

Título del documento			
Dinámica de grupos, aspectos técnicos, ámbitos de intervención y fundamentos teóricos			
Nombre del docente			
Laura Hernández Mendoza			
Fecha de producción	Lugar		
2002	Málaga, España		
Programa educativo (Marque un solo programa con una X):			
<input type="checkbox"/>	P1. TSU en Administración Área Capital Humano - Intensivo	<input type="checkbox"/>	P.6. TSU en Logística Área Cadena de Suministros - Intensivo
<input type="checkbox"/>	P2. TSU en Administración Área Capital Humano - Flexible	<input type="checkbox"/>	P.7 Licenciatura en Gestión del Capital Humano - Intensivo
<input checked="" type="checkbox"/>	P3. TSU en Desarrollo de Negocios Área Servicio Posventa - Intensivo	<input type="checkbox"/>	P.8 Licenciatura en Innovación de Negocios y Mercadotecnia - Intensivo
<input type="checkbox"/>	P4. TSU en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia - Intensivo	<input type="checkbox"/>	P.9 Licenciatura en Diseño y Gestión de Redes Logísticas - Intensivo
<input type="checkbox"/>	P5. TSU en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia - Flexible	<input type="checkbox"/>	
Nombre de la asignatura		Unidad Temática	
Formación Sociocultural II		Unidad 2: Dinámica de grupos	
Propósito			
Apoyo para fundamentar el resultado de aprendizaje y elaboración de material didáctico.			
Referencia (en formato APA): <sup>1</sup>			

<sup>1</sup> Se recomienda consultar: Centro de Escritura Javeriano. (2020). *Normas APA, séptima edición*. Cali, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. <https://www2.javerianacali.edu.co/centro-escritura/recursos/manual-de-no...>

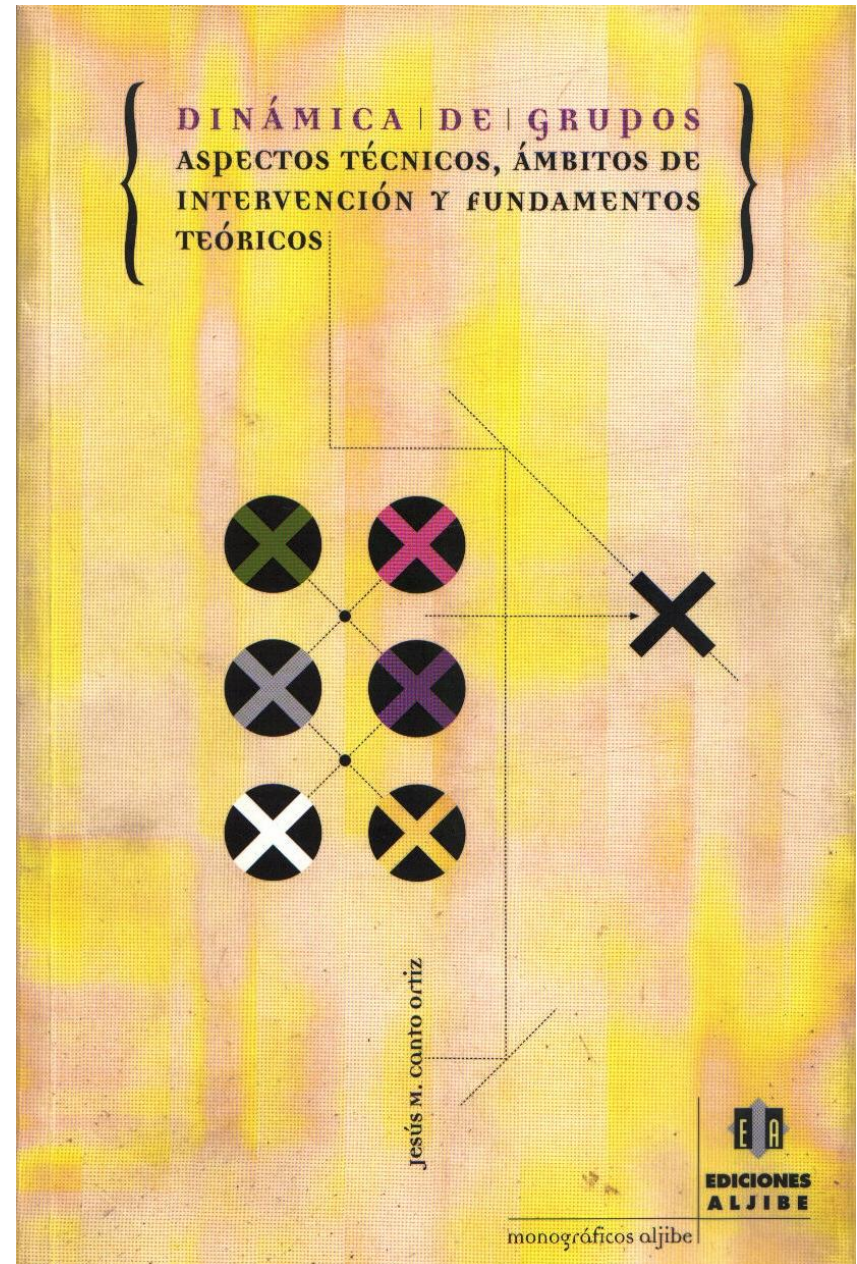


Canto, J. (2002). Dinámica de grupos, aspectos técnicos, ámbitos de intervención y fundamentos teóricos. Aljibe.

**Licencia Creative Commons:**

(Conoce más aquí: <https://creativecommons.org/licenses/?lang=es>)

Pegue aquí la licencia



COLECCIÓN MONOGRÁFICOS ALJIBE  
Coordinación editorial: Rafael Bautista.

Jesús M. Canto Ortiz

**DINÁMICA DE GRUPOS**  
**Aspectos técnicos, ámbitos de intervención**  
**y fundamentos teóricos**

---

1ª reimpresión, 2002

© Jesús M. Canto Ortiz

© Ediciones Aljibe, S.L., 2000

Tlf.:95-271 4395

Fax: 95 - 271 43 42

Pavia, 8 - 29300-ARCHIDONA (Málaga)

e-mail: aljibe@vnet.es

www.edicionesaljibe.com

I.S.B.N.: 84-95212-48-X Depósito legal: MA-254-2.000

Cubierta: Esther Morcillo y Fernando Cabrera. Imprime: Imagraf.

Málaga.

