Los grupos pequeños en la psicología social” . .	7
1- Sobre el concepto de grupo . .	7
2- Formación y desarrollo del grupo .	15
3- La estructura grupal .	17
4- El proceso de influencia social .	26
5- El liderazgo .	30
6- La toma de decisiones en grupo .	36
II- “LOS GRUPOS EN ACCIÓN: LA DINÁMICA DE GRUPOS Y LA ANIMACIÓN SOCIOCULTURAL” . .	40
1- La dinámica de grupos .	41
2- La animación sociocultural .	45
III- Guía para Animadores .	55
Presentación .	55
I- El rol del ANIMADOR grupal: acción + percepción .	56
1- La condición de persona externa: facilitación sin intervención . .	56
2- Fomentar y permitir la participación de todos .	57
3- Evidenciar al grupo los procesos que vive . .	58
II- Una propuesta de trabajo grupal . .	60
Etapas 1: fase inicial, diagnóstico de necesidades .	60
Etapas 2: los objetivos grupales .	63
Etapas 3 : la planificación . .	64
Etapas 4: las normas grupales . .	67

.Etapa 5: fin del ciclo de trabajo. conclusiones grupales .	68
III- PROCESOS GRUPALES .	69
1- Toma de decisiones .	70
2- El conflicto . .	72
3- El deterioro del rendimiento grupal . .	73
IV- Reflexiones finales .	77
Documentos en la web .	81
VI- Anexos . .	83

Agradecimientos

Antes de iniciar esta memoria, quisiera agradecer a las siguientes personas:

A Pablo Valdivieso, profesor del departamento de psicología, quien aceptó guiar la memoria de una alumna desconocida. Muchas gracias por su buena voluntad, disposición y generosidad y por introducirme en este bello tema.

A mis amigas de siempre, por su alegría y por estar siempre presentes. A Olivier, por su apoyo, cariño y ayuda.

A mi familia, en especial a mis padres Pomy y Alfonso, por su infinita paciencia y su apoyo incondicional.

I- Presentación

Los grupos son un espacio fundamental en la vida de todo ser humano. Todo individuo, como ser social, desde que llega al mundo pertenece a ellos, y a lo largo de su vida constantemente se desenvolverá en ámbitos en donde la presencia de otros es imprescindible para su desarrollo. Ya sea dentro de la familia, el grupo de pares, o dentro de una institución mayor (como el colegio o el lugar de trabajo), lo grupal constituye una experiencia cotidiana para cualquier persona.

El grupo es el eslabón entre el individuo y la sociedad. Desde esta perspectiva, para la comprensión de la conducta social es imprescindible el paso por el grupo. En los grupos se vivencian una serie de procesos sociales claves para comprender el cómo los individuos interiorizan normas y valores sociales; es en los grupos en donde se socializa (no hay que olvidar que este aprendizaje se lleva a cabo durante toda la vida), es en los grupos en donde los individuos aprenden a interpretar el contexto social en el cual nacieron y de este modo pueden formar parte de la sociedad.

En este trabajo, se asume esta doble dinámica: los grupos reflejan la naturaleza de los individuos que los componen y a la vez, no es posible comprender a los individuos separados de los grupos que integran. Como señala Turner (1990) sobre el grupo psicológico, los individuos constituyen grupos a la vez que estos los constituyen.

El grupo es un hecho inherente a la existencia social, y en este sentido, la experiencia grupal es común a todo ser humano: es vital pertenecer e integrar grupos. Ellos proporcionan seguridad, redes sociales, afecto, facilitan el logro de metas; en fin, no es posible concebir ni al individuo ni a la sociedad sin pensar en el grupo. El ser humano

tiene la gran necesidad de integrarse y ser aceptado por grupos pequeños en donde pueda encontrar satisfacción a sus deseos de afecto, identificación y comunicación interpersonal.

En síntesis, las ideas centrales que se asumen al iniciar este trabajo, son las siguientes:

- Formar parte de grupos pequeños es una experiencia común y cotidiana para cualquier persona.
- Formar parte de grupos pequeños es positivo para los individuos. Promueve su integración y el desarrollo de habilidades intelectuales, psicológicas y sociales.
- Los grupos facilitan el logro de metas que no son posibles de lograr individualmente.

Se puede sostener que el grupo pequeño es un espacio único y fundamental de promoción social y desde esta perspectiva, esta memoria se introduce al estudio de los grupos pequeños, para llegar, finalmente, al trabajo con grupos. Este acercamiento se hace desde el punto de vista del cientista social que debe trabajar con grupos pequeños que realizan una tarea y que buscan la obtención de alguna meta. Basándose en que existe un desconocimiento –tanto a nivel de formación como de experiencia profesional– sobre los elementos básicos y necesarios para apoyar profesionalmente el trabajo de grupos que buscan la obtención de una meta, las principales preguntas que esta memoria pretende responder son: ¿cómo se le enseña a las personas a trabajar en grupo?, ¿qué tipo de herramientas entrega la teoría en este sentido?, ¿es posible intervenir para que el trabajo en grupo sea más eficiente, productivo y a la vez gratificante para sus miembros?.

Esta memoria pretende ser un documento que sirva como manual a quienes, desde el área de las ciencias sociales, se inician en el trabajo con grupos pequeños. Un conocimiento de la teoría de los pequeños grupos es indispensable para realizar cualquier tipo de intervención o trabajo con ellos, ya que la teoría y la práctica aquí están estrechamente ligadas: si una no va acompañada de la otra, todos los esfuerzos pueden conducir a nada, o peor aun, malograr los fines esperados. Por ejemplo, el uso de técnicas de dinámica de grupos, utilizadas sin respaldo ni conocimiento teórico, conducen a la vulgarización de estas técnicas y al logro de resultados carentes de cualquier planificación y objetivos. El abarcar temas como la teoría de grupos, la animación sociocultural y el rol del profesional como facilitador de los procesos grupales dentro de contextos de participación, abre la perspectiva en la que los actores sociales son interventores conscientes y partícipes de su propio entorno.

En vista de lo anteriormente señalado, esta memoria es de carácter teórico y, por ende, se hará especial hincapié en una revisión de la teoría de los grupos pequeños, que entregue herramientas que faciliten la conducción y el trabajo con grupos. Para lograr estos fines, esta memoria se ha propuesto los siguientes objetivos:

Objetivo General :

Construir un manual teórico-práctico respecto del trabajo con grupos pequeños que facilite el trabajo de animación y facilitación grupal.

Objetivos Específicos:

1. Entregar herramientas tanto teóricas como prácticas para la comprensión y el trabajo con grupos pequeños.
2. Hacer una revisión general de la teoría existente sobre grupos pequeños.
3. Hacer revisión de las principales corrientes que trabajan con grupos pequeños en la actualidad.
4. Entregar nociones prácticas sobre el trabajo y conducción de grupos pequeños.
5. Promover la importancia del grupo pequeño en el quehacer del cientista social.

En síntesis, esta memoria aspira a ser un instrumento de ayuda y guía para quienes se inician en el trabajo con grupos sociales. Pretende entregar herramientas, tanto teóricas como prácticas, para comprender mejor la dinámica de grupo y potenciar, teniendo en cuenta los diversos contextos, el desarrollo de los grupos humanos desde sus bases. Desde la teoría pretende ser un instrumento para la acción, como señaló Kurt Lewin el padre de la dinámica de grupos, “no hay nada más práctico que una buena teoría”.

Al ser la temática de grupo tan amplia y, por ende, difícil de acotar, en esta ocasión se tratará el tema desde un enfoque para principiantes, por lo que la exposición de teorías y técnicas tiene como propósito principal el cubrir consideraciones generales y más puntuales sobre el tema (aunque no por esto se cae en la simplificación o en un tratamiento superficial del tema), por lo que, reflexiones teóricas o prácticas más intrincadas sobre el tema, quedan totalmente abiertas y tal vez, pendientes para una nueva ocasión.

La primera parte de la memoria, dedicada al marco teórico, se subdivide a su vez en dos secciones: en la primera, se expone de modo sintético los principales elementos que constituyen la teoría de los grupos pequeños, desde la psicología social. Desde una revisión de la conceptualización del concepto grupo, se abordarán distintos fenómenos que ocurren en su interior, como la formación, la estructura, el liderazgo, la influencia, entre otros. En la segunda parte del marco teórico se revisarán dos de las principales corrientes que trabajan con grupos pequeños en la actualidad: la Dinámica de grupos y la Animación Sociocultural. En ambos casos se hará referencia, tanto al origen de las corrientes, como a sus aplicaciones en el campo del trabajo con grupos.

Posteriormente, se expondrá el manual de trabajo con grupos pequeños diseñado para esta memoria. Aquí se podrán conocer distintas técnicas y datos prácticos, destinados a orientar al profesional que trabaja con grupos pequeños.

Por último, se presentará las conclusiones y reflexiones finales. Al final del documento, podrán encontrarse los anexos, los que incluyen material de apoyo para el

trabajo con grupos pequeños.

II. Marco Teórico

I- “Los grupos pequeños en la psicología social”

1- Sobre el concepto de grupo

Revisando la etimología del concepto “grupo”, un hecho que llama notoriamente la atención es que las lenguas antiguas no disponen de ninguna palabra para designar una asociación de pocas personas que persiguen objetivos comunes. (Anzieu y Martín, 1971).

Fue en el siglo XVII que el vocablo “groupe” (grupo) aparece en Francia. Son los artistas franceses quienes lo importan desde Italia, en donde “groppo” era un término técnico de las bellas artes, que designa a varios individuos pintados o esculpidos, que componen un tema y cuya representación cobra sentido cuando son observadas en conjunto más que aisladamente (Fernández, 1989). El vocablo prontamente se extiende al lenguaje corriente, para designar a un conjunto restringido de elementos (una categoría de seres o de objetos), asociados por algo en común. Sólo a mediados del siglo XVIII, grupo designa en francés a una reunión de personas. Simultáneamente, se imponen en español, alemán e inglés, vocablos análogos. (Anzieu y Martín, 1971, Martín-Baró, 1985).

Antes de significar grupo o reunión, el sentido del italiano groppo era “nudo”. Este

sentido, según los lingüistas, derivaría del antiguo provenzal *grop*, que significa nudo. El provenzal *nudo*, a su vez, provendría del germano occidental *Kruppa*, que significa masa redondeada (aludiendo a su forma circular) (Anzieu, 1971). Basándose en este hecho, Anzieu señala que existen dos líneas de fuerza en torno a la reflexión de lo grupal: el nudo y el círculo; el nudo, que poco a poco deriva en grupo hasta connotar el grado de cohesión entre sus miembros y el círculo, que tempranamente designa en el francés moderno una reunión de personas, o a un círculo de gente (Anzieu, 1971)

Según Ana María Fernández, la raíz *nudo* tiene una significación más bien metafórica: el nudo como figura que implica “anudamientos-desanudamientos de subjetividades, enlaces-desenlaces diversos, puntuales, simultáneos, fugaces o duraderos de subjetividades que se producen en los acontecimientos grupales.....anudamientos-desanudamientos que por organizarse entre un conjunto numerable de personas cobrarán características diferenciales con respecto a otras formas de enlaces sociales tales como grupos amplios, masas, duplas, etc” (Fernández;1989:35). Sobre la idea del grupo y la circularidad, la autora recalca un hecho muy cotidiano: la distribución circular es la que suele utilizarse cuando se está en grupo. Esta formación tan propia del grupo, trasciende las actividades de éste, más bien implica una particular estructuración de los intercambios entre los integrantes del grupo, teniendo que ver con las formas en que se da tal intercambio (Fernández, 1989).

Desde su nacimiento hasta nuestros días, el significado del vocablo no ha cambiado mayormente. Actualmente, el término es utilizado para denominar distintas formas de asociaciones humanas que son cotidianas y familiares. Por ejemplo, un grupo puede ser una familia, un grupo de amigos, un conjunto musical, un agregado de personas en una plaza, o los pertenecientes a una clase social. Si bien todos los ejemplos citados son denominados como grupos, todos poseen una naturaleza muy distinta.

En las ciencias sociales, el estudio de los grupos ha sido principalmente realizado por la psicología social, en su rama especializada, la psicología de los grupos. Al revisar la bibliografía más reciente (Turner 1990, Gil 1999, González 1997, Canto 1998, Matin-Baró 1985, entre otros), es posible ver que no es una tarea sencilla definir qué es un grupo; como se observó anteriormente, se trata de un concepto muy abstracto, que puede remitir a hechos muy diferentes.

En el siguiente capítulo, se hará revisión a distintos enfoques que denominan, según diferentes criterios, qué es un grupo pequeño, qué hace que un conjunto de individuos pueda ser identificado como un grupo.

A. El grupo: tipologías y conceptualizaciones

Al introducirse en la teoría de grupo pequeños es fácil percatarse de que existe una multiplicidad de conceptos para denominar qué es y qué hace a un grupo. Ante la necesidad, en esta ocasión, de exponer diferentes conceptualizaciones, se opta por seguir los esquemas propuestos por diferentes autores como Gil (1999), Turner (1990) y Canto (1998), quienes reúnen distintas conceptualizaciones de grupo en función a diferentes criterios y parámetros.

El siguiente apartado presenta dos grupos de conceptualizaciones: primero, las que

definen qué es un grupo según tipologías. En éstas, será la presencia o ausencia de ciertos atributos lo que define a un grupo. El potencial de estas tipologías, las cuales no son excluyentes entre sí, es que permiten hacer clasificaciones sobre grupos, además de que, nominalmente, constituyen una herramienta muy útil para el trabajo con grupos, otorgando una categorización que simplifica y aúna diferentes criterios y perspectivas, ya sea teóricas o disciplinares. Aquí se revisarán algunas de las más importantes y conocidas.

En segundo lugar, se presentan conceptualizaciones de grupo que se inscriben dentro de diferentes posturas teóricas. Exponer tales perspectivas, aunque sea de modo conciso, permite conocer diversos enfoques sobre lo grupal, lo cual es de gran riqueza para reflexionar en torno al tema, y a la vez, cimenta el camino para exponer, al final del capítulo, una conceptualización personal de grupo, enmarcada en la reflexión y en los objetivos de este trabajo.

Referirse a conceptualizaciones y no a definiciones, se debe simplemente a que, dada la multiplicidad y tipos de grupos que existen en la realidad, no es posible asumir la existencia de un concepto unívoco para denominarlos.

1) Tipologías de grupo

a) Según tamaño

Es uno de los aspectos más utilizados para definir el grupo. Es posible distinguir entre:

- *Grupos pequeños*: generalmente, se considera que varían entre dos y veinte individuos (incluso treinta). En estos grupos es posible la interacción cara a cara entre sus miembros.
- *Grupos medianos*: este grupo tendría como máximo, cincuenta miembros (como por ejemplo, un curso escolar). En éstos grupos, se pueden realizar sesiones de trabajo expositivo, discusiones, coloquios, etc.
- *Grupos grandes*: el número de individuos que los componen, es mayor al de los grupos antes citados. No poseen un número límite definido. Pueden conformar grupos sociales, una multitud, una masa o una muchedumbre ¹.

b) Según temporalidad

En esta clasificación se encuentran:

Grupos permanentes: su existencia se mantiene durante largos períodos de tiempo, o1. al menos, son concebidos o percibidos como grupos estables tanto por los miembros que los componen como por personas ajenas a ellos.

Grupos temporales: son aquellos que existen con el objetivo de realizar una tarea, 2. proyecto o actividad determinada. Una vez cumplida su función o alcanzado su

¹ Una revisión de este grupo de clasificación es la que se encuentra en Arida (1994), cuyo texto puede ser consultado en el sitio web de la Universidad de Chile. Arida (1994) clasifica a los grupos en "grupos pequeños" y "grupos grandes" dependiendo de la duración de su existencia desde el comienzo o encontrarse en función de la consecución de sus objetivos.

objetivos.

c) Según origen o elección

- *Los Grupos primarios.* Sus principales características son:
 - Un reducido número de miembros, lo que posibilita las relaciones directas cara a cara que originan una cierta intimidad y el establecimiento de vínculos afectivos entre ellos.
 - Una relativa duración en el tiempo.
 - La existencia de una fuerte solidaridad, cohesión e identificación entre sus miembros, sobre las que se sustenta la conciencia del “nosotros”.
 - Su función como agentes socializadores, es ser transmisores de normas y facilitadores de identidad e integración social de los individuos que forman parte de ellos.

Algunos ejemplos de grupos primarios, serían: la familia, un grupo de juegos de niños, una comunidad rural.

- *Los Grupos secundarios:* lo que define a un grupo secundario, es que su formación siempre obedece a un fin específico. Ejemplos de este tipo de grupos serían, las asociaciones, corporaciones, la nación, etc. Las relaciones que mantienen los individuos en este tipo de grupos no son necesariamente cara a cara y suelen ser menos intensas que en los primarios.

d) Según pertenencia

- *Grupos de pertenencia:* el individuo pertenece a ellos en virtud de su nacimiento o de las circunstancias de su vida.
- *Grupos de referencia:* el individuo que pertenece a ellos lo hace por elección voluntaria. Esta elección tiene que ver con el atractivo que tiene el grupo para el individuo, ya que son referentes para la acción, creencias, valores, sentimientos, etc. de los individuos, quienes siguen sus normas y regulan sus actos y pensamientos según lo que éstos establecen. Entre este tipo de grupos se encuentran: grupos religiosos, profesionales, políticos, etc.

e) Según nivel de formalidad

Esta distinción surge a partir de las investigaciones realizadas por Elton Mayo, quien percibe la existencia de los dos tipos diferenciados de estructuras y de relaciones sociales dentro de la organización:

- *Los grupos formales:* son de carácter racional, los que responden a la planificación

de la organización, por lo que cual, su funcionamiento estará regulado, poseen un fin y objetivos predeterminados.

- *Los grupos informales*: surgen espontáneamente, producto de la interacción directa de los individuos, dentro de una estructura previa de trabajo.

f) Según carácter de la formación

- *Grupos naturales*: son aquellos que existen con independencia de las actividades y de los propósitos del investigador.
- *Grupos artificiales o experimentales*: son grupos que se crean externa y artificialmente, en un contexto de investigación.

2) Conceptualizaciones basadas en criterios teóricos

a) El Criterio de interdependencia:

Dentro de este criterio, se encuentran distintas conceptualizaciones, en las cuales, el supuesto base para establecer si existe o no el grupo, será la interdependencia. Siguiendo a J. Muñoz (web), se entenderá la interdependencia como la “vinculación entre los individuos que hace que unos sean dependientes de otros (aunque sus motivaciones, necesidades o metas sean distintas), es decir, si un acontecimiento afecta de cualquier forma a alguno de ellos, afecta también a todos los demás”.

El principal exponente de esta postura es Kurt Lewin. Según este autor, más que la semejanza, lo que determina si dos individuos pertenecen o no a un grupo, es el grado de interacción e interdependencia que exista entre ellos. Por esto, el grupo es un todo dinámico, irreductible a sus partes, que fundamenta su existencia en la interdependencia de sus miembros. (Lewin, 1988).

Cartwright y Zander (1971), definen al grupo como “un conjunto de personas interdependientes”. Otro autor, Forsyth (Gil, 1999), define al grupo como dos o más individuos interdependientes quienes se influyen mutuamente a través de la interacción social.

Dentro de criterio de la interdependencia, existe un subgrupo de conceptualizaciones, en las cuales, la satisfacción de algún tipo de necesidad es el factor clave por el cual los individuos pertenecen a los grupos. La denominada “interdependencia motivacional”, se vincula con la satisfacción de las necesidades individuales, es decir, al logro de resultados recompensantes. Aquí se estaría dando relevancia a un carácter funcional e instrumental de pertenencia al grupo. “Un grupo sólo se forma y se mantiene en la medida en que resulte gratificante para sus miembros; de no ser así, un conjunto de individuos nunca llegará a constituir un grupo o se desintegrará cuando deje de ser recompensante para ellos”. (Gil, 1999;82).

b) Criterio de interacción:

En éste caso, es la interacción, como proceso que cierto grupo de personas comparte, el criterio que distingue a un grupo. George Homans, en el marco de sus investigaciones en recintos laborales, define grupo como: “cierta cantidad de personas que se comunican a menudo entre sí, durante cierto tiempo, y que son lo suficientemente pocas para que cada una de ellas pueda comunicarse con todas las demás, no de forma indirecta, a través de otra personas, sino cara a cara...Para nosotros, interacción es la palabra que designa la participación conjunta: un grupo se define por las interacciones de sus miembros.” (Homans, 1958;29).

c) Criterio de estructura o de organización como resultado de la interacción:

Los autores que comparten este punto de vista, consideran que, aunque la interacción de los miembros supone una condición previa, lo que verdaderamente define a un grupo es el resultado o las consecuencias de dicha interacción. Para Sherif y Sherif, es a partir de la interacción que los miembros del grupo establecen relaciones, las que posteriormente se estabilizan y organizan, formando un sistema diferenciado de roles, estatus, normas y valores compartidos que influyen en la conducta y actitudes de los miembros y que son relevantes para el grupo. (Canto, 2001).

Según Newcomb, los grupos pueden constituirse como resultado de una larga interacción; ahora bien, los miembros de un grupo pueden o no conocerse personalmente, pero, a menos que compartan normas y expectativas (más o menos definidas) con respecto a las conducta recíproca (es decir, roles), no pueden existir como grupo. (Gil, 1999).

d) Criterio psicoanalítico:

En el psicoanálisis, el grupo se define desde la identificación con el objeto modelo (Valdivieso,2001). Para Freud, dos o más personas constituyen un grupo psicológico si han escogido al mismo objeto-modelo o los mismos ideales o ambos en sus superegos y, por consiguiente, se han identificado entre sí (en Scheidlinder, 1985).

El mito psicológico del asesinato del padre es para el grupo lo que el mito de Edipo para la personalidad individual. Ambos mitos señalan la experiencia afectiva que el individuo o el grupo deben vivir y vencer para constituirse en sujeto autónomo. El grupo se presenta para cada uno de los miembros como un obstáculo para la obtención de una relación privilegiada dual con el líder o con otro miembro, es decir, como un obstáculo para la realización de los deseos amoroso edípicos. Cuando el grupo logra vencer esta relación edípica y transforma los celos en solidaridad, el espíritu del grupo nace. El grupo extrae de sí mismo su fuerza y su unidad, es su propio padre, se da su propia legislación y su propia justicia. Sustituye la genealogía del tipo familiar por otro orden de realidad, otro encadenamiento simbólico, que es el de la creación social. (Anzieu, 1971).

e) Criterio de identidad o perceptivo-cognitivo:

Este criterio se fundamenta en la teoría de la identidad social que desarrollan Tajfel y Turner (1984). Según estos autores, lo que realmente definiría a un grupo no es la

interacción, la interdependencia, o la estructura: lo que determina la existencia del grupo es que los individuos que lo conforman se reconozcan como parte de él. En el concepto de grupo psicosocial se recoge la centralidad del sentimiento de pertenencia. Como señala Turner (1990), el grupo psicológico social es una colección de individuos que se perciben a sí mismos como miembros de una misma categoría social. Este sentimiento de pertenencia contempla dos niveles:

- Por una parte, los individuos que componen el grupo deben ser conscientes de su pertenencia, es decir, deben autodefinirse como parte de él,
- y a la vez, deben poseer cierta “conciencia colectiva de sí mismos”, es decir, reconocerse como una entidad social diferenciada.

Como se aprecia, los individuos que integran un grupo psicológico se perciben y pueden definirse como grupo, lo que es posible debido a que comparten una identidad común. Desde esta perspectiva, el grupo psicológico para Turner es: “aquel que es significativo, desde el punto de vista de la psicología, para los miembros que lo forman, al que se remiten subjetivamente para la comparación social y para la adquisición de normas y valores (...), al que aceptan pertenecer personalmente y que influye sobre sus actitudes y comportamiento. Constituye un grupo de referencia (positiva) y no meramente de pertenencia, (...), no sólo se trata de un grupo en el que el sujeto está objetivamente incluido, sino que es importante para determinar las propias acciones desde un punto de vista subjetivo. En este sentido, el grupo existe cuando dos o más individuos comparten una identidad social común y se perciben a sí mismos como miembros de la misma categoría social y esta pertenencia define al individuo en su identificación y proceder” (Turner 1990;24).

Como es posible apreciar en la definición precedente, el grupo es un referente psicológico para los individuos que lo conforman, y en este sentido, la pertenencia no se limita al hecho de estar incluido (en el sentido objetivo) en un grupo. La fortaleza del concepto de grupo psicológico de Turner radica en que el individuo, desde su pertenencia al grupo, y la interacción con otros, se autodefine, se identifica; el grupo determina su proceder y comportamiento como individuo, tiene impacto en sus normas, valores y actitudes.