EDICIONES ALJIBE

*“Si asumes que no hay esperanza, garantizas que no habrá esperanza. Si asumes que hay un instinto hacia la libertad, que hay oportunidades para cambiar las cosas, entonces hay una posibilidad de que puedas contribuir para hacer un mundo mejor. Esa es tu alternativa”*

Noam Chomsky

## ÍNDICE

<b>1. Introducción.....</b>	<b>11</b>
<b>2. Definición de dinámica de grupos.....</b>	<b>15</b>
Introducción.....	15
¿Qué se entiende por dinámica de grupos? .....	16
¿Son todas ventajas? El tratamiento ambivalente de la realidad grupal.....	21
<b>3. ¿Qué conceptos sobre la psicología de los grupos debe conocer un coordinador de grupos?.....</b>	<b>25</b>
Introducción.....	25
Definición de grupo.....	25
Tipos de grupos.....	29
Tipología 'en función del tamaño del grupo.....	32
El grupo es dinámico.....	32
La cohesión grupal.....	35
La comunicación grupal.....	36
La estructura grupal.....	38
El liderazgo.....	41
Los procesos de influencia social en el grupo.....	44
Toma de decisión en grupo.....	46
Rendimiento grupal.....	49
<b>4. Las principales técnicas de la dinámica de grupos.....</b>	<b>53</b>
Definición de las técnicas de dinámica de grupos.....	53
Clasificaciones de las técnicas.....	57
Sobre el rol del coordinador de grupo.....	60
Técnicas de dinámica de grupos.....	61
Introducción.....	61
Técnicas de presentación, conocimiento y confianza	62
Técnicas para mejorar la comunicación.....	73
<i>El feedback</i> en el proceso comunicativo en las técnicas de dinámica de grupos.....	87
Técnicas de dinámica de grupos aplicadas a la estructura grupal .....	91
Técnicas para tomar decisiones en grupo.....	99
Técnicas para aumentarla creatividad.....	105
Técnicas de cooperación grupal.....	107
La dinámica de grupos en la superación de los prejuicios.....	111
Técnicas para trabajar contenidos.....	117
<b>5. Referencias bibliográficas.....</b>	<b>125</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

Recuerdo las pupilas de una bella mujer que se hallaba postrada en la cama de un hospital. Había tenido un terrible accidente de circulación. En él había perdido a su esposo e hija, que murieron en el acto. Recuerdo como la cámara se acercaba a sus pupilas y en ellas se reflejaba la habitación donde se recuperaba de sus heridas y quedaba patente el reflejo de su tristeza e infinita soledad. En la magnífica película *Azul*, dirigida por Kieslowski, la actriz Juliette Binoche encarnaba el personaje de una mujer que, tras perder a su familia, optó por intentar ser libre para no volver a sufrir jamás, rompiendo todos los lazos que le unían a otras personas. No quería *depende*r de nadie y que nadie *dependiera* de ella. No quería volver a amar ni ser amada. Así concebía ella la única forma de vivir el resto de su vida día tras día. Así concebía ella la única forma en la que podía ser libre... Pero no fue posible.

La vida se relaciona con la vida. La vida se busca. En *Azul* la protagonista, que quería convertirse en *observadora* de la vida, ayudó sin querer a personas a las que su inhibición se convirtió en ayuda. Esas personas quedaron agradecidas y así se lo hicieron saber. La vida necesita de otras vidas y ello lo comprendimos a lo largo de esta bella película. Poco a poco nos dimos cuenta que *la libertad solitaria* con poco que quiera se puede convertir en una *libertad solidaria*. Que la interdependencia es una constante y que la cuestión radica en cómo debe ser utilizada para ser libres. No somos libres porque no dependamos de nadie y nadie de nosotros (eso es casi imposible). Somos libres cuando no tenemos *miedo a la libertad* y cuando comprendemos que siendo interdependientes, dando y recibiendo, podemos forjarnos una identidad enriquecida por las múltiples interacciones que nos conforman repletos de posibilidades y no dependientes de unos pocos lazos que nos esclavizan.

Esta breve reflexión de la película *Azul* nos sitúa en el corazón de cuestiones que han preocupado desde siempre al ser humano. El anhelo de libertad y la capacidad de vivir libremente pueden convertirse en una señal de madurez personal y de salud mental. Pero, al mismo tiempo, nos hace comprender la necesidad que tenemos de relacionarnos con otros. Mas esa necesidad de compañía, que anhela la relación con otros, es selectiva. Si podemos, elegimos a nuestra pareja, a nuestros amigos, vecinos, compañeros de trabajo, etc. Queremos estar con otros, pero no con todos sino con unos cuantos que hemos elegido para llamarnos con ellos *nosotros*. En la película *Azul*, se ve que no es posible un *yo* sin formar parte, ante o después, de un *nosotros*. Ya que no podemos olvidar que en cualquier *yo* se encuentra la huella de muchos *otros*.

Por esa necesidad de interrelación surgen las asociaciones de los individuos formando **grupos**. El ser humano necesita de los grupos sociales. Es consustancial a su propio ser. Los acontecimientos más importantes acontecen en grupos. Es más, la calidad de vida y la calidad social de las personas dependen de los grupos de los que forman parte. De hecho, el grupo nos cría, nos forma y socializa, nos apoya, nos ama. El grupo también nos hiere, nos odia, nos agrede, nos expulsa. Nosotros formamos parte de grupos que, al mismo tiempo, nos forman (Ayestarán, 1996). Somos una parte de un todo (el grupo) y poseemos en nuestra mente las huellas y la representación de ese todo. Comprender y conocer la psicología de los grupos es un buen método para indagar en las relaciones tan estrechas que se establecen entre el individuo y la sociedad (Canto, 1998). Es una buena vía para analizar los cambios que tienen lugar en la psicología de los individuos cuando son miembros de grupos y en las influencias recíprocas entre los individuos y la sociedad.

Cada grupo tiene su *dinámica*. El análisis de la **dinámica grupal** nos ayuda a comprender la psicología de los individuos y nos ayuda a desarrollar estrategias de intervención desde la esfera de lo grupal (González, 1996). Los conocimientos teóricos

y prácticos acumulados nos posibilita el análisis de la dinámica grupal, su estructura, procesos y fases, así como la planificación de estrategias de intervención en los distintos ámbitos en los que la dinámica de grupos tiene lugar. El grupo debe ser concebido no sólo como un nivel de análisis sino también como un lugar de convivencia, una forma de trabajo, una forma en la que se desarrolla la terapia, un tipo de educación, un instrumento adecuado para potenciar los cambios actitudinales y los cambios sociales, etc. A través de la intervención grupal se pueden provocar cambios intra e interpersonales, grupales, organizacionales y societales. La dinámica de grupos, entendida como el estudio de las leyes del funcionamiento de los grupos, interesa no sólo a los psicólogos sociales, sino también a los educadores, terapeutas, psicoterapeutas, animadores socioculturales, etc., es decir, a cualquier profesional que quiera mejorar las relaciones intra e interpersonales y/o el rendimiento grupal.

Existen un gran número de publicaciones que tratan de las principales técnicas sobre dinámica de grupos. Muchos de estos libros enumeran una serie casi interminable de técnicas sin pararse a presentar una introducción teórica de los principales procesos que tienen lugar en los grupos. En este libro se pretende subsanar esta tendencia al conjugar la presentación de las técnicas con una breve introducción teórica de la psicología de los grupos. La experiencia técnica y la aplicación práctica han de ir acompañadas de una formación teórica precisa. No podemos olvidar (como se verá en el capítulo 2) una cierta *actitud ambivalente* que la sociedad occidental (tan individualista) ha experimentado ante el fenómeno grupal. Siendo conscientes de la *discontinuidad comportamental* entre las acciones de un individuo cuando actúa solo o como miembro de un grupo, el grupo ha sido percibido como una vía muy importante para potenciar la participación ciudadana y la sociedad civil en los países democráticos. Pero, al mismo tiempo, esa *discontinuidad comportamental* se ha asociado con multitud de fenómenos que



han supuesto un cierto deterioro del *correcto* comportamiento individual. Se ha supuesto, desde LeBon (1895) y toda la psicología de las masas, que la masa y, por extensión el grupo, provocan las peores acciones posibles en los individuos. Y desde mediados de los años 50 irrumpió con fuerza un movimiento que reivindicaba la labor terapéutica de los grupos y defendía la bondad del grupo para el individuo y la sociedad. Entre estos dos polos tan contradictorios se ha movido la psicología de los grupos (Canto, 1998; Gil y Alcover, 1999).

Tras destacar esta peculiaridad de lo grupal, en el capítulo 3 se introducirán las principales aportaciones que se han realizado en la psicología de los grupos y que cualquier coordinador de grupos debe conocer. Bien se dedique a la educación e implante una metodología docente activa con técnicas de dinámica de grupos, bien sea animador sociocultural, psicoterapeuta de grupo, especialista en coordinar grupos de autoayuda, etc., el profesional y el estudiante que estén interesados por la **intervención grupal** deberán conocer los fundamentos teóricos sobre la psicología de los grupos. Por último, en el capítulo 4, se expondrán las técnicas más interesantes que son utilizadas en la dinámica de grupos. Se ha de tener en cuenta que lo importante de las técnicas no son ellas en sí mismas, sino el hecho de que constituyen un medio para alcanzar un fin preestablecido y deseado. Si no quedan situadas en esta perspectiva, pierden de hecho toda su eficacia. El propósito de este libro es exponer algunas de las herramientas y técnicas más importantes que, con la fundamentación teórica correspondiente, cualquier profesional interesado por los grupos debe conocer.

## 2. DEFINICIÓN DE DINÁMICA DE GRUPOS

### INTRODUCCIÓN

Vivimos en grupos. La mayor parte del tiempo de nuestras vidas la pasamos en grupos. Los hechos más significativos, aquellos que más nos influyen, tienen lugar en la familia, la pareja, los amigos, los compañeros de trabajo, etc. Tanto es así que la psicología de los grupos y otras ciencias sociales han prestado gran atención a la realidad grupal y han pretendido responder a muchas cuestiones que nos plantea. El grupo es tan consustancial al ser humano que, como ser social, su socialización depende de la influencia de los grupos en los que interviene y con los que la sociedad impregna a los individuos en su quehacer cotidiano. En el grupo la personalidad de las personas no tienen por qué deteriorarse, sino que allí se conforma y enriquece.

El grupo, pues, forma al individuo, del mismo modo que los individuos conforman el grupo (Ayestarán, 1996). El grupo, como *sistema social abierto*, recibe el impacto de sus individuos, de las interacciones que tienen lugar en su seno, de las relaciones intergrupales y de la organización de la que puede formar parte. En el grupo se observa con toda nitidez la variabilidad de la conducta humana, con todos sus matices y toda su dinámica. De hecho, *no se puede entender la conducta humana sin conocer la naturaleza de los grupos. No es posible desarrollar un enfoque coherente del ser humano y de elaborar una tecnología social fiable sin conocer las respuestas a una serie de interrogantes que tienen que ver con los grupos. El tipo de funcionamiento de los grupos, la relación que mantienen los individuos entre sí y con el grupo como totalidad, la relación de los miembros del grupo con otros grupos, las fases de los grupos, etc., son todas cuestiones que deben ser respondidas para comprender mejor al ser humano* (Cartwright y Zander, 1971).

Por todo ello, el interés que han suscitado los grupos en las ciencias sociales ha sido enorme. La propia psicología social ha realizado importantes esfuerzos para comprender la psicología de los grupos. Es más, la psicología social no se podría comprender sin la psicología grupal. Ese interés se ha plasmado en el desarrollo teórico (González, 1995), en el análisis de sus procesos y estructura (Cartwright y Zander, 1971; Shaw, 1981; González, 1996; Canto, 1998; Gil y Alcover, 1999) y en el desarrollo de técnicas y procedimientos grupales de intervención (Pallares, 1988; Antons, 1990; Núñez y Loscertales, 1996; etc.).

Cualquier lector interesado por la dinámica grupal debe distinguir entre aquellos textos que son libros teóricos de aquellos otros en los que se enumera un conjunto de técnicas que se aplican bajo el rótulo de *dinámica de grupos*. En ocasiones da la sensación de que son áreas separadas y con muy poca relación. Por todo ello, el lector debe saber que bajo la rúbrica de *dinámica de grupos* pueden ir aspectos tanto eminentemente teóricos como marcadamente prácticos y técnicos. La necesidad de conocer la teoría y la práctica se convierte en un hecho totalmente imprescindible. Pero, si la psicología de los grupos es un ámbito de la psicología social, ¿qué es la dinámica de grupos?

### **¿QUÉ SE ENTIENDE POR DINÁMICA DE GRUPOS?**

La paternidad de la dinámica de grupos se le atribuye a Kurt Lewin. Pero Lewin tampoco estuvo al margen de cualquier influencia. Su lectura de la obra de Moreno *Who shall survive?* (1934) constituyó una influencia clave en su interés científico (Garrido, 1980). Lewin se interesó por los grupos, tal como lo hiciera Moreno, recogiendo parte de sus ideas. Ya en 1936 Moreno utilizó el término *dinámica de grupos* para definir la sociometría. La influencia de Lewin en la psicología social y en la psicología de los grupos ha sido ampliamente reconocida. Sin embargo, la influencia de Moreno ha sido minimizada. Y sin

embargo fue pionero en el estudio de pequeños grupos y una figura excepcional en la aplicación de técnicas grupales.