Turner (1990), englobando todos los aspectos señalados, define el grupo como un conjunto de individuos que se perciben a sí mismos como miembros de la misma categoría social, que comparten alguna implicación emocional con respecto a la definición compartida de sí mismos, lo que les proporciona una identidad y les distingue de los miembros de otros grupos, y que alcanzan algún grado de consenso social acerca de la evaluación de su propio grupo (y de otros grupos con los que se comparan) y de su pertenencia a él.

Para Bar-tal, las condiciones necesarias y suficientes para que un determinado colectivo se convierta en grupo psicológico son tres: 1) que los componentes de ese colectivo se definan como miembros del grupo; 2) que compartan las creencias grupales y 3) que exista algún grado de actividad coordinada. La creencia fundamental es “somos un grupo”. (en Valdivieso, 2001).

Otro aspecto importante que define la existencia del grupo, es su reconocimiento social; es decir, para que exista grupo, éste debe ser reconocido por algún agente externo (sea éste una persona o grupo), como una entidad diferenciada. En estos casos, autores como Tajfel y Turner (1984) hablan de grupo psicosocial.

Así es posible concluir que el grupo permea al individuo y constituye parte de él, es decir, la individualidad y el grupo se relacionan y definen en una relación interdependiente. El grupo existe porque existe una identidad común; ser parte del grupo define la identidad del individuo, se relaciona con sus valores y conceptos de vida. Al integrar grupos, los individuos se identifican con ciertos principios, valores y normas que definen a los grupos, lo que les permite autodefinirse en función a ellos (los grupos), y a la vez, ser percibidos por los demás. La comparación social radica en el hecho de que el individuo se define a través de los grupos a los cuales reconoce pertenecer, y a la vez, puede ser socialmente definido al ser reconocido (por los otros), como parte de un grupo. De ahí que desde esta perspectiva la importancia del grupo sobrepasa a la mera pertenencia y el grupo sea considerado desde la constitución de la identidad individual y social.

Para poder pertenecer a determinados grupos (ya sea un grupo de amigos, un grupo profesional, un grupo político, etc), es necesario adherir y compartir los valores y creencias arraigadas en el grupo. Y es en esta adhesión compartida por los miembros del grupo en donde descansa en gran medida el sentimiento del “nosotros”; la adhesión a ciertos valores es un signo distintivo y a la vez, una condición para la pertenencia.

Sintetizando, el grupo existe si los individuos que lo integran se reconocen como una entidad; el paso del “yo” al “nosotros”, es el estadio clave para comprender el nacimiento del grupo. Al pertenecer a un grupo, los individuos tienen cierta noción de quienes son parte del grupo y quienes no. Estos criterios son compartidos por el grupo: “nos reconocemos, sabemos quienes somos, porque reconocemos a otro, externo al grupo, externo a lo que nos identificamos”.

El enfoque de la identidad, no se limita a grupos pequeños con interacciones cara a cara. También puede hacer referencia a grupos sociales más amplios, en donde igualmente existen implicaciones emocionales y de pertenencia (por ejemplo, la nacionalidad, grupo político, grupo generacional, etc).

* * * * *

Los grupos forman parte de toda experiencia humana en sociedad; surgen en diferentes entornos y contextos, cumpliendo funciones muy variadas. Como objeto de estudio, el grupo resulta un concepto difícil de definir y como ha sido posible apreciar, al revisar la teoría especializada, existe una gran cantidad de aproximaciones científicas al término.

En este texto se asume que, el entraparse buscando la definición o conceptualización que sea capaz de aprehender el fenómeno en sí, no tiene sentido. Por el contrario, profesionalmente es necesario estar al tanto de una diversidad de conceptualizaciones, las cuales podrán representar mejor distintos contextos, dependiendo de las particularidades de cada caso. Claramente, lo revisado aquí se trata de conceptos complementarios, que reúnen diferentes aspectos para comprender qué es

un grupo. La elección de alguno de estos conceptos (o su complementariedad), dependerá del contexto al cual el profesional se enfrente. Como señala Gil, “la elección de uno u otro, o la prioridad otorgada a alguno de ellos sobre los demás, son el resultado de la adopción de enfoques o perspectivas teóricas diferentes, por lo que, en principio, todas las opciones pueden resultar igual de válidas y/o útiles para la investigación”. (Gil:1999;91)

Al finalizar este capítulo, se vuelve a la pregunta originaria: ¿qué es lo que hace que un conjunto de personas sea un grupo?. Tras haber revisado distintas conceptualizaciones y tomando en cuenta los criterios que guían este trabajo, es posible definir al grupo integrando distintos aspectos. Por una parte, un grupo es, desde la lógica de esta memoria, un conjunto de individuos que interaccionan y que son interdependientes para alcanzar una meta. Ahora bien, dado que la noción de grupo que guía este trabajo no sólo se orienta a la consecución de determinados objetivos, y que además, los criterios de interdependencia y de interacción no son (en este caso) aspectos suficientes para explicar la pertenencia a un grupo, se busca construir una noción de grupo que contemple aspectos de carácter psicosocial, para lo cual, se recurre a la teoría de la identidad social. Un grupo, más que un conjunto de individuos que interaccionan y son interdependientes en la consecución de una meta, constituye una entidad en la cual confluyen una serie de fenómenos relativos a la identidad y vida social de los individuos. Al pertenecer a un grupo, los individuos tienden a percibirse y a definirse como miembros de éste, lo que tiene impacto en su autodefinición psicológica (en sus concepciones, actitudes y valores). La pertenencia a un grupo tiende a provocar la percepción y la definición de sus miembros como grupo, es decir, construyen y comparten cierta identidad común.

Por lo tanto, la definición de grupo, que se enmarca en los objetivos de esta memoria es:

“Un conjunto de individuos que interaccionan cara a cara y son interdependientes en la consecución de una meta, y que producto de esta interacción se perciben y reconocen como parte de un todo (el grupo), construyen y comparten una identidad común que les permite autodefinirse como tal. A la vez, la existencia del grupo puede ser reconocida, por agentes (o grupos) externos a él”.

2- Formación y desarrollo del grupo

El grupo pequeño debe ser comprendido como un sistema social dinámico que estará en continuo movimiento y evolución. Desde su formación, el grupo vivenciará una serie de procesos y fases, en donde se estructura, se desarrolla y en muchos casos, se deshace (Canto 2001). Esta referencia al grupo como sistema dinámico es esencial para comprender distintos aspectos de la vida grupal (como los que se apreciarán en los siguientes capítulos). En este capítulo, se hará referencia a los procesos de formación y desarrollo del grupo.

A- La formación

¿Por qué se crean los grupos?, ¿cuáles son las motivaciones de los individuos que los integran?. Para estas preguntas existen múltiples respuestas, ya que hay una variedad de causas que pueden llevar a los individuos a formar o a integrarse a grupos. Autores como Shaw (1983) Canto (1998) y UAL (Web) nos señalan alguna de ellas:

- Los grupos ayudan a satisfacer importantes necesidades psicosociales. Por ejemplo, satisfacen **la necesidad de afiliación; los individuos** disfrutan de interactuar regularmente con un determinado grupo de personas que les brindan afecto y una sensación de aceptación.
- Los grupos ayudan a conseguir metas que sólo pueden obtenerse colectivamente.
- Pueden proporcionar conocimientos e información.
- Por la proximidad y participación en las mismas redes sociales y en las mismas organizaciones, **los individuos** comparten espacios, interactúan frecuentemente, por lo que entran en contacto unos con otros y tienden a agruparse.
- Por atracción interpersonal. Las personas tienden a asociarse con otras que tengan características y opiniones similares. Esta similitud puede basarse en creencias, valores o actitudes comunes, posición económica, raza, sexo, capacidad percibida, etc.
- Porque les atraen las metas y actividades del grupo.
- Por razones de seguridad: al unirse a un grupo, las personas disminuyen su ansiedad y se sienten menos vulnerables que estando aislados. Adquieren fortaleza, tienen menos dudas y resisten mejor las amenazas.
- Por adquirir estatus. Formar parte de un grupo considerado importante por las demás personas, le proporciona al individuo mayor estatus, y por ende, reconocimiento.
- Para fortalecer el autoestima. Los grupos pueden proporcionar a las personas sentimientos de valor propio. Además de darle estatus o posición social, ser miembro de un grupo puede brindar a la persona un sentimiento de ser útil, de valía, de fortalecimiento de su propia imagen, porque la hace sentir mejor consigo misma. Por esto se señala que los grupos ayudan a establecer una identidad social positiva (Canto 1998).

Estas razones no son excluyentes, pueden darse en conjunto, ya que muchas veces son varios los motivos y necesidades que se satisfacen de manera simultánea al integrarse a un grupo. Además hay que tener en cuenta que normalmente las personas pertenecen a grupos diversos, de distinta naturaleza y por ende, ellos entregan diferentes tipos de satisfacción a sus miembros.

B.- Las fases de desarrollo

Como ya se señaló, una vez que el grupo se ha constituido, la dinámica grupal atraviesa diferentes fases. Aquí se presenta el modelo propuesto por Robbins (1999), el cual considera cinco etapas. Sin embargo, es importante tener en cuenta que no existe un patrón estándar de las fases del desarrollo grupal. La sucesión de etapas no

necesariamente se produce secuencialmente, estas puede tener un carácter cíclico, y el paso de una etapa a otra no es tajante, siendo posible incluso que éstas se mezclen entre sí. Además, la duración de las fases varía en cada grupo. Las fases del modelo de Robbins son:

- *Fase de formación:* Esta primera etapa en la vida y desarrollo del grupo, se caracteriza por la incertidumbre. Los individuos están “tanteando terreno”, para determinar qué tipos de comportamiento son aceptables, cuál es el propósito del grupo, cuál es su papel dentro de la estructura que se origina; están averiguando “cómo es el juego”, cuáles son las normas, cómo se distribuyen las posiciones, el estatus, cuál es el rol que le corresponde a cada uno (y a sí). Este estado se termina cuando los individuos comienzan a pensar en ellos mismos como parte del grupo.
- *Fase de conflicto:* es una fase de insatisfacción, en donde los individuos evalúan los beneficios y costos que implican la pertenencia al grupo. En esta fase se da la rebelión contra el líder, existe conflicto sobre quien controlará al grupo.
- *Fase de normalización:* se caracteriza por la superación de los conflictos previos mediante el desarrollo de la cohesión y de los sentimientos positivos hacia el grupo. La pertenencia al grupo ha sido evaluada positivamente, lo que aumenta el compromiso. En esta fase también surgen nuevos roles y normas de comportamiento. Esta fase concluye cuando la estructura del grupo se solidifica.
- *Fase de ejecución o rendimiento:* los grupos resuelven sus problemas estructurales, de modo que se facilita la ejecución de la tarea y los comportamientos resultan mucho más funcionales. La estructura en éste punto es totalmente funcional y aceptada.
- *Fase de clausura:* los grupos pueden alcanzar sus objetivos. A partir de este momento el grupo puede seguir funcionando eficazmente o disolverse con éxito.

El desarrollo del grupo suele avanzar más rápido al principio. Es aquí cuando empieza a conformarse su estructura. Los grupos, por lo general, buscan la superación de la fase de conflicto y así alcanzar un grado de madurez que permita el desarrollo de la organización interna. Esto conlleva a un incremento del nivel de la responsabilidad grupal, la comunicación, la interdependencia y cooperación. De todos modos, no hay que considerar al conflicto como algo disfuncional, ya que éste siempre existirá, y en muchos casos tendrá un efecto constructivo para el grupo (Canto, 1998).

La mayor parte de los grupos tiene una existencia limitada. Muchos grupos se disuelven, ya sea porque su existencia estaba predeterminada o porque lograron sus objetivos y en otros casos porque no lo hicieron. El final del grupo puede ser en ocasiones traumático, en otras no, también en algunos casos, los individuos pueden resistirse y tratar de alargar su estancia en el grupo. Sea como sea, serán las particularidades del grupo y el contexto en el que éste se originó los que darán sentido y sustentabilidad a su existencia.

3- La estructura grupal

¿Qué es la estructura grupal?

La estructura grupal, es “la pauta de relaciones entre las partes diferenciadas del grupo” (Shaw;1983;271), la cual se origina desde su formación, producto de las interacciones entre sus miembros.

La estructura grupal refleja la diferenciación que se produce entre los miembros del grupo como resultado de su interacción; como señala Shaw (1983;271), “tal diferenciación, constituye la base para la formación de la estructura del grupo... al surgir las diferencias, se establecen relaciones entre las distintas partes, relaciones que configuran una pauta grupal específica”, es decir, la estructura grupal.

La estructura es el reflejo de la distribución de los individuos y sus relaciones en el grupo: qué posición ocupa cada miembro, cuál es su grado de poder e influencia, cuáles son las normas del grupo, cómo son las relaciones entre los miembros y cuál es el grado de identificación y sentimientos hacia el grupo. Como es posible entrever, en los grupos pequeños la estructura es un modelo, un patrón de relaciones interpersonales, que muestra el ordenamiento y organización que existe entre los distintos individuos que componen un grupo (González 1997, Canto 1998, Gil 1999).

Como la estructura es un retrato de la dinámica del grupo, todo grupo posee una estructura particular que refleja su singularidad. Ahora bien, la estructura, al ser producto de las interacciones grupales, logrará mayor desarrollo en grupos con algún grado de permanencia en el tiempo. Las interacciones, al ser reiteradas, van configurando una pauta, un modelo de relaciones interpersonales, las que constituirán una serie de regularidades que son propias al grupo y que al consolidarse no cambian con facilidad. Sin embargo, la estructura debe ser concebida como un proceso: aunque tiende a estabilizarse, no es estática, estará en permanente cambio. Como señala Canto: “la interacción social y las relaciones en el grupo están en un estado de permanente flujo y cambio. Pero ello no impide que haya aspectos del grupo que sean estables, que surjan de forma constante y que mantengan una cierta consistencia”. (Canto:1998;91)

La estructura del grupo, como pauta de relaciones grupales, realiza un papel de regulación y control. Al estabilizar las relaciones y metas del grupo, la estructura hace que los intercambios sean predecibles, reduciendo así la ambigüedad. Esto permite evitar o moderar posibles tensiones y enfrentamientos, incrementando la fluidez de la interacción y con ello, la comunicación y la eficacia del grupo, haciendo que el grupo sea un lugar más confortable para los individuos (Gil, 1999).

Como es posible apreciar, el concepto de estructura es central para comprender distintos aspectos de la constitución del grupo. Ahora, se revisarán los principales elementos que componen la estructura grupal: las posiciones y estatus, el rol, la norma y la cohesión.

A- Posiciones y estatus

Como se señaló más arriba, la estructura hace referencia a una pauta de relaciones existente entre las partes diferenciadas de un grupo. Las partes diferenciadas de un grupo (es decir, los individuos) ocupan dentro de la estructura grupal diferentes

posiciones y tal diferenciación se origina a partir de las diferencias que existen entre los miembros que componen el grupo.

Cada miembro del grupo posee diferentes características (socioeconómicas, de personalidad, capacidad de influir, mayor o menor grado de preparación frente al tema que interesa al grupo, etc.), y estas características definirán cuál será la posición del individuo dentro del grupo. Como señala Shaw: “Al interior del grupo los individuos presentan diferentes características. La caracterización global de las partes diferenciadas que se hallan vinculadas con un miembro del grupo puede denominarse posición de la persona en el grupo...cada componente del grupo ocupa en él una posición y la pauta de relaciones existente entre las posiciones dentro del grupo constituye una estructura del grupo” (Shaw:1983;272).

Los individuos en los grupos ocupan una posición y ejecutan roles, pero no todos los roles ni todas las posiciones son igualmente valoradas. Cuando se habla de estatus, se hace referencia al rango o la valoración de la posición que un individuo ocupa en la jerarquía de prestigio de un grupo o comunidad. Como señala Shaw (1983;272) “cada posición es evaluada por los miembros del grupo, incluido su propio ocupante, en cuanto al prestigio, importancia o valor que posee para el grupo. Dicha evaluación es el estatus”. Hablar de estatus social significa hablar de ordenamiento jerárquico; el estatus muestra la valoración adjudicada a una posición, connota un posicionamiento comparativo de unos miembros con respecto a otros.

El estatus, como sistema que opera en el grupo, refleja el patrón predominante de influencia existente entre los miembros que lo conforman; hay individuos con más poder e influencia que otros. Explícita o implícitamente, el sistema de estatus establece quien tiene derecho a influir y quien la obligación de recibir y aceptar esa influencia; estatus implica diferencia de dominio, prestigio y control. Las personas que poseen un estatus superior tienen más oportunidades de ejercer influencia, de hecho, la ejercen con mayor frecuencia y son en términos reales más influyentes. Mejor ubicados en las redes de comunicación, a los individuos de mayor estatus se les permite cierta desviación de las normas sociales. También presentan un mayor nivel de valoración, tanto en el ámbito grupal como personal (UAL, web).

Algunas de las diferentes categorías de estatus son (Muñoz, web):

- Estatus adscrito: valoración de una persona por su procedencia (clase social, raza, sexo).
- Estatus adquirido: estatus de una persona por lo que ha realizado (méritos, cosas que ha hecho, esfuerzo).
- Estatus percibido: relacionado con las subjetividades dentro del grupo. Cuál es la valoración que cada individuo da a su posición y a la de los demás.

Los grupos pequeños, como sistemas micro-sociales, reproducen las características del contexto social más amplio: en la sociedad, los individuos ocupan diferentes posiciones, y tales posiciones, poseen distintas valoraciones sociales (estatus). Al ser parte de la sociedad, los individuos son capaces de percibir e interpretar tal orden y su jerarquía.

Hechos tan diversos como los rasgos físicos, el nivel socioeconómico o el cargo que se ocupe en el trabajo son valorados socialmente, y tales valoraciones distribuyen distintas cotas de poder e influencia entre los individuos, dependiendo de los contextos. Dentro del espacio social los individuos están “armados” por diferentes capitales sociales, y estos, en muchos sentidos, determinarán la actuación de los sujetos en los distintos escenarios de la vida cotidiana.

Para comprender el estatus en el grupo pequeño puede utilizarse la misma idea de estatus existente en la sociedad. Ahora bien, hay que considerar, como ya se ha señalado, que los grupos poseen su propia dinámica y, como más adelante se analizará, ellos construyen sus propias valoraciones y normas en torno a aspectos relativos a la identidad y concepciones grupales. Por lo tanto, muchas veces los ordenamientos jerárquicos dentro del grupo pequeño pueden obedecer a lógicas intragrupales. El estatus responde a contextos sociales, su lectura siempre debe ir acompañada del contexto social que lo produce y valora.

B- El rol

“La palabra rol procede del latín rotula, término utilizado para designar una hoja de pergamino enrollado alrededor de un cilindro de madera en donde estaba escrita la parte de un guión que le correspondía al actor y que éste llevaba en la mano durante la representación teatral” (Gil, 1999).

El rol, es un conjunto de obligaciones y conductas que están asociadas a una posición en particular. Si el estatus indica la valoración adjudicada a cierta posición dentro del grupo, los roles señalan el comportamiento que se ha de esperar según el lugar o posición que ocupen los individuos. Como señala Shaw (1983;272) “Se espera que el ocupante de cada posición lleve a cabo determinadas funciones (se conduzca de determinada forma) durante la interacción de grupo. El conjunto de conductas esperadas que se vincula con una determinada posición en el grupo, constituye el rol social”.

El desempeño del rol se vincula con los aspectos estructurales del grupo, con las expectativas de los miembros (objetivos y necesidades grupales) y con las características personales (aptitudes y valores, etc.) del ocupante de la posición (González, 1997). En la práctica, el concepto de rol alude a cualquier conjunto de conductas que una persona exhibe de modo característico dentro de un grupo, por lo tanto, todo aspecto de la conducta de un individuo que exprese alguna dimensión de su personalidad puede llegar a formar parte del rol individual.

En el grupo pequeño, la importancia que posea el ejercicio del rol está estrechamente relacionado con la naturaleza del grupo. Por ejemplo, en un grupo con una estructura estable, el rol asociado a una posición resulta independiente del miembro que la ejecute, esto se debe a que la estructura del grupo tiende a ser estable aunque vayan cambiando sus miembros (en el caso de un grupo escolar, el rol esperado del alumno está delimitado, independientemente del ocupante de dicha posición).

Todos los seres humanos ejercen roles en función a las posiciones que ocupan en los distintos ámbitos e instancias sociales de su vida. Por ejemplo, una joven de 25 años ejercerá, al interior de su familia, el rol de hija, en la universidad, el rol de alumna, en el

trabajo, el rol que se espera de su condición profesional, etc.

Al ejercer un rol, y ejercerlo según lo que se espera, se sostiene una dinámica social que supone y reproduce cierto orden. Cuando existen disonancias a esta lógica pueden producirse conflictos. El ejecutar un rol implica dos dimensiones: el rol esperado y el rol percibido. El primero, está limitado socialmente, es asociado a la posición y a las expectativas que el rol representa, y el segundo se refiere a lo que el sujeto que ejecuta el rol cree que debe realizar. Los sujetos se mueven dentro de esta dicotomía: lo que los otros esperan que haga y lo que él cree deber hacer. Cuando existe discordancia entre estas dos dimensiones (el rol esperado es distinto al rol ejercido), aumenta la posibilidad de que se produzcan conflictos y disfunciones grupales (Shaw, 1983).

También ocurrirá un conflicto de rol cuando los individuos, que normalmente pertenecen a diferentes grupos y por ende, cumplen en ellos diferentes roles, deben cumplir con roles disfuncionales de forma simultánea. Entre los distintos conflictos de rol, se señalan:

- Conflicto inter-rol: se produce cuando dos roles diferentes deben desempeñarse al mismo tiempo. Un ejemplo muy recurrente de este tipo de conflicto, lo representa un estudiante que trabaja; en múltiples ocasiones debe optar por alguno de sus dos roles en conflicto, el de estudiante o el de trabajador.
- Conflicto intra-rol: tensión que siente el sujeto a raíz de expectativas contradictorias por la realización de un rol determinado. Un individuo de creencias cristianas, que por su trabajo deba despedir personas, puede encontrarse en un conflicto intra rol: el ejercicio de su rol profesional choca con su vínculo religioso.
- Sobrecarga de rol: demandas que diferentes personas hacen a una persona que desarrolla un rol y que no pueden ser atendidas simultáneamente. La persona debe decidir cuales acepta y cuales no. Una secretaria que trabaja en una oficina, debe atender múltiples demandas de diferentes personas. En función de compromisos personales y del estatus de los demandantes, deberá jerarquizar con cuales demandas puede cumplir.
- Ambigüedad de rol: no hay claridad sobre las expectativas de conducta a realizar en relación con un determinado rol. Se da en situaciones de cambio de definición del rol o de aparición de nuevos roles. Por ejemplo, un empleado que ejerce el rol de junior en una empresa: su rol le exige realizar labores de índole muy diferente, y los alcances de su rol estarán determinados por los superiores de turno.

Ante el conflicto de rol, los individuos tienden a resolver la disyuntiva a favor del grupo que los atrae más, y eligen “desempeñar el rol requerido por el grupo que tiene más importancia para él”. (Shaw;1983:285).

En función a su nivel de formalidad, los roles se pueden diferenciar en:

- Roles formales: roles establecidos directamente por el grupo u organización.
- Roles informales: surgen en el grupo como resultado de las interacciones sociales entre sus miembros. (Las expectativas para las conductas de los individuos que

ocupan estos tipos de roles, no están tan bien establecidas como en los roles formales).

En el grupo pequeño, identificar los roles ejercidos por los distintos miembros permitirá observar si estos son funcionales o disfuncionales a la dinámica grupal. También es importante volver a señalar que los roles se inscriben dentro de procesos sociales, por lo tanto, no son estáticos y pueden presentar transformaciones.

C- Las normas

“Las normas son reglas de conducta establecidas por los miembros del grupo con objeto de mantener una coherencia de conducta... proporcionan una base para predecir la conducta de los demás y permiten así que el individuo prevea las acciones de los demás y prepare una respuesta apropiada” (Shaw,1983;285).

Como se puede apreciar en la conceptualización de Shaw, las normas, como reglas de conducta, representan expectativas compartidas e interiorizadas por los miembros de un grupo. Prescriben el comportamiento adecuado y correcto, guiando y constriñendo la conducta. Dan un marco de acción, en donde la conducta propia y la de los demás se hace predecible y coherente, proporcionando así una base común que permite interpretar la realidad. Por esto constituyen un concepto esencial para comprender las conductas y actitudes humanas.

En los años 30, M. Sherif, realiza una serie de experimentos sobre la formación de las normas. El autor establece que en situaciones nuevas o ambiguas, las normas funcionan como mecanismos psicosociales de estructuración de la realidad, proporcionando orden y predecibilidad al ambiente social. Sin ellas, la lectura de la realidad resultaría inestable y perturbadora. Las normas cumplen una función cognitiva de servir como marco de referencia a través del cual el mundo es interpretado (Sherif, Web). Cuando los seres humanos se enfrentan a situaciones en las que desconocen las reglas que operan, se produce angustia. Por ejemplo, en una situación social, si un individuo se encuentra en una comida formal y desconoce el uso adecuado de los cubiertos, lo más probable es que tienda a observar al resto de los comensales, para, de esta forma, imitar su comportamiento y sentirse acorde a la norma existente y reducir de esta forma su incertidumbre y angustia.