La colaboración entre Moreno y Lewin, sus investigaciones y las teorías que desarrollaron disiparon, en los años 30, las dudas sobre la existencia de los grupos, llegándose a demostrar experimentalmente la realidad psicológica de los grupos. A partir de esos momentos no se llegó a cuestionar seriamente la realidad de los grupos y se llevaron a cabo importantes investigaciones que consolidaron el ámbito de la psicología de los grupos en la psicología social.

El avance científico en las ciencias sociales y en la psicología social posibilitó el desarrollo de un área que va a tener al grupo como objeto de análisis: **la dinámica de grupos** (Cartwright y Zander, 1971). El avance de las ciencias sociales se concretizó en la admisión de la realidad de los grupos y en el desarrollo de las técnicas de investigación (la sociometría, la experimentación de la conducta individual en grupos y la observación controlada de la interacción social). El estado de la ciencia junto a las peculiaridades de una sociedad como la norteamericana en los años 30 propiciaron que se tuviese una confianza muy importante en la función de las ciencias (naturales y sociales) para la solución de los problemas que se les planteaban a una sociedad industrial tan dinámica como la de los EE.UU., sacudida por fuertes desarrollos y avances, como también por los avatares de las guerras mundiales. Además del apoyo prestado por la sociedad norteamericana, el surgimiento en EE.UU. de ciertas profesiones en el campo de la psicoterapia de grupo, la educación, el trabajo en grupos sociales y en la administración requería un conocimiento sistemático de los procesos y estructuras que tenían lugar en los grupos.

Hasta finales de los años 30 y principio de los 40, la dinámica de grupos se consolidó de la mano de Kurt Lewin. La expansión de este movimiento fue tal que el auge vino acompañado por una elevada confusión terminológica.

Cartwright y Zander (1971), cuando pretendían definir el concepto de dinámica de grupos, destacaron tres significados claramente diferenciados:

- a) Por dinámica de grupos se puede entender tanto una especie de ideología política preocupada por la forma de la organización de los grupos y por los posibles mejoras del sistema democrático a partir de la investigación y manejo de los grupos.
- b) También se puede entender un conjunto de técnicas grupales destinadas a la mejora de las habilidades en las relaciones humanas.
- c) Por último, Cartwright y Zander optan por una tercera acepción, la cual define la dinámica de grupos como un campo de investigaciones dedicadas a obtener conocimientos sobre la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo y sus interrelaciones con los individuos, otros grupos y organizaciones.

Hay autores que recogen estas acepciones del *término dinámica de grupos* al afirmar que quieren indicar "una filosofía de la dirección y conducción de grupos, ciertas técnicas de trabajo y formación, y el conjunto de conocimientos sobre la naturaleza de los grupos y las leyes de su desarrollo. Estudia la psicología de los grupos, su historia íntima y la constante evolución de su estructura" (Francia y Mata, 1992; p. 23). En la actualidad, con el término **psicología de los grupos** se hace más referencia al conocimiento acumulado por la psicología social dedicada al estudio de los grupos, mientras que el término **dinámica de grupos** queda más asociado a un conjunto de técnicas aplicadas a los grupos. Sea como fuere, aún cuando se haga referencia tan sólo a los aspectos tecnológicos, los fundamentos teóricos no deben ser olvidados cuando se identifique *dinámica de grupos* con el empleo de una serie de técnicas grupales.

Es totalmente cierto que la dinámica de grupos tiene unas

fuertes connotaciones ideológicas, al vincularse con los valores democráticos, al poner el énfasis en el liderazgo participativo, en la participación ciudadana y en trabajo cooperativo. De hecho, los grupos se percibieron como un medio de defensa de los individuos frente a los poderes establecidos<sup>1</sup>. Esta característica tuvo mucho que ver con el momento histórico en que comenzó el desarrollo de la dinámica de grupos, al coincidir con el surgimiento de los movimientos totalitarios y con el triunfo de las democracias tras la II Guerra Mundial. Si bien la dinámica de grupos tuvo sus orígenes en EE.UU., rápidamente se extendió por los países del noroeste europeo y, más tarde, por países como Israel, Japón e India.

Los laboratorios de dinámica de grupos aparecieron en EE.UU. una vez que finalizó la II Guerra Mundial. En 1945 Lewin fundó el *Research Centerfor Group Dynamics* en el Massachussets Institute of Tecnology, que tenía como objetivo el estudio de las relaciones humanas. Un año después se creó en estrecha colaboración con el anterior centro el *National Training Laboratory in Group Development*, que años más tarde se denominó el *National Training Laboratory*. Tenía como finalidad el entrenamiento intensivo de profesionales que deseaban aumentar su conocimiento sobre la dinámica de grupos y, principalmente, desarrollar habilidades de dirección y coordinación de grupos.

En 1950, tras la muerte de Lewin, el movimiento de la dinámica de grupos sufrió una importante escisión que alejaría dicho movimiento de las pautas señaladas por Lewin. La separación entre *el Research Centerfor Group Dynamics* y el *National Training Laboratory* fue un hecho. Este último centro cambió de nombre y la sede se trasladó de Bethel (Maine) a

---

<sup>1</sup> Francia y Mata (1992), en su defensa ideológica de la dinámica de grupos, afirman que "la dinámica de la vida requiere mucha dinámica de grupos. O todos aprendemos a vivir y a estar en grupo, a educar y solucionar conflictos en grupos, o la dinámica de masas nos aplasta" (p. 26).

Esalen (California). El énfasis ya no se pondría en las propiedades del grupo como unidad de análisis, sino en el desarrollo personal y en el análisis de las relaciones interpersonales, siendo el marco dominante la psicología humanista. En psicoterapia, cualquier orientación (ya fuese psicodinámica, conductual, humanista, etc.) sucumbió al ímpetu de la dinámica grupal y desarrollaron procedimientos psicoterapéuticos grupales (Barriga, 1982).

Los *Training Group* o *T-group*<sup>1</sup> fueron, quizá, el mejor representante de lo todo lo que fue el movimiento de la dinámica de grupos. En junio de 1947 tuvo lugar en Bethel el primer seminario experimental del *T-group*. Se experimentó un nuevo método de formación para las relaciones humanas que podía llegar a modificar en profundidad las actitudes del participante.