Las normas del grupo se originan a partir de hechos relevantes para el grupo (Shaw, 1983). Cada grupo posee una dinámica, es decir, una forma de relacionarse, compartir valores y visiones de mundo. En muchos casos son las actitudes y formas de comportamiento particulares que los miembros del grupo adoptan las que dan sentido e identidad al grupo y en las normas de cada grupo está plasmada tal identidad. Un individuo, al aceptar las normas del grupo, expresa sus deseos de pertenecer a éste, y al mismo tiempo, genera sentimientos de conexión con él (Canto, 1999). Por ende, las normas del grupo no necesariamente serán las normas del contexto social o institucional en donde el grupo se desenvuelve.

El no cumplimiento de las normas grupales suele ser sancionado por el mismo grupo. Ahora bien, no todas las normas son iguales, ya que existen jerarquías en su grado de importancia, y por ende, su nivel de sanción dependerá de distintos aspectos como: la

valoración social y flexibilidad de cumplimiento que tenga la norma (por ejemplo, existen normas de carácter universal, que todos los miembros del grupo deben seguir), y del rol y estatus que posean los individuos que no cumplen con ellas. En función a estos aspectos, existirá mayor o menor permisividad para desviarse de la norma.

Las normas sociales pueden ser explícitas o implícitas, de carácter formal o informal. Al igual que los roles, pueden ser prescriptivas (conductas que deben realizarse) o proscriptivas (conductas que no deben realizarse). Tales prescripciones y proscipciones se aplican a veces a todos los miembros de un grupo y en otras ocasiones a posiciones (roles) específicas (Canto, 2001).

Se asume que las personas que forman parte de un grupo desean ser aceptadas, por lo que se someten y adaptan a las normas del grupo; sin embargo, en lo referente a las normas grupales, no todo se reduce a conformidad² y aceptación, también hay que considerar que los mismos individuos dan lugar a procesos de cambio e innovación (Moscovici, 1996). Las normas, como parte de la estructura grupal tienden a ser estables, pero esto no implica que no cambien; ellas también son parte de procesos y por ende, son dinámicas.

Al regular el comportamiento y así aminorar la incertidumbre, las normas disminuyen la inseguridad y con ello, ayudan a reducir los conflictos entre los miembros del grupo. Al regular los contactos con el entorno favorecen la coordinación de las actividades grupales y la consecución de metas. Lo anterior, más el realzar la identidad del grupo estimula la cohesión grupal.

D- La cohesión

El término cohesión proviene del vocablo latino *cohaesus*, que significa adherirse, estar juntos. La cohesión es “un proceso dinámico que se refleja en la tendencia grupal de mantenerse juntos y permanecer unidos en la persecución de sus metas y objetivos” (Canto, 2000;35). Festinger definió cohesión como el campo total de fuerzas que actúan para que los miembros permanezcan en el grupo (Gil, 1999). Por esto, no es extraño que una metáfora muy usada para explicar qué es la cohesión, sea definirla como “el cemento que mantiene unidos a los miembros del grupo”. En este sentido, la cohesión puede ser comprendida como los vínculos existentes entre los miembros del grupo, los cuales hacen que el grupo se mantenga y exista.

La existencia de cohesión es un elemento básico para poder hablar de grupo. No hace falta la presencia física ni la proximidad constante de cada uno de sus miembros; como señala Canto (2000;35) “a lo que no puede renunciar un grupo que quiere perdurar un mínimo de tiempo, es que sus miembros estén y se sientan unidos y cohesionados”.

Desde Kurt Lewin (1988), la cohesión ha sido relacionada con cualidades grupales como el sentido del “nosotros”, la proximidad, la solidaridad, unidad, etc. Para Gil (1999), algunos de los factores que influyen en la cohesión serían:

² . Conformidad: Es el nombre que recibe el ajuste del comportamiento personal para que coincida con las normas de grupo. Moscovici 1996

- El contacto, la intensidad y duración de la interacción en el grupo.
- La interdependencia. Aquellos grupos cuyas actividades exigen trabajar juntos y conjugar recursos para lograr metas están más cohesionados.
- La atracción hacia el grupo (o la atracción interpersonal).
- Si el grupo ha experimentado amenazas externas, tiende a estrechar sus lazos.
- La homogeneidad del grupo. Aunque este factor suele ser positivo en un principio, ya que aumenta la percepción de que existen realidades compartidas, a largo plazo, puede no ser funcional³.
- El parentesco. En algunas culturas, éste constituye un criterio automático de cohesión. La consanguinidad aseguraría el compromiso y lealtad de los miembros del grupo.

Michel Hogg (web), analiza la cohesión desde la teoría de la identidad social propuesta por Tajfel y Turner. Para Hogg, la cohesión, explicada desde la atracción interpersonal, limita la teorización sobre grupos pequeños. Este autor, después de revisar distintas teorías y sus postulados, concluye que la atracción entre los miembros del grupo es una cualidad que se origina de la identificación cognitiva con el grupo, y por lo tanto, la condición que explica la cohesión, es la identificación con el grupo. En el marco que da Hogg es posible comprender el último ejemplo citado, el del parentesco: aquí se está ante un grupo psicosocial en que la pertenencia y la cohesión están definidas por la identificación con el grupo parental y no responden a criterios de interacción o atracción interpersonal. Este hecho mostraría que la cercanía física no es el factor más relevante para explicar la existencia de cohesión grupal.

Los grupos cohesionados son grupos que gozan de una serie de ventajas y potencialidades:

- Se caracterizan por poseer una atmósfera grupal amistosa y cooperativa, mayor interacción verbal y proximidad física, las decisiones son compartidas, sus metas son establecidas más fácilmente y se apegan a sus objetivos.
- Los líderes que surgen en estos grupos tienden a actuar de forma democrática.
- El nivel de conflicto es más bajo.
- Sus miembros están motivados a permanecer en el grupo.
- Tienden a desarrollar una jerga propia o “cultura de grupo”.
- Tienden a ser más productivos y eficaces.

Sobre este último punto hay que hacer una observación: si bien es verdad que los miembros de grupos cohesionados trabajan más afanosamente en la consecución de sus metas, esto no necesariamente será sinónimo de productividad; los grupos muy cohesionados, con objetivos de alto rendimiento, serán muy productivos, en tanto que los que tienen metas de poca producción o que no les interesan las metas de productividad, y por lo tanto, no se han fijado normas de desempeño, serán muy improductivos. La razón es muy simple, su unión, su cohesión, puede ser empleada en la dirección que el grupo establece. Por lo tanto, al trabajar con grupos altamente cohesionados en contextos

³ Una diversidad de perfiles, conocimientos, experiencias y opiniones es esencial tanto para la dinámica relacional de un grupo como para su productividad. Ver Gil, 1999.

organizacionales, se debe propiciar y favorecer que sus metas sean elevadas, sólo así se obtendrá de ellos un mejor rendimiento. (UAL web).

Cuando el grado de cohesión es bajo, la desintegración y el desinterés hace que las personas tiendan a abandonar el grupo. Como puede apreciarse, incentivar la cohesión grupal, y tener en cuenta como opera, es un factor muy importante a la hora de trabajar con grupos pequeños. Pero ¿qué se puede hacer para estimular la cohesión del grupo?. Stephen Robbins (1999), da algunas pistas:

- Reducir el grupo.
- Alentar el acuerdo con las metas.
- Incrementar el tiempo que pasan los miembros juntos.
- Incrementar el estatus del grupo y la percepción de dificultad de lograr ser miembro del grupo.
- Estimular la competencia con otros grupos.
- Dar recompensas al grupo en lugar de a los miembros.
- Aislar físicamente al grupo.

Teniendo en cuenta las ideas planteadas por Hogg (que abordan la cohesión grupal desde la teoría de la identidad social), hay que agregar que para aumentar la cohesión grupal será esencial incidir en la identificación hacia el grupo: una mayor identificación hacia el grupo, redundará en un aumento de la cohesión grupal. Citando al autor “para aumentar la cohesión de grupo se tiene que manipular la identificación de grupo, no los antecedentes de la atracción interpersonal. Es la identificación y no los antecedentes de la atracción interpersonal lo que es un determinante fiable de la cohesión de grupo”(Hogg, web). En términos concretos, esto se lograría resaltando entre los componentes del grupo las particularidades que identifican al grupo y mostrando como la pertenencia al grupo define y diferencia a sus miembros. Como señala Hogg, los aspectos que influyen en el nivel de identificación con el grupo sobrepasan las particularidades individuales y se relacionan con los hechos e hitos que conforman la identidad grupal⁴.

* * * * *

Como es posible ver a lo largo de este capítulo, el grupo, como entidad socialmente diferenciada que posee una dinámica que le es propia y particular, generará su propia estructura, la cual es indisociable a su naturaleza y particularidad. Como muy bien señala Shaw (1983), no importa si la estructura de un grupo es formal, o informal, si es reconocida de forma explícita o si existe de forma implícita, lo más importante de rescatar es que la estructura ejerce un influjo generalizado sobre la conducta de los miembros del grupo.

Cuando, en un grupo pequeño, se analice cualquier aspecto de su estructura, hay que hacerlo en un sentido dinámico e interrelacionado. Como se puede apreciar, no es

⁴ Existen diversas técnicas de dinámica de grupo que buscan desarrollar la cohesión grupal. Ver Canto, 1999, Gil , 1999(2), Fernández, 2000.

posible comprender la importancia de una posición grupal sin tener en cuenta cómo opera la norma o la cohesión dentro del grupo. La comprensión de cada uno de los componentes de la estructura grupal está ligado a un todo indisociable.

Después de haber conocido los principales componentes y aspectos de la estructura grupal, se revisarán distintos procesos y fenómenos que se vivencian al interior de los pequeños grupos.

4- El proceso de influencia social

“Los seres humanos son profundamente sociales, y sus opiniones sobre lo que deben hacer o sobre lo que es apropiado, dependen, en alto grado de presiones, tanto latentes como manifiestas del ambiente y del grupo”. (Moscovici, 1988)

La influencia social es uno de los procesos más estudiados dentro de la psicología de los grupos. Como fenómeno, la influencia social hace referencia a un proceso en el cual un individuo o grupo es capaz de modificar el comportamiento (actitudes, creencias, opiniones etc.) de otro sin recurrir a la fuerza; la influencia se define porque actúa por convencimiento y en situaciones en las que no existe uso de la fuerza o desigualdad de poder⁵. (Moscovici 1988, 1996).

Para que se dé el proceso de influencia social, la presencia física de la fuente de influencia no es un factor imperativo, de hecho, puede ocurrir sin presencia o interacción concreta (la influencia puede ejercerla alguien tan cercano como un amigo como puede hacerlo un ídolo del rock). La influencia puede darse en situaciones en que deliberadamente ese sea su fin (por ejemplo, en un discurso político), como de forma casual, involuntaria; un grupo o un individuo, por el simple hecho de representar un modelo o ejemplo a seguir puede generar influencia. En este sentido se puede sostener que la influencia puede producirse sin que los individuos sean conscientes de ello.

En este capítulo, para abordar el tema de la influencia social en los grupos pequeños, se recurrirá a la obra de Serge Moscovici (1988, 1996), quien es uno de los autores contemporáneos claves en el estudio de la influencia. Con una propuesta crítica e innovadora, el autor abre nuevas perspectivas en este campo, reivindicando el lugar de las minorías dentro del proceso de influencia. En este apartado se hará una breve referencia a su obra en este tema.

Tres procesos de influencia social: conformismo, normalización e innovación.

Según Moscovici, la psicología social tradicionalmente ha comprendido la influencia desde lo que él denomina modelo clásico o funcionalista. Según el autor, en este modelo la influencia se comprende desde dos perspectivas: el conformismo y la normalización.

El conformismo como proceso de influencia social, se caracteriza por la modificación de la conducta, actitudes, sentimientos, opiniones, etc, en dirección a la posición

⁵ Esto se relaciona estrechamente con el liderazgo que será tratado en el capítulo siguiente.

establecida por el grupo, como resultado de la presión (imaginada o real), proveniente del grupo u otras personas⁶. El conformismo es la aceptación de la norma dominante, es decir, el individuo cambia su posición para estar en armonía con el comportamiento o actitudes de los otros. De este modo, se busca eliminar el conflicto, evitando la amenaza a la estabilidad y a la cohesión del grupo que se produce cuando individuos o minorías se desvían de la norma existente y apelan por una nueva.

La normalización es el proceso de influencia recíproca que tiene lugar en situaciones en que no existe norma previa. Los individuos, ante una situación anómica, nivelan sus respectivas posiciones, estableciendo una norma de juicio común, aceptable para todos. El concepto de normalización, está estrechamente ligado a las investigaciones de Sherif (Web) sobre la formación de normas. Este autor concluye que la influencia social se produciría en situaciones de incertidumbre, en donde no existe un marco claro de referencias. Por lo tanto, la normalización como proceso, implica establecer, a través de una influencia recíproca entre los miembros que intervienen, un marco de referencia que sirva como criterio a partir del cual se pueda desarrollar las siguientes interacciones en el grupo.

El conformismo y la normalización son procesos de influencia que buscan la reducción del conflicto por medio de la eliminación de las posturas desviantes e incompatibles, para, de este modo, lograr una norma o acuerdo promedio. En ambos casos, el conflicto se evita para dar paso a un consenso que promueve la estabilidad. La influencia, como se puede apreciar, se comprende desde la integración al sistema por medio del control social; la influencia siempre se ejerce desde la mayoría y/o desde el poder, sin considerar la existencia del conflicto ni del cambio. Como señala Serge Moscovici (1996), en el modelo funcionalista la influencia siempre se origina desde donde está el poder, y el poder no es concebido como un incitador de cambios, si no que por el contrario, el poder evita el conflicto, y reconduce hacia la norma y la mantención para servir a su propia pervivencia y a la de sus objetivos

Siguiendo al autor, en el modelo funcionalista, el rol de las minorías se reduce a:

- Ser minorías que influyen desde el poder (es decir, elites), y que mantienen el orden y el estatus quo.
- Ser minorías que reciben influencia.

En el modelo funcionalista las minorías que reciben influencia constituyen grupos sin capacidad de generar e inducir cambios. Son conceptualizadas como receptoras pasivas de influencia, minorías conformistas. Las minorías que oponen resistencia a la influencia, por otro lado, son analizadas como marginales o desviadas, y se las estudiará desde su posición subordinada, la desventaja social, el prejuicio y la discriminación. Tampoco

⁶ No hay que confundir el conformismo con la obediencia, señala Canto (1998). La conformidad se da entre pares, mientras que en la obediencia hay una presión por parte de aquel que posee una determinada cota de poder, un elevado estatus social. A parte, la obediencia se produce con un propósito directo, con un deseo de ejercer la influencia, mientras que en la conformidad no tiene por qué ser así. Los individuos que se conforman tienen un comportamiento similar o idéntico al de la fuente de influencia, mientras que los individuos que obedecen generalmente tienen un comportamiento diferente al de la fuente.

serán consideradas como fuente de influencia o generadoras de cambios.

Ante el modelo funcionalista y las modalidades de influencia que considera, Moscovici introduce un nuevo modelo: el genético. En el modelo genético, el autor por primera vez señala la relación que existe entre el cambio social y la influencia, y el rol de las minorías en tales procesos a través de su influencia. Sus ideas centrales se pueden apreciar en estas 6 sentencias (Moscovici, 1996):

- “Cada miembro del grupo, independientemente de su rango, es una fuente y un receptor potencial de influencia”. 1.
- “El cambio social, al igual que el control social, constituye un objeto de influencia”. 2.
- “Los procesos de influencia están directamente unidos con la producción y la reabsorción de los conflictos”. 3.
- “Cuando un individuo o un subgrupo influye en un grupo, el principal factor de éxito es el estilo de comportamiento”. 4.
- “El proceso de influencia está determinado por las norma de objetividad, las normas de preferencia y las normas de originalidad”. 5.
- “Las modalidades de influencia incluyen además de la conformidad, la normalización y la innovación”. 6.

Moscovici muestra que la influencia también puede ser un factor que genere cambios sociales, y que el rol de las minorías no se limita a influir como elites poderosas o a ser minorías conformistas e impotentes. El aporte de Moscovici es la incorporación de una nueva modalidad de comprender y estudiar el fenómeno de la influencia social, la innovación, en donde, por primera vez, se sitúa el poder de influencia en las minorías. Para la innovación, la influencia impulsada por un individuo o una minoría, se refleja en la introducción (en el/los sistema/s en donde la minoría se desenvuelva) de nuevas ideas, modos de pensar o comportarse, o bien por modificar ideas, actitudes tradicionales, antiguos modos de pensar y actuar.

Lo trascendental es que tal influencia la produce una minoría desprovista de poder o recursos especiales, su única fuente de influencia se basa en su estilo de comportamiento. A este tipo de minorías, Moscovici las denomina minorías activas. Estas se definen por su postura clara, activa y visible, un punto de vista coherente y una normatividad propia.

Claramente, el simple hecho de ser minoría no convierte al individuo o al grupo en una minoría activa; lo que determina si una minoría es fuente o blanco de influencia es su carácter nómico o anómico, y no el hecho de ocupar o no una posición de poder o de constituir o no una mayoría. Ser una minoría activa es lo que da poder de influencia a la minoría, es esta actitud, su estilo de comportamiento, lo que crea conflicto y hace que la mayoría cuestione su propia postura.

En el siguiente cuadro, Moscovici expone de manera esquemática las principales características y diferencias entre los modelos existentes de influencia social.

CUADRO 1: La influencia social desde el punto de vista del modelo funcionalista y del modelo genético

(Fuente, Moscovici, 1996;261)

	Modelo Funcionalista	Modelo Genético
Naturaleza de las relaciones entre la fuente y el blanco	Asimétricas	Simétricas
Objetivos de la interacción	Control social	Cambio social
Factor de interacción	Incertidumbre y reducción de la incertidumbre	Conflicto y negociación del conflicto
Tipo de variables Independientes	Dependencia	Estilos de comportamiento
Normas determinantes de la interacción	Objetividad	Objetividad, preferencia, Originalidad
Modalidades de influencia	Conformidad	Conformidad, normalización, innovación.

* * * * *

En esta sociedad, muchos grupos que en otro tiempo fueron tratados -tanto por la ciencia como por la sociedad- como casos desviados o patológicos, ahora constituyen grupos con una identidad y códigos propios. Grupos como los homosexuales, los ecologistas o las feministas, son un claro ejemplo de minorías activas que representan un modelo alternativo y legítimo frente al dominante.

Al interior de los grupos pequeños, puede darse la misma situación: el “desviado” puede ser rotulado negativa o peyorativamente por el grupo o su líder, y de esta forma, mediante el descrédito, negar el conflicto y mantener el orden conocido. Desde la óptica de los grupos pequeños, atender a cómo fluyen en su interior los procesos de influencia, puede acercar a una serie de elementos cruciales: frente a opiniones que no concuerdan con el estatus quo del grupo ¿cómo enfrenta el grupo la situación?⁷.

En el plano de los grupos pequeños, la teoría de las minorías activas de Moscovici muestra que poder no es equivalente a influencia, y que la influencia abre el paso al cambio o al mantenimiento del orden grupal. El conflicto que genera la influencia de la minoría, produce cambios y es a través de la influencia y del cambio que tiene lugar la dinamización de los procesos grupales. Si la influencia predominante en el grupo es vigia de la mantención de la estructura preexistente, otra será la situación.

Y es en este punto en que hay que recalcar la potencia del modelo de innovación que entrega Moscovici: si el poder no es la única fuente de influencia, y si las minorías también pueden ejercerla, armadas nada más que con una postura y actitud coherente y

⁷ Hay que poner atención a que no se produzca el llamado “conformismo simulado”, expresión que designa las situaciones en las cuales los miembros del grupo fingen estar de acuerdo, para no provocar disonancia. Los grupos en que este fenómeno es recurrente, tienden a ser menos críticos, menos creativos y más uniformes. A éste tipo de fenómenos se hará referencia más adelante, en el capítulo dedicado a la toma de decisiones en grupo.

firme y una normatividad propia (estilo de comportamiento), esto abre nuevos caminos a cómo se generan cambios y se dirige la influencia en el grupo. Presentar a la minoría o al individuo solitario como fuente de influencia, abre múltiples puertas a la comprensión del fenómeno de la influencia.

5- El liderazgo

En la actualidad el liderazgo es una de las áreas más estudiadas y desarrolladas dentro de la psicología social. En escenarios muy diversos existe un evidente interés por el liderazgo: por ejemplo, en la empresa, la política o el deporte, está presente la inquietud sobre cómo formar y potenciar líderes. La discusión en torno a la falta de líderes o de liderazgo, sobre qué es o debería ser un buen líder, es un tema recurrente en la actualidad.

Hablar de liderazgo en los grupos pequeños pasa por considerar la potencialidad que éste rol puede cumplir en el clima psicosocial y en la consecución de las metas del grupo. En este capítulo se expondrán distintas conceptualizaciones y posiciones teóricas sobre el liderazgo en los grupos pequeños.

A- ¿Qué es el liderazgo?

Para empezar, definir líder o liderazgo no es cosa fácil. Distintos autores (como Cartwright y Zander (1971), Canto (1998,2000), González (1997), Fernández (2000), Shaw (1971), entre otros) coinciden en esto. Esta dificultad para definir los conceptos se debería a múltiples razones:

- Líder y liderazgo son términos polivalentes, no existen criterios unitarios para definirlos. Los términos han sido usados para referirse a situaciones, funciones y a contextos (culturales e históricos) muy distintos.
- Los conceptos se relacionan estrechamente con otros como el poder, influencia, autoridad, etc, los que también son complicados de definir.
- No existen juicios de valoración comunes para establecer y distinguir entre lo que es, debería ser o no el liderazgo.

Reconociendo esta realidad, se presentan distintos enfoques que pueden facilitar un acercamiento a la descripción y conceptualización de este fenómeno.

B- Conceptualizaciones

Dentro de la estructura del grupo, el liderazgo es uno de los roles más importantes, de hecho, el liderazgo debe considerarse como una función de grupo (González, 1997). En este sentido, Cartwright y Zander (1971) definen al liderazgo como las acciones de los miembros del grupo que ayudan a establecer y lograr las metas grupales, a mejorar la calidad de las interacciones entre los miembros y a desarrollar la cohesión de grupo. Igualmente, Brown postula que el liderazgo es una influencia positiva para todo el grupo, ya que facilitaría el logro de objetivos y propósitos grupales, además de favorecer las

relaciones interpersonales y la adaptación del grupo al entorno (en González, 1997).

Uno de los aspectos que distingue al líder de la autoridad formal, es que el líder es una persona que cuenta con el apoyo de los miembros del grupo. El es capaz de influir en la conducta de estos sin apelar a una autoridad exterior; el líder tiene seguidores, no subordinados o súbditos (Muñoz, Web).

Autores como Canto (1998, 2000), Shaw (1983), Gil (1999), Fernández (2000) entre otros, exponen los principales elementos que comprendería el ejercicio del liderazgo. Aquí, tomando en cuenta las definiciones ya expuestas y a los autores citados, se realiza una síntesis personal, en donde se engloban los principales aspectos y elementos que definirían al liderazgo:

- El líder es un miembro del grupo que ejerce influencia demostrable sobre el resto⁸. Teniendo en cuenta que distintos miembros del grupo pueden ejercer influencia, la influencia que ejerce un líder es diferencial y superior.
- El líder es quien desempeña este rol dentro del grupo. Es reconocido como líder entre sus pares, ya sea abiertamente o por inferencia (por observación o por las elecciones en un test sociométrico).
- El líder es quien genera un mayor número de comunicaciones al interior del grupo.
- El líder recibe el apoyo de los miembros del grupo. El poder que posee el líder es cedido por los miembros del grupo; es capaz de influir en ellos sin apelar a una autoridad externa.
- El líder dentro del grupo es capaz de conducir o de orientar al grupo para la consecución de sus objetivos y metas. Mantiene la estructura, la cohesión y satisfacción grupal. Facilita la interacción entre sus miembros.

Como es posible apreciar, los principales rasgos que caracterizan al liderazgo apuntan a la influencia que puede ejercer sobre el resto del grupo. El líder posee el poder de orientar y conducir y este poder es cedido por el grupo. El líder ejerce un rol que mantiene la unidad y cohesión del grupo, facilitando el logro de las metas. Lo expuesto, como se aprecia, son algunos de los aspectos que pueden permitir inferir la figura de un líder grupal.