Aquellos profesionales que recurren a la dinámica de grupos defienden y asumen que el grupo transforma a sus integrantes, pudiendo tener una serie de efectos (Cirigliano y Villaverde, 1966):

- a) **Efecto terapéutico (o de ayuda):** todo grupo puede proporcionar a sus miembros la posibilidad de desarrollar ciertas capacidades y superar determinados problemas personales.
- b) **Efecto psicoterapéutico:** los grupos pueden ser utilizados como instrumentos a través de los cuales tienen lugar la psicoterapia de grupo.
- c) **Efecto educativo:** los grupos pueden ser empleados con el fin expreso de aprender. Los grupos no sólo pueden resolver problemas o tomar decisiones, sino que también pueden ser utilizados como instrumentos educativos.

La dinámica de grupos, pues, posee una elevada dosis de

---

<sup>1</sup> Posee otras denominaciones, tales como grupos de diagnóstico, de formación, de encuentro, de base, de sensibilización y grupos centrados en el grupo.

aplicabilidad, como sería en la dirección de reuniones de grupos pequeños, en la pedagogía activa, en la psicoterapia de grupo y en los grupos de apoyo y autoayuda entre otros. Tal como afirman Núñez y Loscertales (1996), "la dinámica de grupos ha tenido y sigue teniendo un interesante y amplio campo de aplicaciones en la intervención psicosocial. Hay algunas simples y superficiales, como puede ser el uso de técnicas grupales para mejorar el clima social, la productividad y el aprendizaje de determinados grupos. Otras situaciones pueden llegar a reclamar su empleo para la integración profunda de los miembros de un colectivo ayudándoles a ser un grupo organizado y cohesionado que actúa de forma autónoma. O bien la dinámica de grupos proporciona estructuras e instrumentos de trabajo a un equipo que actúa en el seno de una organización facilitando y perfeccionando su funcionalidad" (p. 19).

Todo grupo tiene su dinámica. Por ello, conocer los procesos de grupo, las fases por las que pasa, la estructura que ha desarrollado, las redes de comunicación por las que se rige, saber aplicar ciertas técnicas para provocar ciertos efectos buscados, etc., se convierte en primordial no sólo para el profesional que trabaja con grupos, sino para cualquier persona que está interesada en mejorar sus condiciones de vida. Son muchas las ventajas que el grupo puede proporcionar a los individuos. Ello nos exige conocer la dinámica de nuestros grupos y practicar las técnicas que las situaciones exigen para mejorar al grupo y a sus componentes.

### ***¿SON TODAS VENTAJAS? EL TRATAMIENTO AMBIVALENTE DE LA REALIDAD GRUPAL***

El lector interesado por la dinámica grupal habrá podido comprobar las ventajas de los grupos. Como ya hemos comentado, un buen uso de la dinámica grupal puede facilitar la personalización, la desmasificación y la socialización (Francia y

Mata, 1992). Pero, ¿son todos los efectos del grupo beneficiosos para sus miembros? Son muchos los defensores de esta perspectiva que han defendido con insistencia los efectos enriquecedores de una buena dinámica grupal. Nosotros, en ningún momento, vamos a contradecir esta visión optimista y esperanzadora, pero sí vamos a matizarla.

Imagínese el lector que está en una biblioteca o en una librería de psicología y está ojeando los libros sobre dinámica de grupos. Muy próximos a ellos se encuentran los libros sobre psicología de los grupos y psicología social. Con tranquilidad revisa los índices de los libros y comprueba cómo los diversos ejemplares que ha consultado explican los principales fenómenos grupales más importantes. Hasta ese instante no hay nada que al lector le haya llamado la atención. Comprueba que hay capítulos sobre aplicaciones de la psicología de los grupos, algún que otro sobre metodología e introducción histórica, teorías, etc. También suele haber capítulos sobre el concepto de grupo, sus tipos, su formación y desarrollo. Hasta ese momento no hay nada que contradiga su visión optimista de las ventajas de la dinámica de grupos. Pero, paulatinamente, observa que hay ciertos capítulos en los que se enumeran una serie de desventajas y efectos negativos que suceden en los grupos con mucha frecuencia. Y no nos estamos refiriendo tan sólo a que tome conciencia de que las relaciones intergrupales pueden ser conflictivas. Nos estamos refiriendo a toda una serie de fenómenos y procesos grupales muy llamativos que se ponen como ejemplo y que nos muestran una visión muy negativa de los efectos de los grupos (Moscovici, 1986). Y ello no sólo porque los grupos impliquen una *discontinuidad comportamental* para los individuos, sino que, además, esa *discontinuidad* implica un deterioro de la personalidad y de las capacidades de los miembros que componen los grupos. Inevitablemente, la influencia del individualismo de la sociedad occidental ha primado los valores individualistas en los que lo grupal y lo social no eran más que accidentes que impedian la verdadera manifestación de las

cualidades individuales humanas. Véanse, a título de ejemplo, los siguientes contenidos temáticos en los que se aprecia la acentuación de valores negativos de la aportación del grupo:

- a) **En un grupo se pueden tomar buenas y malas decisiones**, aunque se hayan enfatizado los procesos que inciden en la disminución de la calidad de las decisiones grupales (Moscovici, 1986). De hecho, el *groupthink* (Janis, 1982) se puede evitar y hay técnicas que posibilitan el enriquecimiento de las decisiones grupales. El grupo no tiene por qué tomar decisiones incorrectas e irracionales, ya que la racionalidad no tiene por qué desaparecer en el grupo.
- b) **La creatividad** no es sólo una aptitud individual (Abric, 1986) y no tiene por qué perderse en el grupo. Hay muy buenos creadores individuales, pero también hay técnicas grupales que pueden potenciar la creatividad en grupo.
- c) **Un grupo no tiene por qué conllevar siempre algún tipo de holgazanería social**. A veces el grupo puede hacer que disminuya el rendimiento de cada uno de sus miembros (Steiner, 1972), pero una buena planificación del trabajo en grupo puede producir un aumento considerable de la productividad grupal.
- d) **En los grupos no tiene por qué darse siempre la conformidad y obediencia ciegas** (Canto, 1994). Reconociendo los efectos beneficiosos de la obediencia y de la conformidad, también en los grupos es posible mantener la autonomía y que se produzca la influencia social de las minorías activas que buscan la innovación y el cambio (Moscovici, 1981; Mugny, 1981; Pérez y Mugny, 1988).
- e) Los individuos desempeñan distintos roles en los grupos. **Pero éstos no son siempre pautas de comportamiento rígidas** que el ser humano debe seguir sin existir la posibilidad de una adaptación a la propia psicología individual.

- f) **Una multitud puede ejecutar acciones racionales e irracionales** (Reicher, 1990), superándose la idea tan extendida de que siempre la masa conlleva comportamientos irracionales (LeBon, 1895).