C- Los rasgos del líder

Otro punto importante a considerar al revisar conceptualizaciones sobre liderazgo, es lo que se refiere a los rasgos particulares de la figura del líder. Según Kurt Lewin (1988), el líder debe poseer cualidades sociosensitivas que le permitan percibir “los cambios más sutiles en el clima social”, de modo que realice menos juicios errados sobre lo que ocurre en el ambiente del grupo. En este mismo sentido Luft (1992) cree que el líder debe tener la capacidad de percibir lo que le sucede tanto a él como al grupo. Se puede apreciar que ambos autores se refieren a competencias perceptivas, tanto sociales como emocionales, que debe poseer el líder. Para Fernández (2000), los rasgos del líder engloban más aspectos, los que serían:

⁸ Hay que aclarar que, el liderazgo dentro de un grupo puede ser centralizado y distribuido. Es decir, una o más personas pueden ejercer el rol de líder.

- La capacidad: saber cómo se hacen las cosas, una comprensión profunda de las situaciones, capacidad de iniciativa y tenacidad.
- La sociabilidad: se relaciona a la participación, un ejercicio certero de responsabilidades, actividades, cooperación y popularidad.
- La habilidad: para expresar sus emociones (especialmente a través de expresión facial), fluidez verbal y adaptabilidad.

Para los tres autores citados (Lewin 1988, Luft 1992 y Fernández 2000), las características que se destacan del líder tienen que ver con habilidades socioemocionales más que con un dominio de conocimientos técnicos (que pudieran relacionarse con la ejecución de la tarea grupal). El líder posee capacidades que le permiten interpretar los contextos en los que se encuentra y adaptarse, posee una personalidad que impacta al resto, tiene la facultad de influenciarlos y ganar su confianza.

Más allá de los rasgos o comportamientos que configurarían al líder, Gil (1999) apunta a otra faceta del liderazgo: una persona no será líder a menos que sea percibida como tal por otras; quién es percibido como líder, podrá ejercer mayor influencia. En este sentido, serían los seguidores quienes “construyen” al líder.

Otro es el punto de vista de Serge Moscovici. Como se señaló en el capítulo anterior, según este autor, es el estilo de comportamiento el que determinará el poder de influencia de un individuo o grupo. Por ello, para Moscovici el ejercicio de liderazgo está estrechamente relacionado con la organización de los comportamientos, el desenvolvimiento y a la intensidad de su expresión. Todo comportamiento posee dos aspectos: uno instrumental (que define su objeto y provee informaciones relativas a este objeto) y otro simbólico (da informaciones sobre el estado del emisor, su comportamiento y lo define). Como puede desprenderse, ambos aspectos transmiten significaciones, suscitan deducciones y determinan reacciones en función de estas significaciones. Lo importante es la coherencia que el emisor represente en estos dos aspectos. Entre algunos de los puntos más concretos del estilo de comportamiento que debe seguir la persona o grupo que ejerce liderazgo, Moscovici (1996) señala:

- Tener conciencia de la relación que existe entre el estado interior y los signos externos que ellos utilizan. La certeza se manifiesta en el tono afirmativo, confiado y en el comportamiento adecuado, coherente.
- Utilizar señales de modo sistemático y consistente a fin de evitar un mal entendido por parte del receptor.
- Conservar las mismas relaciones entre los comportamientos y las significaciones a lo largo de la interacción.

Para Moscovici (1996;140), los estilos de comportamiento son “sistemas intencionales de signos verbales y/o no verbales que expresan la significación del estado presente y la evolución futura de quienes hacen uso de ellos”.

Otra forma de concebir las características que definirían el liderazgo, la presentan los enfoques del liderazgo transaccional y del liderazgo carismático (o transformacional).

En el primer caso, la atribución de liderazgo a un individuo dentro del grupo se debería a una transacción entre los miembros del grupo y el líder; estos reconocen al líder como tal, y aceptan su voluntad, a cambio de los recursos con los que el líder cuenta que son valiosos para el grupo, ya que facilitan el logro de sus objetivos. (Tales recursos pueden ser, por ejemplo, los conocimientos, experiencia o recursos materiales del líder, los que pueden facilitar la consecución de los objetivos grupales)(Morales, 1994).

Por el contrario, el liderazgo carismático trasciende a una relación de intercambio; como señala Morales (1994), su singularidad y fortaleza radica en que el líder carismático es capaz de cambiar la escala de valores de sus seguidores. Según este autor, las conductas de un líder carismático se definirían por:

- Está descontento con el orden existente y presenta una visión alternativa que busca cambios.
- Esta visión nueva, es atractiva y convence a sus seguidores.
- Usa medios no convencionales e innovadores para alcanzar los cambios que propone.
- Su visión es atractiva, convence a los seguidores.
- Es capaz de asumir riesgos en pro de conseguir los objetivos que defiende, aunque esto afecte sus intereses personales .

El líder carismático es un buen comunicador, debe inspirar confianza, ya que es capaz de infundir en sus seguidores su visión y lograr que ellos la adopten. Para lograr esto, es necesario que se presente como alguien que es capaz de asumir riesgos personales: “mostrando que no busca beneficio personal, demostrando total dedicación en la causa y que es él que más sabe sobre los asuntos relacionados con su visión”. (Morales;1994;712)

El líder carismático logra que sus seguidores creen en su visión, se comprometan y, a la vez, logra que ellos confíen en sí mismos, logren niveles más altos de producción y, finalmente, que la misión se cumpla. Son capaces de conseguir “cambios en la escala de valores, creencias y actitudes de los seguidores y transmiten la importancia de la labor a realizar logrando que los miembros de su grupo obtengan un rendimiento y una satisfacción mucho mayor que lo esperado”. (Morales:1994;714). Ahora, dado el impacto que los líderes carismáticos tienen entre sus seguidores, su influencia puede resultar tanto positiva como negativa para el grupo (Morales;1994).

D- Diferentes teorizaciones sobre liderazgo

Al revisar la bibliografía sobre liderazgo, se utilizan una serie de clasificaciones o tipologías. En el cuadro número 2 (en la página siguiente), se presentan las más comunes.

Otro modo de conocer más sobre el liderazgo, es haciendo una revisión de diferentes enfoques desde los cuales se ha estudiado el fenómeno. Aquí se hará referencia, brevemente, a tres momentos.

Cuadro.

Tipologías de liderazgo – Clasificaciones más comunes	
A) Según su emergencia, nos encontramos con:	
<i>Líderes formales:</i> son preestablecidos por una organización.	1
<i>Líderes informales:</i> surgirían en el seno del grupo.	1
B) En función del estilo de liderazgo, podemos encontrar la taxonomía que tiene su origen en las investigaciones que en 1938 realizó Kurt Lewin:	
<i>El líder autocrático:</i> determina el modo de proceder del grupo, toma las decisiones grupales sin justificar ni considerar la opinión del resto. Sus criterios de evaluación, no son conocidos por el resto del grupo. Establece comunicaciones unidireccionales, es decir, de líder a subordinado.	
<i>El líder "laissez faire" (dejar hacer):</i> adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo y se limita a aportar las medidas necesarias, es en esencia un sujeto que no participa en las actividades grupales. Los miembros del grupo cuentan con total libertad y reciben el apoyo del líder sólo si lo solicitan. El líder nunca juzga o evalúa a los miembros del grupo.	
<i>El líder democrático:</i> toma decisiones tras potenciar la discusión grupal y recibe de buen agrado las opiniones de los integrantes del grupo. Las normas y criterios de evolución operantes, son objetivos y conocidos por el grupo	
C) Según el comportamiento del líder, siguiendo a Bales (Gil, 1999), tenemos:	
<i>Líder especialista en la tarea:</i> fomenta altos niveles de productividad, organiza y define las actividades del grupo en función de los objetivos de éste. Resalta los aspectos técnicos de tarea y el logro de objetivos, considerando al resto de los individuos como instrumentos para alcanzar dichos fines.	1
<i>Líder socioafectivo:</i> se preocupa por las necesidades, intereses, problemas, desarrollo, etc., de los miembros del grupo. Da mayor importancia a las relaciones interpersonales, se preocupa por las necesidades y particularidades de sus subordinados.	1
D) Líderes transaccionales y los transformacionales desarrollado por Bass⁹ :	
<i>Transaccional:</i> se refiere al intercambio que tiene lugar entre los líderes y sus seguidores a través de la discusión entre ambas partes: el líder proporcionaría los recursos necesarios para la consecución de las metas y, a cambio, sus seguidores le ofrecen la oportunidad de disponer y acumular más poder e influencia.	1
<i>Transformacional o carismático:</i> Este líder iría más allá del comportamiento rutinario del líder transaccional, estimulando a sus iguales y seguidores para que consideren sus trabajos desde perspectivas diferentes. Los hace conscientes de su misión, del equipo y de la organización, facilitando el desarrollo máximo de su potencial. Motiva para que, más allá de sus propios intereses, tengan en cuenta los que benefician al grupo ¹⁰ .	1

⁹ Ver Canto, 1998

Es necesario señalar que todas estas clasificaciones no son excluyentes unas de las otras. En la realidad, pueden existir líderes que merezcan ser ubicados en más de una tipología.

1 - Enfoques Clásicos: correspondiente a las primeras teorizaciones sobre liderazgo. La llamada teoría de los rasgos de personalidad, también conocida como la teoría de los grandes hombres, considera que el líder posee una serie de características inherentes que lo hacen serlo. Desde este enfoque, un líder nace, no se hace; es una persona innatamente superior y por tanto, su despliegue como líder será independiente al contexto histórico y a la situación de grupo en la que se encuentre (Canto, 1998).

2- Los Modelos de contingencia: desde esta perspectiva –al contrario del modelo anterior-, el ejercicio del liderazgo no puede separarse del contexto en el cual se produce; el éxito del líder dependerá de la adecuación de su estilo de liderazgo a la situación concreta en la que se encuentre (Gil, 1999). Al no existir características universales que definan al líder, el éxito de los líderes depende de la interacción que se produzca entre el estilo de liderazgo y el grado de favorabilidad de la situación.

3- Enfoques contemporáneos: el superliderazgo (Gil, 1999), es uno de los enfoques más actuales y novedosos sobre liderazgo. El súper líder, no sólo busca potenciar al máximo las capacidades de los seguidores, su principal objetivo es convertirlos en autolíderes, de tal modo que adquieran la responsabilidad de motivarse y dirigir sus propios comportamientos; enseña a los otros a dirigirse a sí mismos, pero no sólo en términos individuales, sino también como grupo, fomentando el trabajo conjunto y las buenas relaciones interpersonales.

* * * * *

Tal como se ha apreciado en este capítulo, al hablar de liderazgo se está ante un fenómeno complejo, que puede interpretarse y comprenderse desde múltiples visiones. Como retratan muy bien los modelos de contingencia, el liderazgo es un fenómeno que se produce dentro de un contexto mayor, por lo que no bastan una serie de rasgos o cualidades para definirlo y comprenderlo.

Como se señalaba al principio de este capítulo, no existen acuerdos unánimes para definir liderazgo, también es claro que no existen rasgos universales que puedan definir a un líder. Como señala Gil (1999), no se ha encontrado ni una sola característica que discrimine consistentemente entre líderes efectivos y no efectivos en todo tipo de situaciones. El liderazgo no puede ser encasillado en un conjunto predecible de habilidades o características. Aquí nuevamente se retoma lo expuesto por los modelos de contingencia: lo que determina la efectividad de un liderazgo no parece depender de sus características individuales, sino más bien de la naturaleza de la situación en la que se espera que dirijan, así como de las características y necesidades de los seguidores.

La figura del líder juega un papel preponderante en distintos aspectos de la vida grupal: ya sea en la definición de objetivos o en la resolución de problemas, el líder entrega dirección al grupo, motiva y apoya, aporta elementos vitales para que el grupo se

¹⁰ □ Al comparar ambos tipos de liderazgo, Bass señala que, a diferencia del líder transaccional, el líder carismático tiene la capacidad de cambiar la escala de valores, actitudes y las creencias de sus seguidores.

mantenga y cumpla mejor sus procesos y metas. Como señala Morales (1994;713): “cuando los líderes no ejercen liderazgo, el rendimiento y la satisfacción de los miembros del grupo son escasos”. Al ser uno de los roles principales dentro del grupo, conocer las potencialidades del liderazgo no debe pasarse por alto.

Comprender la estrecha relación que existe entre el rol del líder y la influencia es clave: el líder del grupo es alguien que ejerce influencia, su poder no se debe al uso de la fuerza, ni (en estricto rigor), al poseer una posición formal; el poder del líder se debe a su capacidad de influenciar al resto, su capacidad de dirigir y guiar al grupo, a la legitimidad que goce entre sus pares. En este sentido, el enfoque de Moscovici puede dar pistas en torno a los procesos de influencia y a través de qué mecanismos conductuales pueden operar. Es posible señalar que, más que por una definición de cualidades o rasgos, en un grupo siempre podremos reconocer a un líder por la influencia que tenga; es la influencia lo que define al líder. Por lo tanto, lo importante será potenciar que esta influencia sea positiva para el grupo, tanto para el establecimiento y logros de sus metas, como para su bien estar psicosocial.

6- La toma de decisiones en grupo

En todos los grupos se toman decisiones, y un grupo que trabaja en pro de conseguir una meta común constantemente deberá tomar decisiones colectivas. La forma en cómo se tomen estas decisiones afectará tanto la dinámica como la productividad grupal. Y claro, las decisiones que se toman en grupo son muy distintas a las que se toman individualmente.

En este capítulo, se revisarán distintos aspectos de la toma de decisiones en grupo. Se hará mención a fenómenos que se presentan comúnmente y que afectan la calidad de estas decisiones. Se darán algunos consejos para evitarlos y mejorar, de esta forma, éste proceso y los resultados esperados.

A- EL fenómeno de la polarización

En los estudios clásicos de toma de decisiones grupales se mantenía de forma unánime la idea de que los individuos en grupo, al tomar decisiones, se inclinan a elegir u optar por la solución u opinión media. A esta tendencia grupal hacia las decisiones “promedio” se le llamó “efecto de normalización”. Este efecto se consideraba como algo inherente a la naturaleza de los grupos, ya que en ellos se desarrollaría una predisposición hacia la conservación del estatus quo. La normalización que se produce en los grupos hace que ellos se inclinen por la búsqueda de la solución que pueda ser aceptada por todos y evite así el conflicto¹¹.

Posteriormente, nuevas investigaciones mostraron que las decisiones tomadas en grupo más que a la normalización, tendían hacia la elección de posturas más arriesgadas¹². A este fenómeno se le denominó “desplazamiento hacia el riesgo”.

¹¹ Esta idea es la misma que señala Moscovici al criticar al modelo clásico funcionalista, que interpreta la realidad y los fenómenos grupales desde la normalización, la mantención del estatus quo, sin considerar la existencia del conflicto.

Moscovici y Zavalloni son los primeros autores en plantear el fenómeno de la polarización grupal en la toma de decisiones. Para estos autores, más que un “desplazamiento hacia el riesgo”, lo que sucede en el proceso de decisión grupal se inscribe en un proceso que denominan “polarización colectiva”, al que definen como la tendencia a que el promedio de las respuestas tras la discusión de grupo sea más extrema en la misma dirección que el promedio existente antes de la discusión (Moscovici, 1988). Para Moscovici, todo depende de la implicación emocional y del grado de conflicto existente en la toma de decisiones: se dará polarización si el grado de implicación y el grado de conflicto entre los sujetos que intervienen son altos, y se dará normalización si el grado de implicación y el grado de conflicto son bajos. Como se aprecia, el contexto en donde se realiza la discusión es clave: al aumentar o disminuir la implicación emocional y el grado de conflicto se puede inducir, ya sea la normalización o la polarización.

B- El pensamiento de grupo

Moscovici (1998), hace referencia a la paradoja existente en el estudio de las decisiones grupales: aunque se asume que los distintos individuos que participan de ellas son racionales, diversas experiencias muestran que las decisiones tomadas en grupo, muchas veces no reflejan esto, siendo irracionales. Este hecho puede explicarse por la existencia de un fenómeno que tiende a presentarse en los procesos de decisión grupal: el pensamiento grupal.

Este concepto es desarrollado en 1982 por I.L. Janis, quien analizando una serie de decisiones erróneas tomadas por el gobierno de los EE.UU. (entre ellas Pearl Harbor, Bahía de Cochinos, Vietnam), muestra cómo, a pesar de que una decisión sea tomada por un grupo de expertos, existe una serie de condiciones que pueden hacer que ésta sea fallida o de mala calidad.

¿Pero en qué consiste el pensamiento grupal?. El pensamiento grupal, es una forma extrema de normalización (entendiendo aquí el término en el mismo sentido antes usado), que se produce en el proceso de toma de decisión grupal cuando un grupo altamente cohesionado¹³ o de mentalidad muy parecida se encuentra tan condicionado por la búsqueda de consenso que se deteriora su percepción de la realidad (Canto, 1998). Entre las condiciones que lo favorecerían estarían:

- Existencia de un alto grado de cohesión en la toma de decisión.
- Que el grupo este privado de otras fuentes de información alternativas.
- Que el líder apoye claramente determinada opción.

¹² □ Las investigaciones de Stoner mostraron que las decisiones de los individuos, tras la discusión grupal, se volvían más proclives a asumir riesgos. Más detalles en Moscovici 1988, Gil 1999, Canto 2001, 1998.

¹³ Autores como Steiner no coinciden con esta postura. Señalan: “La cohesión por si misma no produce pensamiento de grupo, ya que los grupos con alta cohesión conceden libertad a sus miembros para mostrar su desacuerdo, por lo tanto, sería el deseo de cohesión el factor estimulante del pensamiento de grupo”. Ver en Canto, 1998.

Por ejemplo, un grupo cerrado, que no reciba aportes de miembros externos a él, no favorece la aparición de puntos de vista contrarios o críticos a la decisión tomada. A la vez, un estilo de liderazgo parcial y directivo, que no fomenta la exposición y el debate de ideas, favorece a que se sigan de forma acrítica sus opiniones. Ante condiciones como estas, es muy probable que se presente el pensamiento grupal, y por ende, que el grupo tome decisiones pobres y erradas (Canto, 2001).

Según Janis, los síntomas del pensamiento de grupo serían:

- Ilusión de invulnerabilidad: se manifiesta a través de un excesivo optimismo y confianza en el éxito de la decisión del grupo.
- Creencia incuestionable en la moralidad del grupo: se asume la moralidad del grupo y no se tiene en consideración las consecuencias éticas y morales de sus decisiones.
- Racionalización: se justifican las decisiones sin que se produzca reflexión.
- Punto de vista estereotipado del oponente: infravaloración del grupo enemigo.
- Presión hacia la conformidad: se rechaza a aquellos miembros que plantean dudas sobre la postura del grupo. Se sanciona la disidencia como deslealtad hacia el grupo.
- Autocensura: para evitar el rechazo, los miembros en desacuerdo no comentan o quitan importancia a sus dudas.
- Ilusión de unanimidad: desencadenada por la autocensura y la presión para no romper el consenso.
- Guardianes mentales: protección por parte de algunos de los miembros del grupo frente a información que puede restar afectividad o moralidad al grupo.

Ante un panorama como el anterior, Janis elaboró una serie de recomendaciones, las que van dirigidas al líder del grupo y apuntan a evitar el pensamiento de grupo:

1. Comente a los miembros del grupo acerca del fenómeno del pensamiento de grupo, sus causas y consecuencias.
2. Sea imparcial, no asuma ninguna posición.
3. Pida a todos que evalúen de manera crítica, aliente las objeciones y las dudas.
4. Asigne a uno o más miembros el papel de abogado del diablo.
5. De vez en cuando, subdivida el grupo. Haga que los subgrupos se reúnan por separado y luego júntelos para ventilar diferencias.
6. Cuando la cuestión tenga que ver con las relaciones con un grupo rival, tome tiempo para investigar todas las señas de advertencias e identificar varias acciones posibles del rival.
7. Después de llegar a una decisión preliminar, convoque a una reunión de segunda oportunidad, pidiendo a cada uno de los miembros que exprese las dudas restantes.
8. Invite a expertos ajenos al grupo a que asistan a las reuniones de forma escalonada, pídale que desafíen los puntos de vista del grupo.
9. Aliente a los miembros del grupo a que ventilen las deliberaciones del grupo con

integrantes confiables y que reporten sus reacciones.

Haga que grupos independientes trabajen de manera simultánea en la misma cuestión. 10.

En la misma línea, Moscovici y Doise hacen una reflexión sobre el conflicto, y señalan que es la variable más relevante en el proceso de toma de decisiones. Según estos autores, hay que entender el conflicto de una forma positiva, puesto que sin conflicto y discrepancia difícilmente podrá haber cambio e innovación: “en toda situación de toma de decisión nos encontramos ante un conflicto entre opiniones, juicios y soluciones diferentes. Si no existe diversidad y, por consiguiente, conflicto, tampoco hay necesidad de elegir y decidir. Todo depende de la manera como se aborde este conflicto. Los desacuerdos pueden ayudar al grupo en la toma de decisión, ya que al hacer intervenir una mayor gama de juicios y opiniones, aumentan las probabilidades de encontrar argumentos nuevos y soluciones válidas; la evitación del conflicto reduce la calidad de la decisión” (Moscovici, 1988).

Tomando en cuenta que las decisiones colectivas dependen de muchos factores, Moscovici y Doise (1988), hacen una serie de recomendaciones para controlar variables y así potenciar los efectos positivos del conflicto al interior del grupo:

- Las diferencias de opinión son naturales y previsibles. Es necesario buscarlas, provocarlas y si es preciso, hacer que cada individuo participe en el trabajo de discusión y decisión. Los desacuerdos pueden ayudar al grupo para que tome su decisión, ya que hace intervenir una mayor gama de juicios y opiniones, aumentan las probabilidades de encontrar argumentos nuevos y soluciones válidas en las que no se pensaba en un principio.
- Hay que hacer todo lo posible para dar a cada individuo la posibilidad de defender su punto de vista con firmeza. Hay que evitar hacer concesiones únicamente para evitar el conflicto y lograr el acuerdo y la armonía. Cuando se llegue a un acuerdo con demasiada rapidez o facilidad, hay que estar alerta. Sólo se debe ceder ante posiciones que hayan sido objeto de una discusión y un examen crítico.
- Deben abolirse las técnicas que reducen el conflicto, como los promedios, los votos mayoritarios, las reglas de procedimiento, los tiempos impuestos, etcétera.
- No se debe recurrir a los estereotipos, a las soluciones prefabricadas y no se deben utilizar argumentos de autoridad. Es necesario escuchar y observar las reacciones de los otros miembros del grupo, considerándolas atentamente antes de formular opiniones personales.
- Factores como las relaciones formales y la jerarquía, reducen los conflictos y los intercambios, y por ende, la amplitud del cambio ¹⁴.

Evitar la discrepancia y buscar siempre el consenso, no es la mejor solución para enfrentar los conflictos del grupo, el pensamiento de la mayoría no es necesariamente la opción correcta ¹⁵.

¹⁴ Sobre la coacción que ejerce la autoridad y la jerarquía existente en los grupos, Moscovici (1988) señala: “Los grupos tienden a elegir la solución que se espera de ellos a fin de disminuir el riesgo de tener que enfrentarse al poder del que dependen”.

Pese que la toma de decisiones en grupo presenta una serie de desventajas¹⁶ □, el grupo propicia una serie de soluciones que difícilmente podrían lograrse individualmente. Como se ha visto, la discusión grupal favorece la aparición de ideas, estrategias de solución distintas, mayores posibilidades de información, de juicio y de detección de errores. El trabajo grupal, al promover la cooperación entre los individuos, propicia la motivación y la implicación de las personas en el proceso de toma de decisiones y si es el caso, en la implementación o puesta en práctica de las medidas que se deriven de él (Moscovici 1988). Para que este clima positivo sea efectivo, es necesario tener en cuenta las variables que potencian y también las que obstruyen este proceso grupal.

Como se desea generar grupos participativos, que fomenten el diálogo y la discusión, el cómo se lleve a cabo el ejercicio de toma de decisiones, será una buena forma de reflejar y materializar estos principios. En el capítulo final de esta memoria se abordará nuevamente este punto.

Al terminar la primera parte del marco teórico, es posible apreciar cómo los diferentes elementos revisados van enriqueciendo, desde diferentes perspectivas, el conocimiento sobre lo grupal. Para comprender los distintos procesos grupales como el liderazgo, la toma de decisiones, la influencia, la formación del grupo y su estructura, es necesario entenderlos como procesos dinámicos e interdependientes, los que reflejan de forma integrada diversos aspectos de la dinámica de grupos.

II- “LOS GRUPOS EN ACCIÓN: LA DINÁMICA DE GRUPOS Y LA ANIMACIÓN SOCIOCULTURAL”

En la segunda parte del marco teórico, se expondrán dos de los principales movimientos que se dedican al trabajo con grupos pequeños: la dinámica de grupos y la animación sociocultural. Es interesante abarcar estas dos líneas metodológicas de trabajo grupal, ya que representan modelos de aplicación de los aspectos teóricos que se han expuesto.

La dinámica de grupos es el movimiento que origina y institucionaliza una serie de técnicas, las que, apoyadas en la teoría, otorgan herramientas para operacionalizar el trabajo con grupos pequeños, en pro del logro de metas preestablecidas.

La animación sociocultural, es un movimiento mucho más reciente. Si bien adopta una serie de principios y técnicas producidas por la dinámica de grupos, representa una metodología de trabajo que apunta a objetivos mayores, los que se fundamentan en ideales claramente políticos. Al contrario de la dinámica, la que más bien propone la consecución de fines puntuales, la animación se inscribe dentro de un proyecto de

¹⁵ □ Existen diversas técnicas que ayudan a reducir el pensamiento de grupo, por ejemplo la técnica de Delphi, el grupo nominal. Ver Canto, 1998

¹⁶ □ Como señala Canto (2001), las decisiones grupales son más lentas, pueden propiciar el conformismo, la polarización sin reflexión, estar influenciadas por el líder y ser tomadas con poco compromiso y responsabilidad

transformación social y estructural mayor.

En este apartado, se entregará una exposición teórica y descriptiva, que pretende entregar, de modo sintético, los principales postulados y principios de estas técnicas de trabajo grupal.

1- La dinámica de grupos

A- Introducción

Con el nacimiento de la dinámica de grupos, se inicia el uso con fundamento científico de técnicas aplicadas al manejo e inducción de grupos pequeños.

Diferentes aspectos impulsaron el desarrollo de esta ciencia. Por un lado, el contexto social posterior a la segunda guerra mundial en el mundo desarrollado, donde instancias sociales e institucionales demandarán por la reconstrucción de una sociedad y un sistema. Esto, sumado a una serie de descubrimientos científicos relativos al grupo pequeño, generan un vuelco de interés hacia él. Es así como emerge la preocupación por los grupos pequeños como instrumentos para inferir y alcanzar ciertas metas preestablecidas.

Los inicios de la dinámica de grupos como técnica aplicada, se encuentran en la obra de Kurt Lewin, quien inaugura una escuela científica en la cual, la investigación y producción sobre grupos pequeños dará origen a un cuerpo teórico, el cual entregará herramientas que permiten la comprensión y el manejo técnico de grupos. Es en la obra de Lewin donde es posible situar, además, los inicios de la psicología de los grupos, como rama especializada dentro de la psicología social. Por esto, se iniciará este apartado haciendo referencia a la obra de Lewin. Posteriormente, se dará paso a los alcances actuales de la dinámica de grupos como técnica aplicada al manejo de grupos.

B- Los orígenes: Kurt Lewin

Los orígenes de la dinámica de grupo (como se señaló), están estrechamente ligados al trabajo desarrollado por Kurt Lewin, cuyos estudios darán pie de inicio a esta nueva área de la Psicología Social.

Este psicólogo, nacido en Prusia en 1890, emigra durante la segunda guerra mundial a los Estados Unidos, a causa de su origen judío. En este país se desenvuelve como docente e investigador en la Universidad de Harvard. Sus estudios e investigaciones sobre grupos pequeños logran repercusiones y reconocimiento, por lo que en la década de los 40 formará un centro de investigación y experimentación sobre dinámica de grupos. En esta escuela, surgen importantes hipótesis, instrumentos de investigación y técnicas sobre la dinámica de grupos. Después de su muerte, en 1947, sus discípulos (reconocidos investigadores del área de la psicología y dinámica de grupos como Cartwright y Deutsch, por ejemplo), serán quienes difundirán y ampliarán su legado.

Lewin es el primero en utilizar el concepto dinámica de grupo. El término lo toma de la física, para designar al conjunto de fenómenos que tienen lugar al interior del grupo como

resultado de la combinación de fuerzas desplegadas en su interior, las cuales, condicionarán tanto las relaciones al interior del grupo, como las de éste con su exterior (Lewin; 1988).

Para Lewin, el grupo es un sistema abierto, que puede ser entendido como un ser vivo, ya que se desarrolla y que está en constante cambio. Dado su carácter dinámico, los distintos elementos que componen el grupo (es decir, los individuos), están relacionados y son interdependientes, de tal modo que un cambio en alguno de ellos produciría una transformación en todo el conjunto. El grupo es dinámico porque está en constante cambio, evolución y adaptación con el medio ambiente (Lewin;1988).

Un grupo esta compuesto por diferentes partes, las que se influyen mutuamente, en donde la suma de todos los individuos dan como resultado un todo diferente a la suma de las partes. De este modo, la dinámica de grupos, como proceso natural y propio a la existencia de todo grupo, se convierte en objeto de estudio científico.

C- La dinámica de grupo como técnica

Al adentrarse en la literatura sobre grupos pequeños, la dinámica de grupo suele ser comprendida como:

- Un conjunto de conocimientos teóricos sobre grupos pequeños, o
- Un sistema de técnicas que se utilizan para intervenir en grupos pequeños.

En algunos casos, se habla indistintamente de psicología de los grupos y dinámica de grupos. Esto se debe a que los inicios de la psicología de los grupos se encuentra en la obra de Kurt Lewin, quien, desde la dinámica de grupos, dará pie a un campo de estudios que después se diversificará y ampliará: será la psicología de los grupos, como rama de la psicología social la que englobará estos conocimientos.

Otra forma de comprender la dinámica de grupos, es como un conjunto de técnicas que se utilizan para la intervención grupal. En esta ocasión, se abarcará la dinámica de grupo desde esta perspectiva.

Ahora bien, aún cuando se comprenda la dinámica de grupos como un conjunto de técnicas, es importante señalar que estas están fundamentadas en conocimientos científicos afines al campo de la psicología grupal. Las dinámicas como ejercicios estructurados, constituyen una herramienta que opera desde la teoría; para un correcto uso y aplicación de la dinámica de grupos, el profesional que emplee este es tipo de técnicas debe poseer un manejo teórico (Antons;1990). Este manejo le permitirá interpretar y diagnosticar, coherente y acertadamente la problemática de un grupo, para lograr así, una monitorización eficaz y una mejor actuación dinamizadora, en los distintos contextos y ámbitos en donde se pueden llevar a cabo estas intervenciones profesionales. Como señala Quintana, “si estas técnicas se usan desligadas de finalidad y sustento teórico, su eficiencia puede ser nula, ya que para la dinámica de grupos, las técnicas empleadas no son importantes en sí mismas: sólo adquieren valor al representar un medio para alcanzar determinados fines preestablecidos y sustentados en reflexiones anteriores y guiadas por el conocimiento sobre el grupo y su teoría, de lo contrario,

pierden todo su valor". (1985;207)

Siguiendo con Quintana, los supuestos de la dinámica de grupos, como técnica, se sustentan en que los grupos son una experiencia inminentemente humana, por lo que no es posible comprender ni a los individuos ni a la sociedad sin considerarlos. Como el grupo es parte fundamental del entramado social y por ende, de la vida de cualquier individuo, es necesario poseer un conocimiento sólido y profundo de la naturaleza de los grupos y de los fenómenos que surgen dentro de ellos, así como disponer de un conjunto de técnicas que posibiliten la optimización en las intervenciones grupales (Quintana, 1985).

Áreas de intervención

La dinámica de grupos puede ser empleada en contextos muy diversos: como ya se ha visto, el grupo es una manifestación humana muy amplia, por lo que los campos de aplicación de la dinámica son inconmensurables. Ahora, los objetivos que su implementación busca, pueden resumirse brevemente en:

- Mejorar el clima social, la productividad, la integración y el aprendizaje en grupo.
- Ayudar a los grupos a que se organicen, se cohesionen y puedan dirigirse de forma autónoma.

La dinámica de grupo concibe al grupo pequeño como un espacio en donde es posible lograr que las personas se relacionen y expresen libre y espontáneamente, sin agresión, en igualdad de condiciones, lo que potencia una serie de beneficios sociales e individuales. Es posible enseñar a los seres humanos a relacionarse y desarrollarse en climas sociales positivos, en donde la interacción con otros sea el medio para lograr climas de seguridad, aceptación, dialogo y encuentro, que todo ser humano necesita.

Por medio del conocimiento obtenido en la investigación sobre grupos, es posible obtener, a través de la intervención dirigida, una serie de objetivos predeterminados.

Las dinámicas de grupo, como técnicas para la mejora de diversos aspectos de las relaciones sociales, permiten, en un medio de simulación y entretención, el entrenamiento y el aprendizaje de diversos aspectos psicosociales. Como señala Ureta, a través de la aplicación de estas técnicas, se puede generar "espacios donde un grupo de personas participan de una realidad simulada, donde podrán poner en práctica una serie de habilidades y destrezas, que estarán determinadas por el juego (o dinámica), en particular. Así mismo, las decisiones y acciones que se emprenden tienen la ventaja de poder desarrollarse en un ambiente "desprecionado" y con riesgo controlado" (Ureta, 2000;21).

Siguiendo con Ureta, es un clima de seguridad psicológica (porque se trata de dinámicas, juegos, y no de pruebas reales), en el que todos los individuos se desenvuelven en igualdad de condiciones para expresarse, el que permite a los sujetos implicados tomar conciencia de sus conductas y actitudes, desarrollar sus habilidades y evidenciar sus limitaciones o bloqueos. De este modo, los individuos se enfrentan a las actitudes que potencian o que entorpecen su contribución y participación en el grupo.

Como se ve, es posible generar espacios de aprendizaje y entrenamiento de actitudes psicológicas y sociales, proporcionando vías para el ensayo de conductas alternativas más funcionales para el sujeto y que contribuyan a facilitar, también, el desarrollo del grupo.

“Todos estos ejercicios encuentran aplicación en el plano de la vivencia; y vivencia y experiencia son el “material” con que trabaja la dinámica de grupos” (Antons, 1990:10). Siguiendo con este autor: “las dinámicas de grupo, representan situaciones colectivas estructuradas, en las que a través de un juego se plantean problemas y conflictos simulados. La manipulación de estas situaciones modelo impulsa a los participantes a observarse a sí mismos y sus modos de comportamiento recíproco gracias a lo cual llegan a conocerse tanto a sí mismos como a los demás en nuevas formas de comportamiento. De este modo se ilustran modos específicos de comportamiento colectivo y en el sentido de un proceso integrado de aprendizaje puede producirse además no sólo la asimilación cognoscitiva sino también un cambio de comportamiento. La elaboración y la reflexión de la vivencia son los objetivos centrales del ejercicio”. (Antons, 1990;11)

El ideal de la dinámica es posibilitar una mayor comprensión de los propios sentimientos y a la vez, una mayor capacidad de comprensión de la situación de los otros: una mayor tolerancia y flexibilidad, un aumento de actitudes democráticas para el ejercicio del liderazgo, el estímulo y entrenamiento de la empatía (Quintana, 1985).

* * * * *

En la actualidad, la aplicación de técnicas de dinámica de grupos es cada vez más extendida. Esto se vincula a la vigencia de nuevas concepciones y corrientes organizacionales, que ven en la manera de relacionarse (o “destrezas de relacionamiento”), una nueva forma de inteligencia. Lo interesante es que estas destrezas pueden enseñarse y aprenderse (Ureta, 2000). Por esto, la capacitación como entrenamiento de habilidades, se ha vuelto una práctica muy común en diversos planos, especialmente en el laboral, en donde, empresas y organizaciones de trabajo de muy diferente naturaleza, demandan este tipo de intervención profesional.

Las dinámicas, como juegos grupales, son espacios para desarrollar y emprender acciones de aprendizaje colectivo, de forma entretenida y didáctica. Permite a los individuos desplegar habilidades relacionales, desarrollando actitudes sociales y psicológicas más positivas.

El grupo, como se puede ver, es un potente instrumento educativo. Más que un nivel de análisis, el grupo es un lugar de convivencia y de relaciones humanas, en donde se comparte, se trabaja y se persiguen fines comunes.

Como se puede apreciar, la dinámica grupal es una especialidad dentro de la psicología de los grupos que proporciona al cientista social técnicas y herramientas que le permitan conocer la dinámica propia de cada grupo y desde este conocimiento, dirigirlos y conducirlos, introduciendo cambios para potenciar su desarrollo armónico. Como conjunto de métodos y técnicas de trabajo práctico grupal, fundamentadas en conocimientos teóricos, la dinámica de grupos propone una serie de ejercicios que tienen como fin la mejora de las relaciones humanas.

2- La animación sociocultural

A- Introducción

En el siguiente apartado, se describirán diferentes aspectos de la animación sociocultural. Esta tarea, se llevará a cabo exponiendo los elementos de la animación considerados más sustanciales, para lograr así, una referencia sintética al tema.

¿Por qué se incluye en este trabajo?. Porque la animación sociocultural representa una de las metodologías de trabajo grupal más recientes e innovadoras, está en continuo desarrollo, y propone una forma de trabajo con grupos que se enmarca dentro de un contexto mayor: la promoción social. La animación sociocultural es una forma de intervención social que reconoce su carácter inminentemente político: busca la promoción de sectores sociales, estimulando la participación popular. Para la animación sociocultural, el desarrollo social e individual no pueden concebirse separadamente; ambas se relacionan con un contexto mayor, en donde los individuos deben ser concientes y capaces de generar mejoras en su calidad de vida. Y todo esto se impulsa desde el grupo: la creación del poder popular, comprendido desde las bases e interpretado por estas.

La animación sociocultural reconoce y asume la importancia de los grupos en el entramado social, por ello, su foco de estudio y de intervención no serán los individuos asilados, sino que distintas formas de agrupaciones (por ejemplo grupos de vecinos, asociaciones culturales, de madres, de jóvenes, de deporte, de recreación, etc.).

Si bien la animación se apoya en la dinámica de grupos, se trata de proyectos muy diferentes. La animación sociocultural representa un proyecto mucho más exhaustivo que la dinámica de grupos. Si bien la dinámica constituye una forma de potenciar el desarrollo grupal, su operar responde más bien a la consecución de objetivos puntuales; en cambio, la aplicación de cualquier proyecto de animación sociocultural presupone un esquema y un plan de trabajo integral. Como se apreciará, la animación sociocultural, desde principios filosóficos y políticos se plantea el logro de cambios estructurales en la sociedad.

Este capítulo se iniciará con una revisión de los orígenes de la animación sociocultural. Ver cómo se origina es fundamental para comprender sus postulados, los cuales se revisarán posteriormente. También se hará mención a diversos aspectos de la animación sociocultural, como su orientación científica, su naturaleza política, sus características y los rasgos que definen a un buen animador sociocultural. Por último, se explorarán sus áreas de aplicación y se llegará a una conceptualización.

B- Orígenes ¹⁷

La animación sociocultural como movimiento, tiene sus orígenes en Europa, en los años 70, en donde comienza a implementarse en los países más desarrollados y urbanizados

¹⁷ Fuente, Ander-Egg, 2000.

(particularmente en Francia). Su función como forma de intervención social, se vincula a la promoción y desarrollo de los segmentos más necesitados de la sociedad.

Para comprender qué factores desencadenaron su aparición, hay que situarse en la Europa de la post guerra. A un ritmo acelerado, se suceden una serie de eventos socioculturales y demográficos. Ander-Egg (2000), destaca:

- La situación de desarraigo y marginalidad que se produce en las grandes ciudades, producto del aumento de la población y del éxodo rural.
- El aumento del tiempo libre. Adelantos científicos y tecnológicos, sumado al logro de reivindicaciones sociales y laborales, gracias a la acción de movimientos sindicales y populares, redundan en una mejora en el nivel de vida y la disminución de la jornada laboral.
- Nuevas ideas y preocupaciones que van surgiendo tanto entre algunos intelectuales como entre militantes sociales: la necesidad de formación permanente y la necesidad de corregir y atenuar las brechas sociales existentes entre distintos sectores sociales.

De la explosión en el crecimiento poblacional en los centros urbanos, se deriva la aparición de nuevos problemas sociales: la marginalidad, la exclusión, el desarraigo. Esta desestructuración social tiene origen en la inexistencia de funciones y espacios de integración social que antes concedía la comunidad. Aquí se tiene una de las razones por las que se hace necesaria la animación sociocultural: si antes la animación era espontánea e inherente a la comunidad y a la red social en la cual los individuos se desenvolvían, en el nuevo orden urbano la integración deberá generarse desde una animación institucionalizada, que promueva las relaciones de cooperación y el encuentro entre los individuos. La animación se propone facilitar la reconstrucción de la identidad colectiva, disminuyendo así el desarraigo y la marginalidad y con ello, mejorar la calidad de vida de los sectores excluidos. Es un intento de reestructuración de las redes sociales; es decir, que las relaciones sociales pasen de ser relaciones de cohabitación a relaciones de cooperación, grupales.

Por otra parte, el que amplios sectores de la población puedan gozar de tiempo libre ¹⁸ □, dedicable al ocio, es un fenómeno nuevo para la época. La utilización del tiempo libre constituye un nuevo tema de interés para las ciencias sociales. La preocupación de la animación sociocultural apunta a que éste tiempo se utilice de manera creativa. Uno de los principales desafíos de la animación será generar alternativas ante el reinado de la industria cultural, la cual, de manera monopolizante y masiva, ofrece, bajo la apariencia de entretenimiento (claro ejemplo de lo que ocurre en televisión, la música y el cine), un producto estandarizado, de baja calidad, que anula la expresión de identidad y la participación social, reproducen la enajenación y la falta de crítica, ayudando a mantener el círculo de la pobreza cultural y espiritual.

El ideal de la animación sociocultural es lograr que los individuos, dentro de redes

¹⁸ □ Tiempo libre: es lo que queda después del tiempo de trabajo (tiempo dedicado a la jornada laboral habitual y a todas las tareas relacionadas a ella) y del tiempo forzado (tiempo dedicado a las exigencias fuera del trabajo, pero que constituyen obligaciones ineludibles (dormir, comer, etc.), y otras formalidades). Ander-Egg, 2000.

sociales, disfruten de una “cultura del tiempo libre” (o cultura del ocio), que les permita mejorar su calidad de vida, de modo que este tiempo pueda ser fuente de expresión y creación, no meramente la exposición de una cultura ajena, facilitando que los individuos participen de ella de forma activa, y que de este modo, se consideren y sean parte de la cultura. Si bien en principio éste es el ideal de la animación sociocultural, en la práctica estos objetivos se han hecho menos ambiciosos. Ahora, la práctica de la animación asume como principal preocupación que el ocio no sea alienante y pasivo, y que sirva para el desarrollo de las personas y los grupos.

El surgimiento de nuevos ideales sociales también se vincula con la emergencia de la animación. Ante un mundo cambiante, la necesidad de recibir una educación permanente, debe ser una posibilidad que se extienda a toda la población. Considerando las graves diferencias de acceso a la educación y a la cultura existentes, es necesario generar espacios y acciones que tiendan a democratizar y reducir tales diferencias. La animación sociocultural responde a éstas necesidades, suscitando una educación permanente, que permita a los individuos situarse en su contexto y, a la vez, aminorar las diferencias de acceso a la educación y a la cultura.

Como se ve, ante los nuevos problemas y situaciones sociales, nacen nuevas demandas para las ciencias. En las ciencias sociales, el cambio de escenario propicia el desarrollo de metodologías de trabajo para solventar las demandas existentes. Es en este período en que el estudio de los grupos y su dinámica, y los nuevos conceptos de educación (como la educación de adultos y la educación permanente), dan sus primeros frutos. En este contexto, la necesidad de desarrollar nuevos métodos de acción educativa, cultural y social, reclaman la aparición de la práctica y la metodología de la animación sociocultural.

C- ¿Qué es la animación sociocultural?

Si se quiere llegar a comprender qué es la animación sociocultural, primero hay que revisar distintos aspectos de esta metodología. A pesar de que la práctica de la animación utiliza elementos pertenecientes a diferentes técnicas, metodologías y ciencias, es posible reconocer su particular forma de proceder, ya que su práctica contempla una forma novedosa y distinta de asumir el trabajo colectivo.

Ahora, siguiendo lo expuesto por diferentes autores, es posible introducirse en diversos aspectos que permiten comprender estas particularidades.

1) Los principios de la animación sociocultural

Para comprender qué es la animación sociocultural y cuáles son los fines que se espera lograr a través de su práctica, es necesario hacer revisión a los principios e ideales que la guían. Por esto, en este apartado se expondrán los principios que reflejan el espíritu de la animación, lo que permitirá comprender mejor sus líneas de acción. Estos ideales pueden sintetizarse en ¹⁹ :

¹⁹ Los principios aquí expuestos, son una síntesis de lo propuesto por autores como Ezequiel Ander-Egg (2000) y José María Quintana (1989).

- La sociedad debe transformarse. Ante las formas de opresión e injusticias existentes, deben oponerse principios activos de liberación.
- Tal cambio debe partir de la toma de conciencia por parte de los individuos, los que como actores sociales organizados en colectivos, construyen una visión alternativa, para poder llegar a otra realidad.
- De aquí se seguirá naturalmente una acción transformadora.
- Se debe garantizar el pluralismo y la libertad de expresión. Procurar el acceso a la cultura y la participación en actividades a todos los sectores de la población.
- La cultura debe ser participativa, vivida, no impuesta.
- Promover el progreso de la comunidad por medio de la integración y participación voluntaria de los individuos, desde tareas colectivas, en donde la cultura juega un papel relativamente estimulante.
- Capacitar a los marginados para la expresión de sus puntos de vista.
- Descentralizar hasta el nivel local. Valorar las culturas regionales y locales.

Como se ve, el principio fundamental que guía a la animación sociocultural es el logro del cambio de las estructuras sociales opresivas, que mantienen y reproducen la desigualdad social. La propuesta es cambiar esta situación por medio de la acción colectiva de individuos organizados, concientes y participantes activos en la construcción de la realidad en la que viven.

2) La naturaleza científica de la animación sociocultural

La animación sociocultural es una tecnología social.

Dentro de las clasificaciones científicas, para Ezequiel Ander-Egg (2000), la animación sociocultural, como conjunto definido de métodos y técnicas específicas, debe comprenderse como una tecnología social. A esta conclusión llega después de la siguiente reflexión:

- La animación sociocultural no puede ser considerada una ciencia, ya que no cuenta con una teoría, ni con un método propio de investigación. La práctica y la metodología de la animación sociocultural se base en fundamentos científicos de las ciencias sociales y humanas (como la Sociología, Psicología, Economía, Antropología, etc.). Lo mismo ocurre con sus marcos referenciales, tanto ideológicos como políticos.
- La animación sociocultural no es una técnica. Aunque en algunos casos su práctica implique sólo el uso de técnicas, no puede ser reducida a un conjunto de reglas empíricas. Por eso debe ser comprendida como una tecnología: aplicación del conocimiento y del método científico a objetivos prácticos. La tecnología articula, en el uso de prácticas y técnicas específicas, el uso y la aplicación de conocimiento científicos (u conocimientos organizados), con el fin de alcanzar resultados determinados, que buscan transformar la realidad. Desde marcos teóricos

referenciales, se espera que se produzcan ciertos resultados. No se está ante un conjunto de técnicas simplemente, sino que de técnicas que poseen un sustento teórico y que buscan la consecución de ciertos objetivos enmarcados en la teoría, métodos y técnicas científicas. Como tecnología social, las finalidades de la animación tendrán correspondencia con opciones políticas, ideológicas y de marcos teóricos referenciales.

La animación sociocultural, como tecnología social, se fundamenta en la ciencia y en el método científico, por lo tanto, es una práctica social con fundamento científico. A modo de resumen, se puede decir que la tecnología social consiste en: *“uso y aplicación del conocimiento científico (Sociología, Psicología, Antropología, etc), articulado con técnicas y prácticas, que tiene por objetivo la transformación de la realidad social, buscando resultados específicos y metas preestablecidas”* (Ander-Egg, 2000;97).

Tomando en cuenta todas estas consideraciones, es posible definir a la animación sociocultural como: *“Una tecnología social que, basada en una pedagogía participativa, tiene por finalidad actuar en diferentes ámbitos de la calidad de vida, mediante la participación de la gente en su propio desarrollo sociocultural”* (Quintana, 1985;177).

3) La Dimensión política de la animación sociocultural

La animación sociocultural asume que ninguna metodología de intervención social es políticamente neutra. Como señala Ander-Egg (2000;143): *“Todo método, toda práctica de acción (social, educativa o cultural) trata de asuntos humanos, consecuentemente, tiene que ver con lo político”*.

Toda práctica de animación sociocultural, posee una direccionalidad preestablecida: los objetivos fijados y los medios por los cuales se pretenden alcanzarlos, se contienen dentro de un marco político e ideológico específico y reconocible.

Por esto, para comprender cualquier programa de animación sociocultural, es importante conocer (Ander-Egg;2000;182):

- “Las finalidades ideológicas-políticas del organismo o institución que propicia el programa o promueve las actividades”
- “La situación: del país, región o pueblo en donde se realiza el programa del grupo o sector al que va dirigido: sus inquietudes, intereses y, sobre todo, su nivel de conciencia”.
- “La posición del animador o de los animadores: su opción ideológica-política, las técnicas que utiliza, la creatividad, imaginación y espíritu de empresa que manifiesta”.
- “La reacción misma de la gente, especialmente su grado de implicación y participación dentro del programa”.