Hasta aquí la lista de algunos de los fenómenos grupales que han sido utilizados para introducir la temática de la psicología de los grupos. El panorama contrasta con la visión tan optimista que se desprende del movimiento de la dinámica de grupos. Por todo ello se debe concluir que el grupo puede ser un instrumento tanto potenciador como inhibidor del bienestar y de las facultades de sus miembros. De hecho un grupo puede ser una vía para mejorar el rendimiento de sus miembros, alentar su creatividad, mejorar la calidad de sus decisiones, constituirse en una herramienta terapéutica para ser aplicada tanto a la salud mental como física, agente de cambio, etc. Pero también hay ocasiones en las que los grupos deterioran el rendimiento, manipulan a sus miembros a través de técnicas coercitivas, bloquean toda iniciativa y vías de innovación y creatividad y se interfiere negativamente en la salud mental y física de sus miembros.

Como todo grupo posee su dinámica y como el comportamiento de los individuos y el funcionamiento de la sociedad depende en gran medida de los grupos, se convierte en exigencia perentoria el análisis de los procesos grupales y la elaboración de técnicas para intervenir en los grupos. El individuo es bastante incomprensible si lo separamos de los grupos de los que forma parte, del mismo modo que no se puede comprender el grupo si queda separado de los individuos que lo componen. De hecho, el grupo debe ser considerado como un *mecanismo intermedio* entre el individuo y la sociedad. Ese es el motivo por el que cualquier ciencia social que ignore o rechace el estudio de los grupos es poco probable que pueda ser útil en la inmensa mayoría de las áreas de la conducta social.

### **3. ¿QUÉ CONCEPTOS SOBRE LA PSICOLOGÍA DE LOS GRUPOS DEBE CONOCER UN COORDINADOR DE GRUPOS?**

#### **INTRODUCCIÓN**

El principal fundador de la dinámica de grupos, Kurt Lewin, llegó a decir que *no hay nada más práctico que una buena teoría*. Cualquier profesional que trabaje en la coordinación de grupos, ya sea psicólogo, pedagogo, maestro, trabajador social, psicoterapeuta de grupos, etc., debe poseer los fundamentos teóricos precisos de la psicología de los grupos. Este capítulo quiere ser una herramienta destinada a ese fin. La teoría y la práctica deben conjugarse y no enfrentarse como mundos contrapuestos, ya que como afirman Cartwright y Zander (1971), *si se desea, o bien comprender, o bien mejorar la conducta humana, es necesario tener un buen conocimiento de la naturaleza de los grupos. No son posibles ni una perspectiva coherente ni una tecnología social avanzada si no se dispone de respuestas fiables a un sin número de preguntas relativas al funcionamiento de los grupos, al modo en que los individuos se relacionan con ellos, y a la forma en que dichos grupos se relacionan con el conjunto de la sociedad*.

#### **DEFINICIÓN DE GRUPO**

Ya sabemos que el grupo nos cambia. Un individuo en distintos grupos puede comportarse de forma diferente. Hace ya tiempo que sabemos que *el grupo es algo diferente a los individuos que lo componen*. A los psicólogos sociales les ha costado entender la peculiaridad psicológica de los grupos. En la primera mitad del siglo XX habían posturas que consideraban al grupo como *una falacia nominalista* (Allport, 1924). La aportación de psicólogos sociales de la Gestalt, como Sherif, Lewin y Asch, fue

imprescindible para demostrar la existencia de los grupos sociales desde una perspectiva psicológica. **Pero los grupos son reales.** Tienen metas, aspiraciones y carácter distintos a los de cada uno de sus integrantes. Además, la conducta de cada uno de sus miembros es diferente en situaciones grupales. El grupo puede aumentar la conformidad, la obediencia, la creatividad, la tenacidad, la motivación y otras conductas que los individuos no exhibirían estando solos.

Pero, entonces, ¿qué es un grupo? Según Turner (1990), "en sentido descriptivo, el grupo psicológico se define como 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 (o sea, con respecto al cual se comparan para evaluarse a sí mismos y sus actitudes, capacidades, actuaciones, opiniones, etc. y del que toman sus reglas, normas y creencias sobre la conducta y las actitudes adecuadas), al que aceptan pertenecer personalmente y que influye sobre sus actitudes y comportamiento. En la terminología al uso, constituye un grupo de 'referencia' (positiva) y no meramente de 'pertenencia', como lo definen personas externas al propio grupo, es decir, 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" (p. 24).

Es tal el número de definiciones existentes que los autores que recogen las principales definiciones tienden a clasificarlas (Cartwright y Zander, 1971; Shaw, 1981; Turner, 1990). Hay definiciones aplicables sólo a grupos pequeños, como hay otras aplicables a grupos más numerosos. Hay definiciones que resaltan todos aquellos rasgos y características que definen al grupo, mientras otras quieren concretizar la condición mínima para que un agregado humano se *convierta* en grupo social. En el cómputo global de las definiciones, hay las que ponen el énfasis en el individuo y otras lo ponen en el grupo; como las hay con un carácter unidimensional y las que poseen un carácter más

integrador. Simplificando las clasificaciones elaboradas por Cartwright y Zander (1971) y Shaw (1981), Turner (1990) redujo los tipos de definiciones a las siguientes categorías:

1) **El criterio de identidad (o perceptivo cognitivo).** Según el cual los individuos que pertenecen a un grupo tienen cierta conciencia colectiva de sí mismos como entidad social diferenciada, compartiendo criterios de identidad social (Tajfel, 1978). Para Turner (1981), un grupo social tiene lugar cuando dos o más individuos comparten una identidad social común y se perciben a sí mismos como miembros de la misma categoría social. Al ser una definición de marcado carácter subjetivo, Brown (1988) complementa la definición de Turner, sugiriendo que no capta un rasgo esencial de los grupos, como es el hecho del reconocimiento de su existencia por otros. Por lo que un grupo, pues, existiría cuando dos o más personas se definen a sí mismas como miembros del grupo y cuando su existencia es reconocida por, al menos, algún otro (persona, grupo, etc.). Desde esta óptica un grupo sería un conjunto de individuos que se perciben a sí mismos como miembros de la misma categoría social, que comparten alguna implicación emocional en esta definición común de sí mismos y que logran algún grado de consenso social acerca de la evaluación de su grupo y de la pertenencia a él.

2) **El criterio de estructura social.** Las interrelaciones entre los miembros del grupo se estabilizan y organizan, formando un sistema de diferencias de roles, de estatus, de normas y valores compartidos, que influyen en la conducta y actitudes de los miembros que son relevantes para el grupo (Sherif y Sherif, 1969).