Si bien la animación sociocultural puede emplear técnicas y métodos de otras corrientes de trabajo con grupos, lo que la diferencia es su forma de trabajo. Sus actividades no responden sólo a la solución de fines específicos; plantean una visión, metas más globales y encadenadas; el objetivo mayor de la animación sociocultural es el logro de

transformaciones estructurales, y que estas transformaciones se logren mediante procesos que los mismas personas, como agentes activos y participativos dentro de grupos sociales (o comunitarios), promueven.

Como se ve, en la animación sociocultural, el logro de la participación popular se concibe como un proceso, proceso en el cual las personas, progresivamente, pasan por una secuencia de fases. Siguiendo a Ander-Egg (2000) estas son:

- Informarse
- Situarse
- Tomar posición
- Movilizarse
- Organizarse
- Acceder a la cultura
- Participar activamente

El que los individuos sean capaces de “Informarse”, es la parte más elemental y básica que inicia todo el proceso. Cualquier individuo, al estar informado, es capaz de tener una posición y visión ante la situación social, cultural y política en la que vive. Desde este nivel base, puede ser capaz de “Situarse”, es decir, ser capaz de comprenderse, captar las necesidades personales y situarse históricamente como parte de en proceso, lo que implica por un lado descubrir los factores de opresión, y por otro, visualizar los procesos, caminos o vías de transformación posibles. Los individuos, al ser concientes de sí y de su realidad, pueden objetivarla y de esta forma, estar en condiciones de actuar transformadoramente sobre la misma (Ander-Egg, 2000).

Tomar posición frente a la realidad en que se está inmerso implica hacerse responsable de su propio destino, tomando posición y responsabilidades sobre la realidad en la que se vive y del tipo de sociedad en la que se quiere vivir, pasando a la acción, transformarse en militante, asumir desafíos, para transformar la sociedad. En palabras de Ander-Egg (2000;159): “En la sociedad de consumo, la idea de ciudadano responsable ha sido sustituida por la de consumidor pasivo. La animación sociocultural tiende a revertir esa situación, promoviendo, canalizando y alentando el protagonismo individual, grupal y colectivo”.

Después de vivenciado esta serie de procesos, el individuo es capaz de “Movilizarse”: es decir, es capaz de actuar; se moviliza quien ha tomado posición, quien sabe cuales son sus verdaderos intereses y cuales son las causas que impiden realizarlos. (Ander-Egg, 2000). La movilización se da en un contexto de búsqueda en conjunto, es una búsqueda colectiva, que se expresa mediante el diálogo. Por esto, los individuos deben “Organizarse”. La animación busca promover el encuentro y la participación entre hombres y mujeres, de forma que las logros sean por sobre todo colectivos. Para la animación, la forma más efectiva de lograr la participación de la gente es a través de la promoción de sus propias organizaciones. Las actitudes paternalistas de parte de las instituciones promotoras de programas de animación, impiden la organización de la gente, o reducen a las organizaciones de base en simples ejecutores

de sus programas.

La etapa siguiente supone que los individuos organizados sean capaces de “Acceder a la cultura”, no sólo en el sentido de adquirir saberes, sino que considerando a la cultura como algo viviente que se está haciendo. Supone igualmente el ir asumiendo un estilo de vida que significa participar en la creación cultural, ya sea por la vía de la profesionalización (que desborda los propósitos de la animación). Esta participación no significa que unos “hacen” cultura y que otros la “reciben”: la animación sociocultural tiende a transformar y convertir al público-espectador en participante-actor. En ese sentido apunta a la reconquista de la vida cotidiana como ámbito de realización personal.

En la fase final, los individuos son capaces de “participar activamente” en la realización de su propia vida. La acción reemplaza a la pasividad; al participar activamente, los individuos se hacen a sí mismos, de forma conciente, y toman poder frente a sus decisiones y el acontecer de su vida, esto, en un continuo proceso de aprendizaje y movimiento de desarrollo, que se lleva a cabo durante toda la vida.

Como forma de acción política, la animación sociocultural puede comprenderse como un medio para:

“Concientizar, organizar y movilizar al pueblo para transformarlo en agente activo de su propia promoción y, en la medida de lo posible, para hacerlo consciente de su rol histórico” (Ande-Egg, 2000;163).

La animación se relaciona con la propuesta de organización autogestionaria de la sociedad como objetivo estratégico u horizonte utópico. Por esto, la práctica de la animación implica y exige una metodología de acción que busque medios de participación de la gente cada vez más amplios e intensos, con un máximo de respeto a la autonomía de los grupos de base.

4) Características de la animación sociocultural

Ezequiel Ander-Egg (2000), presenta de forma sintética cuales son las características de la animación sociocultural:

- Busca generar procesos de participación entre todos aquellos que están implicados
- Sus métodos y técnicas de actuación se apoyan en una pedagogía participativa
- El animador cumple un cuádruple rol: catalizador / dinamizador, asistente técnico, mediador y transmisor.
- Tiene un triple referente de adecuación metodológica: la práctica de la gente, su nivel y forma de actuación y la situación contextual.
- En la selección de los espacios o ámbitos para la realización de actividades y creación de estructuras de convivencialidad, aplica el principio metódico de la proximidad o cercanía vital.
- Carácter voluntario y abierto, que reviste la participación de la gente en las actividades propias de la animación.
- El respeto a la autonomía cultural de cada uno de los participantes y la aceptación

del pluralismo cultural.

- La animación sociocultural como instrumento pedagógico que ayuda a la afirmación de la identidad cultural y al desmontaje de los mecanismos de dominación cultural.

5) El animador

El rol que juega el animador en la práctica de la animación sociocultural es fundamental. Como agente transmisor, mediador, que establece el contacto directo con las personas, descansa en él gran responsabilidad el éxito o fracaso del trabajo de intervención que se emprende.

La animación, puede ser ejercida por animadores voluntarios o con formación profesional. Cualquiera sea el caso, para desenvolverse como animador, es necesario poseer una serie de condiciones (que difícilmente serán reunidas por una sola persona). Se pueden subdividir en:

- Condiciones físicas: el animador requiere de buena salud y un buen estado físico.
- Conocimientos formales: todo animador debe poseer algún grado de instrucción formal que lo haga competente para la práctica de la animación. Requiere conocimientos pedagógicos, habilidades técnicas, conocimientos científicos sobre el comportamiento humano. Todo animador debe hacer un uso conciente de su profesión.
- Condiciones psico-sociales: un espectro de condiciones y habilidades socioemocionales, debe poseer quien ejerce la profesión de animador sociocultural.

La práctica de esta profesión requiere a personas emocionalmente estables, sensitivas, con confianza en sí misma, pacientes y con un buen sentido del humor. Hay que tener en cuenta que en este trabajo el animador constantemente debe enfrentarse a conflictos, por lo que debe ser capaz de disminuir tensiones y problemas. El animador, es un gran relacionador humano; es alguien sociable, con un gran facilidad de comunicación. Debe ser empático, flexible, capaz de adaptarse a diferentes situaciones y contextos, siendo tolerante y comprensivo.

La profesión requiere de personas con una alta vocación de ayudar a los otros. Esto debe traducirse en entusiasmo, energía, capacidad de entrega y de motivar a los demás. Es una persona dinámica, que atrae y entusiasma a la gente a participar y a emprender nuevos desafíos. Debe ser capaz de contagiar entusiasmo ante públicos que muchas veces serán apáticos y desconfiados.

Como habitualmente no tendrá todas las facilidades para desarrollar su actividad, muchas veces deberá apelar nada más que a su sentido de la pertinencia. Por esto debe ser alguien ocurrente, dispuesto a buscar los medios, los métodos y las técnicas adecuadas. El animador siempre está cultivándose, utiliza su tiempo libre creativamente. Desarrolla sus habilidades y continuamente está aprendiendo nuevas técnicas. Se trata de una profesión que no posee horarios fijos, que exige la realización de una multiplicidad de tareas, por lo que se requiere gran organización y capacidad para el trabajo sistemático.

El animador es alguien que adhiere a los principios que fundamentan el proceder de la animación sociocultural: defiende el derecho de todo ser humano a elegir y expresarse, a cubrir sus necesidades materiales y espirituales, como es el goce de la belleza, el juego y el relacionarse sana y satisfactoriamente con su entorno. El animador contribuye a que la vida de las personas y de la comunidad en general sea mejor. Su compromiso social lo motiva a generar cambios y a ponerse al servicio de los otros responsablemente.

Un animador debe ejercer un liderazgo que no sea impositivo; debe ser capaz de mandar sin dirigir. Por esto, es necesario que sea una persona carismática, que pueda impulsar la participación, pero sin imponer su punto de vista. Si bien debe saber ejercer autoridad y tener capacidad de decisión, el animador debe ser un medio que refleje al grupo, no un importador de ideas ajenas a él. La meta del animador es que el grupo logre organizarse y dirigirse a sí mismo; “el buen animador de grupo es aquel que ayuda a madurar al grupo, entendiendo por grupo maduro el que se gobierna y funciona por sí mismo; a medida que el grupo madura, el animador se va “borrando”, va “desapareciendo” progresivamente” (Quintana, 1985;200).

6) La práctica de la Animación sociocultural: actividades

En el cuadro 3 (ver página siguiente), se presenta de forma clara y concisa el tipo de actividades que utiliza la animación sociocultural y otras consideraciones sobre su trabajo.

7) Una conceptualización posible

Como se ha podido observar, la animación sociocultural, como concepto, engloba una serie de aspectos, los cuales, desde distintos lugares muestran los múltiples factores que esta metodología social involucra. Un punto concluyente es que la animación no cuenta con una definición única y universal: no existe acuerdo entre distintos autores en como definirla.

En su sentido etimológico, el término “Animar”, “animación”, tienen sus orígenes en el griego y el latín Animus o bien anima: soplo, aliento vital, expresa sentido de vida, movimiento, dinamismo, impulso hacia a la acción (Ander-Egg, 2000). La animación, más que por contenidos específicos que utiliza, se distingue por el estilo que les imprime; el modo de hacer, el dinamismo aquí son los factores determinantes. Rescatando el origen de la palabra, es posible comprender claramente el sentido que engloba el concepto de animación sociocultural.

Su intencionalidad es, mediante la intervención, generar acción popular que promueva actividades sociales y culturales con un sello de cultura popular, autónoma y representativa, en donde los individuos participen, comprendiendo a la cultura como algo que se construye, activamente en comunidad. Todo esto, sin necesidad de una conducción externa.

Teniendo en cuenta todos los elementos anteriormente expuestos, Ander-Egg construye una conceptualización que puede representar lo que constituye la animación sociocultural:

“Un conjunto de técnicas sociales que, basadas en una pedagogía participativa, tiene por finalidad promover prácticas y actividades voluntarias que con la participación activa de la gente, se desarrollan en el seno de un grupo o comunidad determinada, y se manifiestan en los diferentes ámbitos de las actividades socioculturales que procuran el desarrollo de la calidad de vida. Y cuya intencionalidad viene dada por el marco ideológico-político desde el cual se llevan acabo los programas” (Ander-Egg, 2000;100).

* * * * *

La animación sociocultural, apunta a un trabajo dirigido a grupos y no a individuos. Y su lógica de proceder se inserta en la cultura propia de estos grupos, es decir, no es paternalista, no desea imponer una visión o concepto de cultura ajena, creada al margen de los individuos: animar implica situarse en el interior de los individuos y los grupos (Quintana, 1985). Por esto (desde sus orígenes), reconoce la existencia de diferencias socioeconómicas y propone una forma de acción en la cual, a través de actividades educativas, culturales y sociales, se promuevan procesos de emancipación y de reestructuración social.

Su aspiración es lograr un desarrollo social, en el cual, hombres y mujeres conscientes, vinculados y organizados, intervienen en la construcción del mundo en el cual viven y le imprimen el sello que desean.

La cultura verdaderamente democratizada es accesible a las personas y a la vez, estas se acercan a ella. Y el gran paso está en que los individuos no sólo se limiten a ser espectadores de la cultura y las artes, sino que hacer posible que cada persona tenga espacio para la expresión y creación cultural.

Para la animación sociocultural, la participación popular es esencial: sólo por medio de ella se puede reflejar la expresión de autonomía, responsabilidad y compromiso, es decir, el proceso que pretende propiciar la animación. Como propuesta, la animación busca favorecer la participación social y la expresión de la sociedad civil. Su supuesto es que, vinculados, los individuos podrán alcanzar mejoras en su nivel de vida personal y grupal, las que van estrechamente relacionadas y no pueden desvincularse. La animación ayuda a que los individuos tomen conciencia de su situación, sus problemas, y que se movilicen, conjuntamente, para desarrollarse, mejorar, en el sentido que se desea y que es mejor para todos y cada uno a la vez. Y es en la propuesta de todos estos objetivos que la animación sociocultural se vincula profundamente a los objetivos que presenta este trabajo.

Como se ha podido apreciar en este segundo apartado del marco teórico, tanto la dinámica de grupos como la animación sociocultural constituyen propuestas que, desde distintos supuestos y finalidades, entregan una serie de herramientas para enfrentar el trabajo con grupos. Por esto, conocer sus propuestas son de gran importancia a la hora de trabajar con grupos pequeños, ya que representan modelos de aplicación de los principios teóricos expuestos.

III- Guía para Animadores

Presentación

Una vez revisada la teoría de grupos pequeños, es el momento de dar paso al trabajo práctico. Aquí el lector encontrará una guía para animadores, que tiene como fin, el servir de pauta de trabajo a quien se inicia en el trabajo con grupos pequeños.

Para esto, se ha diseñado la siguiente guía, la que se compone de tres partes: la primera, consistente en un capítulo dedicado al rol del animador dentro del proceso de trabajo grupal. Posteriormente, en el segundo capítulo, se propone un esquema de trabajo grupal, el cual contempla diferentes partes y procesos del trabajo. Por último, en el capítulo final, se hará referencia a tres procesos grupales directamente implicados en el clima y productividad grupal: la toma de decisiones, el conflicto y el deterioro del rendimiento grupal. Además, hay que señalar que, a largo del trabajo, el lector podrá encontrar datos prácticos, destinados a esclarecer y profundizar diferentes aspectos del rol de animador en el trabajo grupal.

Los diferentes aspectos del trabajo grupal que se exponen en esta guía, responden a una lógica de trabajo de carácter gradual, en el sentido que se comprende al trabajo grupal como un ciclo de sucesos encadenados y lógicos, que debe responder a ciertas coherencias. Ahora bien, este modelo no es rígido, sino que por el contrario, puede ser

adaptado en función de los intereses y particularidades del grupo. Principalmente, se trata de responder a elementos básicos de la planificación que permiten esclarecer los fines que se desean alcanzar y diseñar una pauta de trabajo en función a ellos.

En la presente guía, se dará especial realce a los temas relativos a la reunión grupal. Si bien las reuniones sólo constituyen una parte del trabajo grupal, será en estas instancias en donde el grupo tome decisiones y evalúe su desempeño. Y es precisamente en estas instancias en donde el rol de animador cobra especial relevancia. De ahí la necesidad de hacer especial referencia a diferentes aspectos de la reunión y del rol del animador en ella.

I- El rol del ANIMADOR grupal: acción + percepción

En esta guía, el estilo de trabajo grupal que se busca promover, es aquel en que todo acuerdo, actividad, planificación, etc. que el grupo emprenda, sea producto y reflejo de la expresión de sus intereses y particularidades. El rol del monitor es central para que este principio se materialice. Para esto es necesario que su estilo de conducción responda y respete una serie de criterios y pautas.

Al utilizar el concepto de monitor o animador, indistintamente se presupone una conducción que refleje plenamente los intereses del grupo. En este sentido, también se puede comprender el rol del animador como el de facilitador de las expresiones y procesos que el grupo emprende cuando inicia un ciclo de trabajo.

Si bien no existen fórmulas aplicables a todos los grupos y realidades, en este capítulo se revisarán una serie de principios que, surgidos de la teoría de los grupos pequeños, ayudan a incentivar una conducción no directiva, tendiente a que el grupo pueda expresarse como tal, sin que la figura del monitor represente un obstáculo o un sesgo. A continuación, se presentarán tres sentencias, las que engloban diferentes aspectos del rol del monitor dentro del grupo.

1- La condición de persona externa: facilitación sin intervención

El primer aspecto a señalar sobre la particularidad del rol del monitor, es su calidad de persona externa al grupo. Si bien el animador interactúa y está presente en diversas actividades grupales, no es parte del grupo.

El rol del monitor dentro del grupo se reduce a la conducción, conducción que supone ayudar a que el grupo se exprese, clarifique, lo que no implica la participación del monitor en las decisiones, discusiones, ni diálogos grupales. El rol del animador es ser un puente a través del cual la discusión, planificación y acuerdos grupales puedan expresarse y conducirse más fácilmente.

Lo que todo monitor debe respetar es que es el grupo quien diseña, genera y pone en práctica sus actividades, metas y proyectos. El monitor, es un ente que facilita, canaliza, apoya y resguarda los intereses del grupo.

Al conducir un grupo, el animador debe controlar y evitar la tentación de opinar o de exponer puntos de vista personales, aunque crea que el grupo está errado en su parecer. En este sentido, el rol del animador será el presentar y fomentar la exposición de las diversos puntos de vista y opiniones que surjan cuando se discute un tema. El supuesto es que un mayor nivel de información manejado por el grupo propiciará mejores decisiones. También debe contarse con la pertinencia del animador, quien, como una entidad capaz de interpretar el clima del grupo, puede conducir a éste a un mejor desarrollo del proceso de toma de decisiones.

Si el monitor manifiesta sus ideas, desperfila su rol ante el grupo, lo que puede causar incertidumbre y desconfianza. Esto puede generar la pérdida de credibilidad frente al grupo, ya que sus integrantes pueden sentirse manipulados y dirigidos. Además, este tipo de conductas por parte del animador, entorpece el proceso que interesa generar y atenta contra los principios del tipo de conducción que se quiere promover: una conducción no directiva, que potencie y respeta la libre expresión de las personas y el que sus opiniones y deseos lleguen a materializarse. Como señala Espinoza (1990), las conductas impositivas por parte del animador, entorpecen la capacidad autogestionaria del grupo.

Por todo lo señalado anteriormente, es muy importante que el monitor deje en claro su rol frente al grupo. De este modo, el grupo toma conciencia y se hace responsable del trabajo, procesos y resultados que emprenda y rompe con expectativas y/o demandas paternalistas/maternalistas hacia la persona del monitor. Como J. Tous señala: "El monitor de la reunión deberá por lo tanto plantear la tarea como una actividad de grupo y sólo de esta forma su papel no se verá tan afectado por el éxito o el fracaso en la solución del tema o problema, independientemente de cuál sea éste y de los participantes que acudan a la reunión" (Tous:1993;96).

Algunos consejos que ayudan a un mejor desempeño del monitor :

- Anotar la historia del grupo: este es un consejo muy útil, permite al animador registrar los procesos vivenciados por el grupo. Se hace así un registro de los acontecimientos más importantes: conflictos, decisiones, metas logradas, etc, lo que permite observar la evolución del grupo y comprender mejor su desarrollo y procesos. También puede servir de guía, para establecer la mejor forma de conducción y planificación de las actividades con el grupo. A la vez, este registro es una herramienta de auto evaluación para el monitor (MINEDUC, 1997).
- Cada vez que aparezca un nuevo término o concepto durante el desarrollo de las reuniones es necesario definirlo y aclararlo ante y con el grupo. El animador debe cerciorarse de que el concepto sea claro para todos. De este modo se evitan futuros malos entendidos.

2- Fomentar y permitir la participación de todos

Uno de los roles principales del monitor de grupo, es el conducir la conversación grupal de modo que todos los integrantes del grupo puedan participar y expresar sus opiniones

libremente. El monitor debe velar porque exista respeto a todas las opiniones y que todas estas sean escuchadas y valoradas.

DATOS PRÁCTICOS 2

¿Cómo se puede fomentar la participación? (MINEDUC,1997) Para lograr que el flujo de las reuniones sea dinámica y que la participación de los individuos sea constante y no se debilite con el tiempo, se debe tener en cuenta estos principios:

Todos deben tener la oportunidad de participar. Si bien es importante el que todos participen, nunca se debe forzar la participación, ni individualizar estímulos a participar. Por ejemplo, dirigiendo al grupo frases como: “si hay alguien que no se sienta con deseos de participar, dígalo y lo saltaremos”.

Interrumpir con mucha delicadeza al que se explaya o al que no hace intervenciones pertinentes. Por ejemplo: “¿y qué piensa el resto? Sería interesante escuchar la opinión de los demás sobre este punto”.

Cuidar de que se tomen en cuenta todas las opiniones y que no se dejen de lado temas o puntos importantes.

El tema y/o problema que se discute debe ser real, pertinente, común e importante para todos los participantes. Por esto es importante cuidar que la conversación no se desvíe demasiado del tema. Si bien se deben escuchar todas las ideas, es necesario guiar la discusión hacia lo importante, evitando usar mucho tiempo en superficialidades.

En los encuentros grupales el animador siempre debe transmitir ánimo y seguridad. El estilo de conducción será el que determine la confianza que el animador inspire al grupo. Es muy importante evitar intervenciones que ironicen, descalifiquen o culpabilicen a las personas. Por esto es necesario que el animador mantenga el buen animo, fomentando la informalidad y el humor. La discusión y el debate deben hacerse siempre de forma amistosa.

Haciendo una síntesis, J. Tous expresa: “Todos los participantes de una reunión deben sentirse seguros respecto a su participación en la misma, por lo que han de poder considerar que el tema es importante para ellos y que lo que se decida les afectará individual o colectivamente” (Tous;1993;53).

3- Evidenciar al grupo los procesos que vive

El monitor, como ente externo al grupo, es quien registra y evidencia los procesos que el grupo vive. Por esto, será el monitor quien manifieste y haga conciente al grupo de sus procesos, evolución y desarrollo, tanto a nivel del trabajo grupal, como del clima socio emocional. En síntesis, es el monitor quien refleja al grupo sus logros y procesos.

Por lo tanto, el monitor debe ser conciente del ritmo y procesos que viven tanto los grupos, como los individuos que los componen. Claro está que no debe esperar el mismo tiempo y nivel de desarrollo en todos los grupos y personas, sino que por el contrario, debe ser conciente y respetar las particularidades de cada uno de ellos. El respeto y la valoración de las características de las personas y de los grupos es uno de los rasgos

esenciales de un buen animador (Ander-Egg;2000).Por ende, el monitor de grupos pequeños debe preocuparse por desarrollar las siguientes cualidades ²⁰ :

- La capacidad para escuchar y comprender tanto mensajes verbales como no verbales.
- La capacidad de estimular la participación de todos sus miembros, respetando la idiosincrasia y las opiniones de las personas y los grupos.
- No imponer su dirección, ni ideas, siempre manteniéndose al margen.
- Acoger y exponer todas las expresiones e ideas que aparezcan en las discusiones grupales.
- Nunca mostrar aprobación o desaprobación por ellas (ni de forma verbal ni expresiva).
- Nunca evaluar, ni etiquetar las respuestas de los partícipes.

DATOS PRÁCTICOS 3

¿Cómo se ayuda al grupo a evidenciar sus procesos? Es importante que el animador trabaje con el grupo de forma pedagógica, construyendo y exponiendo gráficamente, cada cierto tiempo, una síntesis que resuma las principales ideas, acuerdos, opiniones, puntos sin resolver, etc. De este modo, el monitor evidencia al grupo sus procesos, su ritmo de trabajo, y a la vez, verifica si todos han comprendido bien los puntos expuestos, o si existen distorsiones o malos entendidos. Durante las reuniones, el grupo debe constantemente ir evaluando y reflexionando sobre el trabajo realizado y los objetivos que se han propuesto y si estos se han logrado. Este ejercicio siempre debe hacerse al final de cada reunión. De este modo se “cierra” el trabajo, despejando dudas, evidenciando lo avanzado y lo logrado, y a la vez, se construye la pauta con la que se iniciará el próximo encuentro. ¿Cómo se puede apoyar el proceso de reflexión grupal? □ (Fuente, MINEDUC, 1997).

Haciendo reflejo de contenido: 1

El animador, haciendo de espejo, repite el contenido expresado por el participante. Ello hace sentir al que habla que es comprendido, y define ante el grupo el aporte recibido, lo cual estimula nuevas participaciones.

Parafraseando: 1

Una forma de reflejar las expresiones del otro es dar la versión propia de lo que se entendió. Ello obliga a afirmar o negar esa afirmación, lo que ayuda a clarificar las ideas y a profundizar en las mismas, permitiendo así que el grupo avance.

Para generar discusión, discurso, puedes hacer las siguientes preguntas al grupo: 1

¿Y qué piensa el resto del grupo sobre el tema?, ¿A alguien de ustedes le ha pasado lo mismo? ¿Alguien quiere dar su opinión?.

²⁰ Fuente: Tous 1993, Canto 2000, Ander-Egg 2000, otros

II- Una propuesta de trabajo grupal

Al iniciar un ciclo de trabajo grupal es necesario tener en cuenta una serie de pasos que permiten guiar y estructurar las etapas de trabajo. Aquí se presenta una pauta de trabajo grupal no rígida, que puede ser adaptada en función a los diferentes contextos grupales que se pueden presentar. El esquema de planificación grupal propuesto se compone de las siguientes etapas:

Etapas 1: Diagnóstico de necesidades. Detectar problemas, ¿por qué el grupo existe?, ¿cuál es la motivación para reunirse y trabajar en grupo?.

Etapas 2: Formular y determinar objetivos y metas grupales.

Etapas 3: Planificación participativa del trabajo grupal. Para lograr los objetivos grupales ¿qué es necesario hacer?. Construcción del cronograma de trabajo grupal.

- ¿Qué actividades hay que efectuar?
 - ¿Con qué recursos y medios se cuenta?
 - ¿Cómo se va hacer?. Distribuir tareas, trabajo equitativamente.
 - ¿Quiénes lo van hacer?. Nombrar responsables.
 - Cronograma de trabajo. Contemplando los puntos anteriores, establecer un cronograma de trabajo, en función del tiempo que se tiene y del trabajo a realizar.
- Establecer esquema y cronograma de actividades, trabajo.
 - Cuánto tiempo se puede destinar en la ejecución de las actividades, reuniones y en la evaluación de estas (evaluación constante).

Etapas 4: Establecimiento de las normas grupales.

Etapas 5: Evaluación final: qué se ha hecho, qué se ha logrado, aprendido, cuál es el sentimiento grupal.

Como se puede apreciar, la planificación consiste en un conjunto de etapas interconectados tendientes al logro de la meta. Es de suma importancia que el grupo comprenda, paso por paso, la lógica de cada etapa y del proceso, de modo que sea al mismo grupo quien establezca la planificación que su contingencia requiere.

Etapas 1: fase inicial, diagnóstico de necesidades

El ciclo de trabajo grupal siempre se iniciará con una reunión (la que dará paso a una serie de ellas). En estas reuniones el grupo elaborará las directrices de su trabajo, todo esto, en función de las etapas y procesos que el grupo vivencie.

Los individuos, al reunirse en grupo para trabajar, esperan dejar atrás las diferencias

de opinión y los intereses particulares, para lograr un acuerdo de grupo, común y beneficioso para todos. La reunión y el trabajo grupal constituyen espacios en donde los individuos partícipes pueden expresarse libremente, comprenderse y encontrar una solución común. El monitor de un grupo debe propiciar que esto sea así, por esto, es importante trabajar esta idea con el grupo.

Al preparar la reunión, el animador debe tener en cuenta una serie de aspectos relativos a ella: la preparación, la introducción a la primera reunión y el rol que juega dentro de ella.

DATOS PRÁCTICOS 4	
<p>La preparación de la reunión (Tous;1993). Antes de la reunión, el monitor debe informarse:</p> <p>Sobre el tema a tratar, a través de la recolección de datos, de información pertinente, 1 experiencias y/o estudios previos, etc. Es muy importante para un buen desempeño poseer referencias sobre el tema.</p> <p>¿Cómo es el grupo? ¿quiénes lo conforman? ¿cuál es la historia del grupo? ¿el grupo 1 representa a un segmento social en especial? ¿es urbano, es rural? ¿cuál es la idiosincrasia del grupo?. Buscar información a través de datos históricos, geográficos, literatura, prensa, diagnósticos o estudios preexistentes.</p> <p>¿Hay más individuos interesados a trabajar en el grupo? Hay casos en lo que hay que 1 cerciorarse de que están convocados a participar todos los individuos que pudieran estar afectados por el tema.</p> <p>- Cerciorarse de que existan los elementos y materiales que son necesarios: 2</p> <p>¿Existen sillas suficientes para todos?.Nunca debe haber personas de pié, ni “fuera” de la reunión. Es muy importante que todos cuenten con un mobiliario similar, no deben existir diferencias, es importante que todos se sientan cómodos y a gusto.</p> <p>Las sillas se deben ordenar (y mesas si es que hay), en forma circular, o en su defecto 1 en rectángulos. Lo importantes es que todos los presentes puedan verse las caras sin problemas. Hay que evitar cualquier formación en semicírculo, V o U frente al animador (no es una reunión expositiva, por el contrario se quiere lograr una atmósfera participativa y abierta, de ahí la necesidad de la formación circular).</p> <p>¿Existen medios gráficos para exponer (pizarra, papelógrafos, etc)?. Esto es esencial, 1 ya que no es posible trabajar sin ellos. Si es necesario que los miembros del grupo tomen nota, ¿se dispone de material para ello? .</p>	
<p>- Sobre los preparativos ambientales para la reunión, hay que tener en cuenta:</p> <p>El lugar físico donde se realizara: ¿es el lugar cómodo, con el espacio suficiente?. ¿Es 1 un lugar tranquilo, sin ruidos molestos? ¿es posible trabajar allí tranquilamente, sin interrupciones, ni distractores? ¿Hay suficiente luz (idealmente natural) y buena ventilación?.</p> <p>El lugar donde se realizan la/s reunion/es grupal/es nunca debe ser el lugar de trabajo 1 habitual de los participantes ni del monitor. Es mejor que el local no pertenezca ni esté en la misma organización ni institución en la cual están vinculados los participantes.</p>	

El inicio de la reunión grupal

Si es la primera reunión o ciclo de reuniones, el primer ejercicio que debe realizar el monitor, es interrogar a los miembros del grupo por el motivo de su presencia y desde ahí, establecer, a través de la conversación grupal, la (o las) causa(s). Esquemáticamente, las preguntas que el grupo debe responder serían:

- ¿Por qué hemos sido convocados? – Motivo, problema, razón que justifica, identificación de la necesidad. Por qué motivo se hace necesaria esta reunión, nuestra presencia. Identificación de la situación, factores causales o determinantes.
- ¿Por qué a nosotros? ¿por qué mi participación es importante? – Quiénes somos, qué compartimos, qué tenemos en común, cuáles son nuestros problemas, cuál es nuestra capacidad y oportunidades de mejorar.
- ¿Qué es lo que queremos lograr a través del trabajo grupal?. Pronóstico de la situación. Identificación de recursos y medios de acción. Determinación de prioridades, con relación a las necesidades y problemas detectados. Establecimiento de estrategias de acción.

Al identificar el problema existente, es necesario que el grupo establezca además, cuáles son las causas que lo originan, y posteriormente, si la capacidad de solución recae en el grupo o en agentes externos a él. En síntesis, cómo el grupo, como unidad, puede intervenir para cambiar la situación que lo aqueja, y se esta forma, establecer sus objetivos y metas.

Es necesario que el grupo realice un ejercicio de “auto-diagnóstico”, el cual le permita reconocer, esclarecer y acordar cuál es su situación actual y sobre qué quiere intervenir. No es necesario lograr un diagnóstico demasiado profundo, el énfasis debe hacerse en conocer los datos e información más relevante, de modo de partir desde una base conocida por todos, racional, concreta, que permita planificar y organizar los objetivos grupales (Ander-Egg;2000).

Cuando se conoce la causa del encuentro, es el momento de operacionalizar los objetivos que se quiere lograr y de establecer cuales son los pasos a seguir para lograrlo.

DATOS PRÁCTICOS 5

La introducción Al iniciar una reunión, se está en una fase introductoria. Las personas acaban de llegar, se están “acomodando”, por lo que este momento siempre debe tener un carácter más relajado, ya que se está en un transito para introducir a lo que será la reunión. En este primer momento, los pasos habituales son:

- | | |
|---|---|
| El monitor se presenta ante el grupo. | 1 |
| El monitor se refiere al tema de manera indirecta, dando algún ejemplo, anécdota, referencia. | 1 |
| Si es la primera vez que el grupo se reúne, cada uno de los integrantes del grupo se presenta, uno por uno. En este momento se debe hacer especial cuidado en el conocimiento mutuo, para generar interacciones positivas. Es esencial que todos se conozcan y si es necesario, escribir el nombre de cada persona en un papel, y ubicar este ya sea en su mesa o como prendedor. Si es un ciclo de reuniones, se recuerdan los nombres, sólo si es necesario y/o si se integra una persona nueva al grupo. | 1 |
| Si existe material (textos, información, papel y lápices, etc) se reparte | 1 |
| Si es un ciclo de reuniones, se lee el resumen del encuentro anterior. | 1 |
| Verificar si todos están sentados. Nunca debe haber personas de pié, todos deben permanecer sentados durante la reunión. | 1 |
| Preguntar (y verificar) si los asistentes se sienten cómodos. | 1 |
| Si se desea grabar la reunión (con grabadora o filmadora), en este momento se debe consultar al grupo. Si nadie se opone, se debe ubicar el aparato en un lugar visible a de todos. | 1 |

Etapa 2: los objetivos grupales

Los objetivos indican un destino, un proyecto, una finalidad que se busca alcanzar mediante la acción coordinada entre los diferentes integrantes del grupo. Es central que el establecimiento de los objetivos se de cómo un ejercicio grupal, en donde todos participen y comprendan qué es lo que se está elaborando y qué es lo que se pretende llevar a cabo.

Dirigiendo al grupo preguntas como: ¿qué es lo se va hacer?, ¿En qué se va trabajar?, ¿por qué?, ¿cómo se va a lograr la meta?, ¿qué se necesita para lograrla? ¿cuáles factores externos e internos influyen en la realización del objetivo?, se ayuda a canalizar el establecimiento de los objetivos y metas grupales.

El grupo debe tener muy en cuenta que, es en torno a los objetivos que se planifica y se idean las estrategias de trabajo grupal. Por ende, es de suma importancia que los objetivos que elabore el grupo cuenten con una serie de características, debiendo ser:

- Reales: los objetivos deben representar y reflejar al grupo que los elabora.

- Claros: cada miembro del grupo debe comprender y enunciar él o los objetivos grupales.
- Pertinentes: deben responder a la situación que los origina y que se quiere resolver.
- Concretizables: los objetivos propuestos deben representar metas alcanzables, viables y operativas.

Además, en vista de que en un grupo los integrantes pueden poseer diferentes expectativas, aspiraciones e intereses sobre los objetivos grupales, es necesario identificar cuales son los objetivos comunes y prioritarios.

El que los objetivos cumplan con estas características es fundamental y decisivo; de esto depende la viabilidad del proyecto que el grupo emprende. Como señala Ander-Egg (2001;243) “Definir claramente los objetivos y metas significa que sabemos qué resultados se quieren obtener”. El éxito del grupo depende en gran medida de la formulación de objetivos acertados y viables, proyectables en el futuro. Por lo mismo, es fundamental que las actividades y diferentes pasos necesarios para la obtención de la metas sean coherentes con los objetivos del grupo.

La existencia de objetivos comunes y valorados por los miembros del grupo, es fundamental para un buen desarrollo del trabajo y la vida grupal. Por esto, es central que el grupo sea conciente de la importancia que posee la existencia de una meta común, ya que todos están unidos y relacionados en función de su obtención. La percepción de una meta común conlleva:

- La existencia de motivación en el grupo
- La colaboración entre los distintos miembros del grupo
- La mantención de la cohesión grupal

Como señala Kenneth: “Toda meta común despierta y estimula la creatividad de los individuos. La percepción de una meta común moviliza una parte de la energía individual poniéndola al servicio del grupo... Una meta común, acorde con los intereses del grupo, debe ser una preocupación constante del grupo si quiere crecer y desarrollar adecuadamente” (1992;52). Cuanto mayor sea la participación de todos los miembros en la elección del objetivo, tanto mayor será la disposición a subordinar sus inmediatos intereses personales a los intereses comunes del grupo. Toda fijación de un objetivo tiene carácter provisional, por lo que, de vez en cuando, hay que revisar los objetivos para comprobar si todavía siguen siendo pertinentes a los intereses del grupo (Antons, 1990).

Etapas 3 : la planificación

En esta etapa, el grupo debe establecer cómo logrará sus objetivos, y para eso debe definir qué actividades y/o medios se deben realizar para alcanzarlos. El logro de los objetivos propuestos requiere la ejecución ordenada y encadenada de determinadas acciones. Estas acciones, son el resultado de un esquema elaborado por el grupo, en el cual se establecen los pasos necesarios para conseguir las metas que son representativas de los intereses del grupo.

Este esquema es un reflejo objetivo del grupo, en el sentido de que las acciones que enuncia responden a las posibilidades del grupo, es decir, a las acciones que están dentro de su alcance y que surgen a partir del diagnóstico de la situación en la cual la acción de grupo quiere intervenir. Por esto, para que las acciones que emprende el grupo para conseguir sus objetivos sean coherentes con lo que es el grupo, deben ser:

- Pertinentes con la situación real del grupo (sus posibilidades y limitaciones), y a la vez,
- Deben ser el reflejo de una participación democrática, en donde los diferentes miembros del grupo han aportado en la definición de los objetivos y el esquema de trabajo.

El grupo debe tener en cuenta que sólo por medio de estas dos consideraciones es posible que el trabajo grupal comprometa e interese a los miembros del grupo, logrando de esta forma que estos participen de manera eficiente en las diferentes etapas de la planificación, y que el producto del trabajo grupal sea considerado como algo propio.

La planificación de las actividades grupales implica, además, un mejor aprovechamiento de los recursos del grupo: aumenta la capacidad de acción, se evita la dispersión de esfuerzos personales y la utilización de recursos en tareas que no llevan a la obtención de los objetivos grupales, optimizando uso del tiempo, de las capacidades de los individuos, y de los recursos materiales.

Construcción de la pauta de actividades: El cronograma de trabajo

Para conseguir sus metas, el grupo debe programar cuales son las actividades secuenciales e integradas que requiere el logro de los objetivos. Para esto el grupo debe construir un cronograma de trabajo, en donde se especifiquen diferentes aspectos del trabajo grupal.

Como señala Ander-Egg (2001), programar implica organizar racionalmente las acciones propuestas para el logro de los objetivos. El autor propone el siguiente esquema, el cual ayuda a dar coherencia, organización y racionalidad a la programación. Este esquema permite sistematizar la planificación a través de preguntas, y de esta forma, construir un cronograma.

QUÉ	se quiere hacer	naturaleza del proyecto
POR QUÉ	se quiere hacer	Origen y fundamentación
PARA QUÉ	se quiere hacer	Objetivos y propósitos
CUÁNTO	se quiere hacer	Metas
DÓNDE	se quiere hacer	Localización física (ubicación en el espacio)
CÓMO	se va hacer	Actividades y tareas, Metodología
CUÁNDO	se va hacer	Calendarización o cronograma (ubicación en el tiempo)
A QUIÉNES	va dirigido	Destinatarios o beneficiarios
QUIÉNES	lo van hacer	Recursos humanos
CON QUÉ	se va a hacer	Recursos materiales
	se va a costear	Recursos financieros.

Como se observa, el cronograma se compondrá esencialmente de las siguientes enunciaciones:

- Descripción y especificación de las actividades que se van a realizar:

Las diferentes actividades, acciones, esfuerzos que emprenda el grupo deben estar dirigidas al logro de los objetivos. Por esto es necesario que los objetivos estén definidos situándolos en el tiempo y el espacio. En el cronograma, las actividades se ordenan y distribuyen en función del tiempo que requiere cada una (fecha de inicio y término estimado). A la vez, las actividades del cronograma responden a un orden sincronizado, es decir, las actividades se realizan en una secuencia (dentro del mismo proceso, algunas son previas, paralelas o posteriores). En el cronograma también es necesario especificar qué actividades son flexibles e inflexibles, en función del tiempo que tome su ejecución.

- Descripción y especificación de recursos necesarios:

Indicación recursos humanos y materiales involucrados en cada actividad.

- Recursos humanos: ¿cuántas personas requiere la actividad? ¿qué capacidades, habilidades requieren los miembros que realicen las actividades? ¿se requiere algún grado de calificación? ¿es necesario capacitar? ¿qué miembros del grupo están mejor capacitados para el desarrollo de las actividades?

Todos los miembros del grupo deben participar en las diferentes actividades grupales. Por ende, es necesario establecer qué puede aportar cada miembro del grupo en el logro de los objetivos. Entre los miembros del grupo deben repartirse las funciones directivas, ejecución, etc, de acuerdo a los medios, caminos y métodos más adecuados para lograr los objetivos.

- Recursos materiales y técnicos: herramientas, equipos, implementos, insumos etc.

En función a los recursos (humanos y materiales) estimados, se calcula el presupuesto necesario para llevar que cabo la programación. Se hace presupuesto.

Las metas propuestas y los recursos disponibles condicionaran, en gran medida, el ritmo y velocidad de la ejecución (Ander-Egg, 2001).

La evaluación constante

Otros aspecto muy importante de incluir en el cronograma se refiere a las fases de evaluación de procesos. El grupo, a lo largo del proceso de trabajo, debe hacer evaluaciones constantes de las actividades realizadas, y a partir de estas evaluaciones, hacer nuevos y constantes reajustes. Esto permite rectificar los errores cometidos, detectar fallas, analizar las causas de estas, y definir las correcciones necesarias para superarlas y de este modo lograr una permanente superación de la eficiencia grupal. (Espinoza, 1990).

El grupo debe establecer en qué momento del proceso realizará estas evaluaciones. En esta fase, las interrogantes que el grupo debe responder son

- ¿Hasta dónde se han logrado los objetivos?
- ¿La planificación se está cumpliendo? ¿se han logrado los objetivos a través de las actividades programadas y en el tiempo dispuesto?.
- ¿Es necesario modificar los objetivos o los métodos para lograrlos?

Es importante que el cronograma no se limite a ser un simple listado de actividades y tareas. El cronograma debe establecer recorridos que integren diferentes aspectos y actividades propuestas por el grupo (Ander-Egg;2000).

Etapa 4: las normas grupales

Una vez concluida la fase de planificación, es muy importante que el grupo instaure las reglas de participación. El establecimiento de estas reglas apuntan a que el grupo, en función de los objetivos que desea lograr, instituya ciertas normas y principios, los que apunten a una mejor convivencia, a comprometerse con un estilo de trabajo y de relaciones. ¿Por qué es importante que el grupo establezca estas normas?, por que permiten un mejor desempeño y un mejor clima de trabajo socio afectivo.

El grupo debe discutir las normas que le parecen importantes y necesarias. Todos deben tener presente por qué el grupo las valora y fomentar el que se respeten. Además, estas normas deben registrarse y mantenerse, idealmente, en un lugar donde puedan ser vistas cada vez que el grupo o sus integrantes deseen. Los animadores deben incentivar al grupo a establecer tales normas, a valorarlas y respetarlas. Son estos principios, elaborados por el mismo grupo, los que reflejan y a la vez fortalecen su autonomía y madurez, la disposición a comprometerse y a trabajar por un fin.

Un ejemplo de normas que un grupo puede instaurar, son las siguientes ²¹ :

- Ser puntual y asistir a las reuniones.

²¹ Fuente: MINEDUC, 1997

- Escuchar las intervenciones de los demás con respeto y atención. Es importante que todos participen y que todos se sientan a gusto diciendo lo que piensan. Tomar en cuenta los puntos de vista, sentimientos, experiencias, etc, de los demás. Si existe respeto y consideración por las opiniones expuestas, se ayuda y estimula el que todos participen, permitiendo la libre expresión y una mejor convivencia.
- Participar, hablar. Las reuniones grupales son una oportunidad para decir lo que realmente se piensa. Además, con la participación se estimula y enriquece el trabajo y la reflexión grupal.
- Respetar los turnos. Las intervenciones, cada vez que se tome la palabra, no deben ser excesivas. Debe darse la oportunidad a que todos participen. Las opiniones deben expresarse con palabras simples y precisas, evitando un lenguaje sofisticado y complicado. Evitar opinar para decir lo que otros ya han dicho. El propósito es que cada individuo debe ser responsable en generar una buena discusión grupal y no sobresalir individualmente.
- Ser crítico de las ideas y no de las personas. Si se está en desacuerdo con la opinión de los demás, se debe manifestar de forma cortés, explicando, con razones, el punto de vista personal. Se debe mantener un clima de respeto y toda discusión debe hacerse en un clima amistoso.
- Si no se entiende algo expuesto en la reunión, o en la discusión, decirlo. La reunión grupal es una instancia en la cual todos deben participar y comprender.
- Cuando no existe acuerdo, negociar en pro de una decisión grupal.
- Ser un participante responsable. Asumir que el resultado de la discusión y trabajo grupal es responsabilidad de los integrantes del grupo, y por ende, cada uno de ellos es responsable de lo que sucede.
- Preparar cada reunión. Si es necesario, buscar información, cumplir si se le ha asignado una tarea. Preparar preguntas y dudas si es que las hay.

.Etapa 5: fin del ciclo de trabajo. conclusiones grupales

Si bien a lo largo del ciclo de trabajo se han hecho diferentes evaluaciones, es al final del ciclo de trabajo y reuniones, el momento de las evaluaciones finales, las cuales se caracterizan por ser más rigurosas y profundas.

Es necesario evaluar, tanto en función de los objetivos anteriormente planteados y las metas logradas, como en función del proceso y desarrollo grupal, tanto a nivel conjunto como personal.

Los animadores, al final de cada ciclo de trabajo grupal, deben hacer referencia no sólo a las actividades realizadas y a los fines logrados. También es importante generar reflexiones en torno al proceso que el grupo ha vivenciado, desde su inicio. En este momento, se debe dar paso a una conversación y reflexión de grupo, lo que es muy necesario para el cierre de la evaluación. Las evaluaciones, pueden hacerse, siguiendo el siguiente esquema de preguntas:

1) Evaluación de las metas obtenidas.

- ¿Cuáles son los objetivos logrados?. ¿Qué resultados a conseguido el grupo?, ¿se logró el objetivo central?, ¿Cuáles son realmente los resultados que han generado los esfuerzos del grupo?
- ¿Qué no se logró?. Objetivos que no se cumplieron ¿Por qué cree el grupo que sucedió esto?, ¿Cómo evalúa el grupo los logros alcanzados y los no logrados? Si tal vez no se logró el objetivo original, ¿son los resultados positivos?.
- ¿Se está conforme con el trabajo logrado?
- ¿Qué faltó? ¿Qué aporte no hiciste?, auto evaluación

2) Evaluación de procesos.

- ¿Cómo se evalúa la experiencia de trabajar en grupo?.
- ¿Qué otras cosas se ganaron o se adquirieron además de las metas establecidas?.
- ¿Qué paso a lo largo de todo el trabajo grupal?, ¿los que participaron del proceso de trabajo grupal sienten igual que cuando empezaron? ¿o se sienten distintos?, ¿Algo ha cambiado?
- ¿Qué fue lo más importante de todo el trabajo?, ¿Para qué sirvió, qué se aprendió?,
- ¿Cómo se sienten hoy?.

En síntesis, en la evaluación final, el grupo evalúa los resultados, lo conseguido. En función de los objetivos propuestos y de las percepciones de los miembros del grupo.

III- PROCESOS GRUPALES

Como ya se señaló en el marco teórico, el grupo vive constantemente una serie de procesos que afectan de diversas formas la convivencia y la producción grupal. Un este apartado, se revisarán tres de ellos: la toma de decisiones, el deterioro del rendimiento grupal y el conflicto.

Estos procesos, muy habituales en el contexto de los grupos de trabajo, serán expuestos señalando tanto sus características, como técnicas y estrategias que permitan –en cada caso- una solución a los inconvenientes que se pudieran presentar.

Como ya se ha señalado, para una mejor comprensión de los fenómenos grupales, es necesario tener en cuenta que estos fenómenos deben comprenderse siempre como fenómenos interrelacionados, al punto que, muchas veces, es difícil establecer límites objetivos entre ellos.

1- Toma de decisiones

Tomando en cuenta que la toma de decisiones es uno de los ejercicios más importantes que deben realizar los grupos pequeños orientados a la consecución de metas, aquí se retomará el tema (en el marco teórico hubo un capítulo dedicado a la toma de decisiones en grupo), para dar una mayor revisión a aspectos prácticos.