3) **El criterio de interdependencia.** Hay un conjunto importante de definiciones que destacan el hecho de que los miembros del grupo son de algún modo interdependientes de forma positiva. Las personas se agrupan para cooperar y conseguir así algún objetivo inalcanzable por sí solos, o bien se

agrupan porque encuentran reforzante la compañía de los demás. Se ha asumido que la interdependencia motivacional (funcional, objetiva) entre las personas para la mutua satisfacción de sus necesidades (logro de objetivos cooperativos, validación de creencias, valores y actitudes, consecución de premios, realización satisfactoria de tareas, etc.) hace surgir, más o menos directamente (en el caso positivo), la interdependencia social y psicológica en forma de interacción social cooperativa y/o afiliativa, influencia interpersonal mutua y cohesión (Turner, 1990).

Si bien hay definiciones que tratan de aislar el factor determinante de la formación de los grupos, hay otra serie de definiciones que superan el carácter más o menos unidimensional que enfatizan tan sólo un atributo y recurren a la integración de un conjunto de atributos. Así, realizando un cómputo de los elementos que se destacan en las múltiples definiciones, se pueden enumerar una serie de elementos definitorios de la noción de grupo:

- Un grupo está formado por dos o más personas,
- Las cuales comparten ciertos contenidos (normas, objetivos, sistemas de comunicación, afectos, prejuicios, estereotipos, etc.) que conforman la cultura común del grupo.
- Los miembros de los grupos interactúan entre sí,
- Mientras cooperan para conseguir las metas del grupo, (aceptadas por la mayoría de sus miembros) y
- Tienen una permanencia temporal.

Para Shaw (1981) un grupo pequeño no sería más de veinte personas, aunque en la mayoría de los casos se ocupara de grupos no superiores a cinco miembros. Para Scháfers (1984) un grupo pequeño estaría comprendido entre tres y veinticinco miembros. Para Haré, Blumberg, Davies y Kent (1994), los grupos serían pequeños si tienen de dos a treinta miembros. Pero no habría un criterio fijo y definitivo para diferenciar entre *grupos*

*pequeños y grupos grandes*. Las características distintivas de un grupo, en contraste a una colección de individuos que pueden poseer rasgos similares o estar ocupando un mismo espacio físico, serían las siguientes:

- a) Los miembros del grupo tienen un conjunto de valores compartidos que les ayudan a mantener un patrón completo de actividad.
- b) Adquieren o desarrollan habilidades y recursos para ser usados en su actividad.
- c) Se conforman a un conjunto de normas que definen sus roles para ser utilizados en la actividad y tener un nivel suficiente de moral para proporcionarles cohesión,
- d) Tienen una meta o conjunto de metas específicas que desean alcanzar y el líder necesario para coordinar sus recursos y roles en el interés de tales metas.

## **TIPOS DE GRUPOS**

Son muchas las clasificaciones sobre tipos de grupos. La posibilidad de una amplia variedad en la tipología de los grupos es manifestada por Cartwright y Zander (1971). De hecho, se podría seleccionar una serie de propiedades y definir "tipos" de grupos según presenten o no esas propiedades. Entre las propiedades más utilizadas se encuentran: tamaño del grupo, grado de interacción física entre los miembros, grado de intimidad, nivel de solidaridad, etc. No ha sido ésta la estrategia utilizada, ya que estas propiedades han sido consideradas como variables que pueden tener lugar en cualquier grupo. Lo más frecuente ha sido recurrir a tipologías dicotómicas, tales como: formal-informal, primario-secundario, pequeño-grande, *Gemeinschaft-Gessellschaft*, autónomo-dependiente, temporal-permanente, etc. Las más utilizadas serán detalladas a continuación.



### Grupos primarios y grupos secundarios

Cooley (1909) fue el primer científico social que introdujo el concepto de grupo primario. Consideraba como grupos primarios a la familia, el grupo de juegos y el vecindario. Se caracterizaban por ser grupos con un elevado grado de cooperación y unas relaciones personales muy estrechas, que intervienen de un modo fundamental en la formación de la naturaleza social y de los ideales sociales de los individuos. Con el tiempo se amplió el concepto de grupo primario, caracterizándose por una serie de rasgos estructurales, tales como: asociación *cara-a-cara*, asociación no especializada, relativa duración, reducido número de miembros y relativa intimidad entre sus miembros.

Dunphy (1972) amplió la categoría establecida por Cooley e incluyó los grupos de iguales (de niños, adolescentes y adultos), los grupos informales dentro de las organizaciones y los grupos de resocialización. Para Scháfers (1984) los grupos primarios serían aquellos grupos en los que los seres humanos establecen contactos sociales primarios y desarrollan su yo (social). Tales grupos ofrecen la posibilidad de socialización primaria y de integración social, así como la constante posibilidad de afirmar la propia identidad, de mantener relaciones íntimas y espontáneas y de liberarse de los grupos secundarios. Según Scháfers, para que un grupo sea primario no es preciso que se encuentren próximos espacialmente, ya que, por ejemplo, una familia puede ser un grupo primario y vivir separados; como tampoco es importante la prioridad de la transmisión de normas y valores, ya que muchos grupos primarios están formados por adultos. Lo que sí determina la especificidad de los grupos primarios es que proporcionan a sus miembros la posibilidad del establecimiento de relaciones interpersonales íntimas e intensas en las que los individuos son aceptados como personas.

**Los grupos secundarios**, por su parte, están relacionados con el sistema social. Serían un sistema de funciones al servicio de los

objetivos de una organización, relacionándose las personas según las normas que el sistema secundario ha establecido. Las relaciones son, pues, más impersonales y menos íntimas, pautadas por los roles establecidos. Los grupos primarios y los grupos secundarios no son entidades que funciones de forma separada. Si bien es verdad que hay grupos primarios (como la familia y los grupos de amigos) que funcionan más o menos al margen de un sistema secundario, en cualquier grupo secundario es muy probable que se establezcan lazos característicos de los grupos primarios.

Tipos de grupos	Características
Grupos primarios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formación espontánea.</li><li>• Numero restringido (mutuo conocimiento).</li><li>• Interacción cara a cara.</li><li>• Se <i>sienten</i> y se <i>saben</i> del grupo.</li><li>• Comunicación sin intermediarios.</li><li>• Se favorece y confirma el yo individual.</li></ul>
Grupos secundarios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formación espontánea o artificial.</li><li>• Número amplio de sujetos.</li><li>• No se da interacción directa.</li><li>• Se <i>saben</i> del grupo.</li><li>• La comunicación precisa de intermediarios.</li></ul>

Cuadro 1. Características de los grupos primarios y secundarios. Fuente: Núñez y Loscertales (1996).