En los grupos pequeños, es preferible que las decisiones que se tomen sean respaldadas por el mayor número de individuos. Estas decisiones serán mejores, en el sentido de que serán decisiones que reflejen más fielmente lo que piensa el grupo, y por ende, contarán con un nivel de apoyo y compromiso más alto. Para Antons (1990), existen una serie de factores que pueden intervenir en que la toma de decisiones de grupo sean más fácil, y a la vez, con resultados de mejor calidad. Entre algunos de estos factores menciona:

- Un buen análisis del problema y una definición clara de los objetivos.
- Consideración del mayor número posible de opiniones y necesidades de los miembros del grupo.
- Al tomar la decisión, comprometer al mayor número de individuos posible.
- Un claro conocimiento del grado de responsabilidad que la decisión implica para cada individuo.
- Métodos eficaces de hallazgo, comunicación y expresión de ideas y opiniones.
- Tamaño adecuado del grupo.
- Métodos eficaces para la ejecución de la resolución tomada.
- Contribución del líder a un procedimiento que facilita a todo el grupo la adopción de una determinada decisión.
- Acuerdo sobre el procedimiento a seguir para tomar decisiones, aun antes de que comiencen las reflexiones sobre el problema.
- Contar con el mayor apoyo posible cuando se tome una decisión.

Es necesario que los miembros del grupo tengan el espacio para expresar libremente sus opiniones, dudas, aprehensiones, miedos, etc. Sólo de este modo pueden generarse buenas decisiones grupales. En este sentido, el rol del líder es central: un líder que coarta la libre manifestación de ideas, la discusión y la confrontación de opiniones, no contribuye a generar un clima adecuado para la toma de decisiones.

Si bien tomar decisiones en grupo es difícil, no es imposible; así lo sostiene Antons (1990;199-202), quien señala cinco pasos fundamentales para llegar a una decisión que exprese la voluntad del grupo y que por ende, logre ser eficaz en la acción. Estos son:

1- La exacta determinación del problema : Se introduce un procedimiento que ayuda a definir y perfilar el problema, comprender exactamente sus consecuencias y, de este modo, abarcarlo en todos sus detalles.

- Se debe evitar que las decisiones grupales se deleguen siempre en los mismos individuos.
- No debe suponerse tan fácilmente que el problema tratado es comprendido cabalmente por los individuos. Es necesario cerciorarse de que el grupo se interesa y compromete con el problema.
- Estos problemas pueden solucionarse mediante la discusión común o en subgrupos de los problemas y decisiones concernientes al grupo.

2- La propuesta de soluciones diversas :procedimiento para recibir todos los miembros del grupo la mayor cantidad posible de soluciones.

- Se debe evitar que las decisiones grupales sean tomadas de antemano por el líder o sub grupos, y que estos las impongan al grupo.
- La falta de información, de experiencia, tamaño desfavorable del grupo, la exposición limitada de propuestas e ideas, son factores a controlar en este punto.
- Las situaciones anteriores pueden reducirse considerando y exponiendo, gráficamente, las ideas que se ofrecen, las informaciones adicionales, en un clima de libre expresión de opiniones, que de tiempo a la reflexión en silencio.

3- El descubrimiento y examen de las soluciones propuestas : procedimiento para examinar las diversas soluciones a la luz de todas las informaciones y datos, de experiencias anteriores, posibles consecuencias, importancia del problema y predisposición de los miembros del grupo.

- Se debe evitar que el influjo de un miembro influyente del grupo impida al grupo someter a un examen serio una propuesta.
- La información insuficiente, las votaciones precipitadas, la protección y defensa obstinada de ideas por parte de los distintos miembros, los esfuerzos insuficientes por organizar y mantener el grupo, entorpecen un buen desarrollo del proceso.
- La libre expresión de opiniones y sentimientos por los distintos miembros del grupo, la consultas a expertos, resumen y valoración de las diversas propuestas, ayudan a reducir las situaciones anteriormente señaladas.

4- El comprometerse a una solución : el grupo se compromete a una de las soluciones ofrecidas o también a una combinación de diversas soluciones.

- Cuando un comité discute interminablemente todos los “sí” y los “pero”, sin ser capaz de llegar a una decisión concreta, dificulta la obtención de buenas decisiones.
- La desinformación, la escasa claridad sobre el problema, votaciones precipitadas, el no comprobar si efectivamente si existe acuerdo, la identificación de ideas con personas.
- La libre expresión de opiniones y sentimientos, la existencia de una agenda que resuma las opiniones, logros y discusiones, resumen de la discusión; prueba de acuerdo.

5- La planificación y la ejecución : procedimiento para exponer planes detallados sobre la ejecución de la decisión tomada; esto requiere el examen minucioso de las consecuencias y dificultades de la elección y la comprobación de su convivencia para alcanzar el objetivo propuesto. Al planificar la ejecución se reconsidera a veces la decisión tomada y se repite uno u otro de los pasos anteriores.

- Cuando no se transfiere ninguna responsabilidad para llevar a cabo la decisión, aunque ésta se haya adoptado.
- Cuando no puede lograrse ningún acuerdo, ni examinarse adecuadamente las distintas consecuencias de la acción propuesta, cuando se transfiere la responsabilidad de la ejecución de una sola persona.
- Feed-back, informes de observadores y expertos, reflexiones, pliegos de evaluación, reconsideración de la información presentada, atmósfera de libre expresión de opiniones.

2- El conflicto

En el grupo, conflicto significa: “disparidad de pareceres, argumentación de carga afectiva, tensión, impaciencia, acusaciones, falta de disposición a escuchar y a comprometerse y falta de acuerdo” (Antons, 1990;266). Siguiendo a este autor, algunos de sus síntomas son:

- Impaciencia entre los miembros.
- Los miembros atacan las ideas, aun antes de que estén totalmente expresadas.
- Los miembros toman partido y se niegan a ceder.
- Los miembros no pueden ponerse de acuerdo sobre planes y propuestas
- Los argumentos se presentan con gran violencia.
- Los miembros se atacan personalmente unos con otros de manera sutil.
- Los miembros hablan desfavorablemente del grupo y su capacidad
- Los miembros contradicen las propuestas del líder
- Los miembros se acusan recíprocamente de no entender el verdadero problema
- Los miembros tergiversan las contribuciones de los demás.

Como ya se señaló anteriormente, la imagen de un grupo bien constituido, no tiene por qué ser la de un grupo que no vive conflictos. Lo que interesa es cómo el grupo supera sus problemas y crisis. En los grupos de trabajo, el conflicto siempre estará presente. Lo importante es que el animador de grupo este preparado, primero, para anticipar las situaciones que pueden producirlo, y según, cuando esto no sea posible, manejar la situación de la mejor forma. Aquí algunos consejos prácticos para enfrentar situaciones conflictivas²².

²² Fuente: Manual para los animadores ,1997, Capacitación promotores de base, 1988.

Anticipar situaciones que pueden ser causa de conflicto:

- Comentarios sobre el comportamiento de una persona ausente. El animador debe evitar, con sutileza, pero firmemente, este tipo de comentarios, volviendo la atención del grupo al tema que se discute, dejando en claro que si la persona no se encuentra, resulta inoficioso referirse al punto.
- Ante intentos de descalificar a otro por parte de los participantes, el animador debe solicitar con cuidado, que la persona especifique el comportamiento o la idea que cuestiona.
- Las comunicaciones indirectas. El hablar al alguien con la intención que lo escuche una tercera persona también perturba al grupo. Si este caso se presenta, el animador debe invitar a los integrantes a dirigirse a quien corresponde teniendo en cuenta algunas condiciones: no etiquetar al otro. Es bueno reiterar que lo que se rechaza son conductas determinadas, no a las personas. Es mejor ayudar a revisar el comportamiento: el grupo debe describir el comportamiento rechazado, junto con el sentimiento que produce la persona.

Ante conflicto grupal²³ :

- Es necesaria la presencia de un coordinador imparcial frente al conflicto. Debe ser alguien respetado por el grupo, con autoridad moral dentro de él.
- Actuar con mucha serenidad, aclarando y exponiendo todo paso a paso, con total claridad, frente a todos los integrantes del grupo.

Un grupo maduro, o en pleno desarrollo, es aquel que trabaja armónicamente, en un buen clima socioafectivo y es capaz de autorregularse ante cambios y conflictos, logrando un buen nivel de producción, de acuerdo a la meta que le es común e interesante.

3- El deterioro del rendimiento grupal

Es común que los grupos que trabajan vivencien deterioro en su rendimiento. Esto puede muchas veces explicarse por dos procesos que tienen lugar al interior del grupo de trabajo: la falta de coordinación y la falta de motivación.

Si no hay coordinación, puede deberse a que en el grupo no existe un ajuste entre compañeros de equipo o que las estrategias que están siendo utilizadas, no son pertinentes al contexto requerido. En estos casos, lo que conviene hacer es una revisión de procesos, cómo está el grupo trabajando en la obtención de la meta. Volver a la fase de diseño y de distribución de los roles y aportes.

La falta de motivación que se daría al interior de los grupos que realizan una tarea, ha dado origen al concepto de "Holgazanería social". Este fenómeno, se entiende como la reducción del esfuerzo individual en grupo. Canto (1999), describe una serie de

²³ Fuente: Fuentes, 1988;108

factores que contribuyen en el surgimiento de éste fenómeno. A estos factores los denomina:

- Estrategia de reparto: consiste en que los individuos están motivados a trabajar duro, pero tal esfuerzo lo reservan para el trabajo individual no grupal, ya que de esta forma es más beneficioso para ellos.
- Estrategia minimizadora: los miembros de forma individual están motivados en hacer tan poco esfuerzo como el que sea posible en grupo, ya que pueden difuminar su responsabilidad en la menor ejecución y rendimiento grupal.
- El efecto del “gorrón”: los individuos disminuyen el rendimiento porque piensan que no son indispensables.
- El efecto “primo”: los individuos disminuyen su rendimiento porque no quieren que un gorrón se aproveche de ellos.

En un grupo de trabajo, si sus integrantes perciben que sus aportes a la tarea no son identificables ni indispensables, tenderán a disminuir su rendimiento. Esta tendencia aumentará proporcionalmente con el tamaño del grupo. Si los individuos perciben que su contribución es desproporcionada en relación a la que efectúan otros miembros del grupo, también disminuirán su rendimiento.

Si la recompensa por el logro de la meta, o por la buena actuación del grupo se distribuye en forma equitativa entre los miembros del grupo independientemente de las contribuciones individuales, también tiende a bajar el rendimiento.

Ahora bien, no se debe esperar que en los grupos la tendencia se marque sólo hacia la holgazanería social. Experiencias muestran que, en grupos en donde exista un fuerte compromiso por alcanzar la meta grupal, puede presentarse el fenómeno denominado “efecto Köhler”, en él, los individuos, concientes de que entre ellos existen diferencias de habilidad, asumen distintas responsabilidades, por ejemplo, el más hábil se esforzará más para compensar la baja productividad del otro, o el menos hábil, se esforzará más para evitar ser el responsable del fallo del grupo (Gil, 1999).

Como se puede ver, en éste caso, es la motivación, la cohesión y el sentimiento de compromiso con el grupo lo que puede revertir una esperada situación de holgazanería social. De esto, podría desprenderse que, si la tarea a realizar compromete el interés de los individuos, y si el grupo constituye un sistema cohesionado, al cual los individuos se sientan pertenecientes, la motivación será mayor, y por ende, el rendimiento y la satisfacción intragrupal también.

Al ser un problema que comúnmente afecta el trabajo de los grupos, se debe tener en cuenta cómo reducir y evitar la holgazanería social. Aquí hay algunos consejos:

- Identificabilidad y evaluación. El anonimato atrae la holgazanería.
- Implicación: hacer indispensables las contribuciones de las personas. Todos los aportes deben ser necesarios.
- Confianza en los/as compañeros/as. Si existe confianza hacia el trabajo que realizo y confío en el de los demás, se reducen las posibilidades de esperar abusos. (efecto

gorrón).

- Responsabilidad personal.
- Incrementar el valor de la recompensa grupal.
- Reducir el coste de la contribución individual.

Claro está que, si los individuos miembros del grupo sienten que su participación y aporte en la labor y obtención de la meta grupal es identificable y reconocida, se reducirá en gran medida la holgazanería social. Pero ¿qué otros factores pueden producir desinterés, abulia en participar y comprometerse con el trabajo grupal?

- Falta de puntualidad. El animador debe poner especial cuidado en iniciar y terminar la reunión a la hora acordada. Si existe impuntualidad, los miembros del grupo deben discutir si la hora acordada es la adecuada para todos.
- Reuniones excesivamente largas, monótonas, no se avanza ni se logra acuerdo.
- Las exposiciones de los miembros del grupo son largas, reiterativas, poco precisas.
- El tema a tratar en la reunión se expone de forma superficial.
- El tema o problema tratado no es adecuado para los participantes, no les interesa o no les afecta, no se comprende o no se conoce.
- La persona no asiste voluntariamente o por motivación propia.
- Hay demasiados participantes.
- Se es nuevo en un grupo en donde los demás se conocen previamente.
- Existen conflictos interpersonales.
- Percepción de que las decisiones ya están tomadas de antemano. No existe confianza para expresarse y opinar.

Para evitar este tipo de situaciones, es necesario el facilitar que la reunión sea dinámica. Una reunión en que no se avance ni se obtengan resultados, se vuelve larga, poco provechosa, aburre y desanima a las personas a participar y comprometerse con el trabajo.

Contar con objetivos bien definidos y cercanos, honestos con lo que se puede, aterrizados. ¿por qué estamos aquí, y qué queremos lograr?.

En toda reunión es muy importante que la comunicación entre los miembros pueda fluir sin obstáculos. Cada uno debe tener la certeza de que puede opinar y de que su opinión será considerada y valorada. Esto debe reflejarse en el desarrollo del tema, como en las conclusiones a las que se llegue (Tous, 1993).

IV- Reflexiones finales

Como se constata desde el inicio de esta trabajo, los grupos son un espacio fundamental en la vida de todo ser humano, por lo que es imposible pensar la sociedad sin ellos. Como se asume en esta memoria, el individuo es incomprensible si se separa del grupo que integra, y a la vez, los grupos responden a la naturaleza de los individuos que los componen. El grupo, es el eslabón entre el individuo y la sociedad, y desde esta perspectiva, para la comprensión de la conducta social, es imprescindible el paso por el grupo.

Los grupos sociales son el cemento de la estructura de la sociedad. En los grupos se establecen 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.

Otro punto importante que se asume, es que el grupo pequeño es un lugar único para la promoción y el desarrollo de hombres y mujeres, tanto en el plano individual como colectivo. Desde ellos, pueden impulsarse el mejoramiento de la calidad de vida de quienes los componen. El grupo es positivo, las personas que los integran tienen mayores posibilidades de lograr objetivos y metas, en ellos es posible promover y lograr lugares de encuentro únicos e irremplazables. El grupo pequeño es un espacio de encuentro, de integración social y de promoción de valores sociales como la cooperación, la democracia, el aprender a expresarse, a trabajar en conjunto y el aprender a resolver problemas colectivamente, etc.

En diversas situaciones, sólo el trabajo en conjunto, la organización entre individuos, coordinados y participando armónicamente son la posibilidad de resolver los problemas que afectan a hombres y mujeres que comparten la sociedad. Reconocer el poder de lo grupal, como medio de generar progresos en la calidad de vida, es imprescindible para quienes trabajan en el área social.

Enseñar a trabajar en grupo entrega una serie de posibilidades y abre diferentes puertas en la concepción del trabajo y el desarrollo comunitario. Es una forma de concebir el desarrollo desde las bases, una promoción social autodirigida, sin paternalismo. Potenciando el trabajo con grupos confluyen una serie de ideales de promoción y educación social, en donde los individuos son protagonistas y gestores de sus logros. A través del trabajo colectivo, es posible educar a las personas para el trabajo conjunto, en pro de lograr mejoras económicas, sociales, políticas, etc.. El trabajo en grupo es la instancia para incrementar la participación y la influencia de las personas en los procesos sociales que les afectan como comunidad.

Sociólogos, profesionales del área de las ciencias sociales y humanas, constantemente en su quehacer profesional deben trabajar con grupos pequeños. Por ende, se hace necesario tomar en cuenta este espacio, conociendo teorías y técnicas que permitan potenciar el que la experiencia grupal (inherente al ser social), sea beneficiosa y positiva, fomentándose la cooperación y la participación, el encuentro. Conocer las nociones básicas sobre los grupos sociales y como diversas técnicas permiten, a través de la dinámica de grupos, lograr grupos sanos, cooperativos y participativos, capaces de conseguir sus metas, constituyen conocimientos centrales para la labor del cientista social.

La teoría de los grupos pequeños representa un potente instrumento, al permitir a quien se desenvuelve en grupos pequeños, desempeñarse en una amplia gama de escenarios en donde el grupo siempre estará presente. Ya sea un grupo de campesinas que quiere organizar un taller o en una gran empresa en donde se persigue potenciar las relaciones interpersonales y el rendimiento en equipos de trabajo, o en el escuela, en el equipo deportivo, en la terapia psicológica, en fin, sólo por nombrar algunos ejemplos, la comprensión de la teoría y de la dinámica de grupo constituye un conocimiento de vital importancia para quienes se inician en la práctica de una disciplina como la sociología u otras ciencias sociales.

Diferentes problemas sociales como la marginalidad, la exclusión, el desarraigo tienen origen en la desestructuración social. Las grandes urbes ya no aportan los espacios ni funciones de integración social que antaño concedía la comunidad. El trabajo colectivo en grupos pequeños representa la oportunidad para promover relaciones de cooperación y el encuentro entre los individuos. Como se pudo apreciar, integrar grupos proporciona identidad, sentimientos de pertenencia e integración a un contexto más amplio. Esto ayuda a regenerar el espacio social y construir redes sociales, tan necesarias para el desarrollo humano. Al constituir identidades colectivas, los grupos disminuyen el desarraigo y la marginalidad, y con ello, pueden permitir mejoras en la situación de sectores excluidos. El grupo es fuente de integración y por ende, de bienestar social.

Como se ve, el ser humano necesita de los grupos sociales, ya que son consustanciales a su propio ser. Social y psicológicamente, los grupos son positivos y necesarios para los individuos. Entre las ventajas de los ellos ofrecen a los individuos, se pueden citar:

- Al afrontar los problemas en grupo, es posible lograr mejores resultados.
- El Trabajo en conjunto estimula la creación. Los individuos que trabajan en grupo, presentan un mayor desarrollo de la creatividad.
- Los individuos que participan en trabajos grupales, logran un mayor desarrollo de sus aptitudes (verbales, expresivas, sociales, etc) y logran mayores niveles de aprendizaje.
- Los individuos que participan en grupos son más sanos en términos psíquicos. Al desenvolverse y estar en contacto con otros, cuentan con más redes de apoyo social, y por ende, bien estar psicológico.

Profesionalmente, adoptar un estilo de trabajo con grupos guiado por los principios que aquí se exponen, establece un medio para concretizar cambios tendientes a lograr un sistema más justo, igualitario y participativo. A través de un trabajo consistente y coherente, es posible la consecución de metas y el logro de beneficios económicos y psicosociales para los individuos y su comunidad. Se espera, a través de esta memoria, haber contribuido a esto.

Práctica de la Animación sociocultural

I) Campos de la Animación.

a) Sectores de la población destinatarios: si bien está abierta a todos, las actividades concretas que la Animación Sociocultural propone, suelen circunscribirse a determinado público. Lo más común es que se divida en función de la edad. Por ejemplo:

- niños
- adolescentes
- jóvenes
- adultos
- adultos mayores

Otros grupos pueden ser: por sexo, emigrantes, enfermos, vacacionistas, grupos profesionales o de actividades, como obreros, campesinos, educadores, empleados, etc.

Supuesto: para trabajar con cada uno de estos grupos, se requieren habilidades y capacidades específicas.

b) Tipo de actividad: Estas, como ya hemos señalado, pueden ser muy variadas, por ejemplo:

- Actividades de formación (conferencias, talleres, mesas redondas, etc).

- Actividades de difusión cultural que faciliten el encuentro entre las obras de arte y el público.
- Actividades sociales tales como promoción, fortalecimiento y asesoría a las asociaciones, encuentros, reuniones, fiestas y , en otro orden de cosas, realizando actividades muy similares a las de los trabajadores sociales.
- Actividades artísticas/culturales no profesionales.
- Actividades lúdicas: deportes, naturismo, paseos, gimnasia, juegos, etc.

II)modalidades de la Animación

- Con énfasis en lo cultural: se orienta fundamentalmente a promover actividades que, en el lenguaje corriente, se denominan precisamente “culturales” y que fundamentalmente son artísticas.
- Con énfasis en lo socioeducativo: es un modo de actuación que, como forma de educación permanente no institucionalizada, pretende mejorar el nivel educativo de las personas destinatarias del programa.
- Con énfasis en lo social: es una modalidad de la Animación orientada a promover y apoyar asociaciones de base que tienen el propósito de resolver los problemas colectivos que afronta un grupo o comunidad; en este caso, las actividades de Animación pueden superponerse o ser similares a las que se realizan en el campo de la acción comunitaria.

ANDER-EGG, Ezequiel: -“Metodología y práctica de la animación sociocultural”. Editorial CCS, Madrid, 2000.

ANTONS, Klaus: -“Práctica de la dinámica de grupos. Ejercicios y técnica”. Editorial Herder, Barcelona, 1990.

ANZIEU, Didier y MARTÍN, Jacques-Yves: -“La dinámica de los grupos pequeños”. Editorial Kapeluz, Buenos Aires, 1971.

CANTO, Jesús M.: -“Psicología de los grupos. Estructura y procesos”. Ediciones Aljibe, 1998.

----- : -“Dinámica de grupos. Aspectos técnicos, ámbitos de intervención y fundamentos teóricos”. Ediciones Aljibe, Málaga, 2000.

CARTWRIGHT, Dorwin y ZANDER, Alvin: -“Dinámicas de grupo. Investigación y teoría”. Editorial Trillas, México, 1971.

DELGADO, Kenneth: -“Educación participativa. El método del trabajo en grupos”. Editorial Magisterio, Bogota, 1997.

ESPINOZA, Mario: - “Dinámica del grupo juvenil”. Humanitas, Buenos Aires, 1990.

FERNÁNDEZ, Ana María: -“El campo grupal. Notas para una genealogía”. Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires, 1989.

FERNÁNDEZ, Juan: -“Sociología de los grupos escolares: Sociometría y dinámica de grupos”. Universidad de Almería, 2000.

FUENTES, Néstor: - “Capacitación de promotores de base. Metodología participativa

- en educación popular: una experiencia en el noreste argentino". Humanitas, Buenos Aires, 1988.
- GIL, Francisco y ALCOVER, Carlos: -"Introducción a la psicología de los grupos". Ediciones Pirámide, Madrid, 1999.
- : -"Prácticas de la psicología de los grupos. Experiencias". Ediciones Pirámide, Madrid, 1999.
- GONZÁLEZ, Pilar: -"Psicología de los grupos. Teoría y aplicación". Editorial Síntesis, Madrid, 1997.
- LEWIN, Kurt: -"La teoría del campo en la ciencia social". Paidós, Psicologías del siglo XX, Barcelona, 1988.
- LUFT, Joseph: -"Introducción a la dinámica de los grupos". Editorial Herder, Barcelona, 1992.
- MARTÍN-BARÓ, Ignacio: - "Psicología social desde centro América". Volumen II. UCA, San Salvador, 1985.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN: - "Manual para los animadores de los grupos profesionales de trabajo". Programa MECE. Gestión pedagógica, Santiago, 1997.
- MORALES, J. Francisco: - "Psicología social". Mc Graw Hill. Madrid, 1994.
- MOSCOVICI, Serge: -"Psicología social". Volumen I. Paidós, 1988.
- : -"Psicología de las minorías activas". Ediciones Morata, Madrid, 1996.
- PANGRAZZI, Arnaldo: -"El grupo, lugar de crecimiento". San Pablo, Madrid, 2001.
- QUINTANA, José María: -"Fundamentos de la animación sociocultural". Narcea ediciones, Madrid, 1985.
- SHAW, Marvin: - "Dinámica de grupo. Psicología de la conducta de los grupos pequeños". Herder, Barcelona, 1983.
- SHELLENBERG, James: -"Los fundadores de la psicología social: S. Freud, G. H. Mead, K. Lewin y B. F. Skinner". Alianza editores, Madrid, 1985.
- TOUS, José: - "Comportamiento social y dinámica de grupos". Barcelona, 1993.
- TURNER, J.C: -"Redescubrir el grupo social". Ediciones Morata, Madrid, 1990.
- URETA, Carlos: - "Rediseño de un juego de entrenamiento y evaluación de habilidades directivas". Memoria para optar al título de ingeniero civil industrial. Universidad de Chile, Santiago, 2000.
- VALDIVIESO, Pablo: -"Los paradigmas en psicología social y los grupos humanos. Apuntes para la reflexión". Apuntes de clase, 2001.
- : -"Aproximaciones al concepto de grupo". Apuntes de clase, 2001.

Documentos en la web

Documentos de Juan Muñoz, Michel Hog y Muzafer Sherif, disponibles en:
<http://antalya.uab.es/jmunoz/indice/indice.asp>

Documentos UAL (Universidad de Almería, España), disponibles en:
<http://www.ual.es/Universidad/Depar/Sociologia/manual/manualb.htm>

VI- Anexos

[Ver Anexo, formato PDF \(274 KB\)](#)