### Los grupos formales y los grupos informales

Hay quienes equiparan los grupos informales a los grupos primarios. Hay muchos otros que los distinguen, ya que si bien muchos grupos informales son también grupos primarios, no todos los grupos informales son grupos primarios. Habrían grupos primarios (como la familia) que no podrían ser considerados como un grupo informal. Las características de los grupos formales son las siguientes: son el resultado de una

planificación racional por parte de la organización, con un carácter normativo al prefijar el tipo de regulaciones y están orientados hacia un fin. Por su parte, los grupos informales son el resultado de procesos espontáneos de interacción entre los miembros de la organización, cumplen función de la expresión de las necesidades afectivas y se orientan a la satisfacción de tales necesidades.

### **Los grupos de pertenencia y los grupos de referencia**

Cuando un individuo se ha identificado al grupo que pertenece, este grupo también se ha constituido en su grupo de referencia. Hay ocasiones en las que los individuos pertenecen a grupos con los que no se identifica y utilizan a otros como grupos de referencia. Kelley (1952) distinguió dos tipos de grupos de referencias, con funciones distintas cada uno de ellos:

a) *Los grupos de referencia normativos* definen e imponen las normas del individuo. Tendrían como función una función normativa y motivante, que consistiría en el establecimiento de las normas para el individuo. En este caso, los grupos de referencia son utilizados por los individuos, al adoptar sus normas, como determinantes del comportamiento y actitudes.

b) *Los grupos de referencia comparativos* sirven como criterio para el establecimiento de comparaciones por parte del individuo para que valore a otras personas y a sí mismo. Tendrían una función de carácter comparativo y perceptivo, que tendría como finalidad el servir de punto de referencia y el permitir al individuo autoevaluarse y valorar a los demás.

### **TIPOLOGÍA EN FUNCIÓN DEL TAMAÑO DEL GRUPO**

Al definir el grupo se pudo comprobar lo complicado que resultaba determinar cuándo un grupo dejaba de ser un *grupo pequeño* para transformarse en un *grupo grande*. Un grupo lo

forma *más de dos personas*, pero no está claro el límite por el cual un grupo deja de serlo para convertirse en otra entidad social. A los psicólogos sociales les ha interesado desde hace décadas la influencia del tamaño del grupo (Vendrell y Ayer, 1997). A priori no se puede establecer un número ideal para obtener un óptimo funcionamiento del grupo. Muchos autores piensan que un grupo de cinco o seis miembros es ideal en muchos aspectos. Un grupo de cinco o seis individuos es suficientemente numeroso para estimular la implicación de sus miembros y lo suficientemente pequeño para facilitar la participación. Si el grupo fuese más numeroso complicaría su organización y coordinación.

Si atendemos al tamaño del grupo, se pueden distinguir tres tipos de grupos (Núñez y Loscertales, 1996):

- a) **Grupo pequeño** (máximo 12 miembros). En estos grupos es muy factible la interacción directa entre los miembros del grupo.
- b) **Grupo mediano** (máximo 40 miembros; tómesese como ejemplo la clase escolar). Se pueden realizar tareas tales como sesiones de trabajo expositivo, discusiones, coloquios, etc.
- c) **Gran grupo** (más de 40 personas). En estos grupos no son posibles las interacciones directas entre sus miembros.

### **EL GRUPO ES DINÁMICO**

El grupo social es dinámico. Está en continuo movimiento y evolución. El grupo social no puede ser considerado como algo estático. No debe ser concebido como *una fotografía*, con una estructura rígida e inmóvil. Los grupos se forman, se estructuran, se desarrollan y se deshacen. La temática *del desarrollo del grupo* suele ir precedida por el estudio de *la formación del grupo* (Huici, 1987; Gil y Alcover, 1999). Shaw (1981) enumeró las razones por las que las personas se agrupan, distinguiendo las siguientes:

1. Los grupos nos ayudan a satisfacer importantes necesidades psicosociales.
2. Los grupos nos ayudan a conseguir metas que no podemos alcanzar de forma individual.
3. Nos puede proporcionar conocimientos e información.
4. Nos ayuda a encontrar nuestra necesidad de seguridad.
5. Ayudan a establecer una identidad social positiva.

Una vez que las personas han constituido un grupo, la dinámica grupal pasa por fases diferentes. Los psicólogos de los grupos han estudiado las fases por las que pasan los grupos, prestando mayor atención a los grupos terapéuticos. Los modelos que se han desarrollado son muy numerosos (Tuckman, 1965; Lacoursiere, 1980; Worchel, 1996; etc.). La duración de cada fase podría variar para los distintos grupos, pero la secuencia de las fases del proceso de desarrollo del grupo sería invariable. Siguiendo a Tuckman (1965), las fases serían:

- a) **Fase de formación.** Es la fase inicial con la que los miembros del grupo se familiarizan entre sí. Las personas evalúan si el grupo puede satisfacer sus necesidades y si cumplen sus expectativas. Es una fase en la que tratan de determinar si pertenecen al grupo y cuál sería su papel en el mismo.
- b) **Fase de conflicto.** Es una fase de insatisfacción donde los miembros del grupo comparan sus expectativas con lo conseguido. Los grupos desarrollan conflictos internos relacionados tanto con aspectos interpersonales como implicados con la ejecución de las tareas. En esta fase se da una rebelión contra el líder.
- c) **Fase de normalización.** Se caracteriza por la superación de los conflictos previos mediante el desarrollo de la cohesión y de sentimientos positivos hacia el grupo. Surgen nuevos roles y normas de comportamiento.

- d) **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 flexibles y funcionales.
- e) **Fase de clausura.** Los grupos pueden alcanzar sus objetivos. A partir de este momento pueden seguir funcionando eficazmente o disolverse con éxito.

La mayor parte de los grupos tienen conciencia de que su existencia es limitada. Si no han llegado a constituirse en un grupo realmente, sus miembros se separan incluso con un sentimiento de alivio. Si, por el contrario, el grupo ha llegado a ser tal, la disolución del grupo podría suponer para sus miembros una fase de elevada tensión emocional.

Estas fases o etapas no están separadas de forma tajante. De hecho, es posible que se mezclen entre sí. Es difícil determinar con exactitud el tiempo que se necesita para superar una etapa, ya que en cada grupo las etapas pueden tener una duración diferente. Lo que resulta evidente es que los modelos sobre el desarrollo grupal lo consideran un proceso cíclico a la vez que secuencial (Worchel, 1996).

La mayor parte de los grupos -por no decir todos- buscan o anhelan de forma relativamente consciente la superación de la fase de conflicto para alcanzar un grado tal de madurez que conlleve la normalización y una mejora del rendimiento. Ello no supone que se haya de considerar al conflicto como algo disfuncional en el grupo, ya que siempre existirán conflictos que en muchos casos son constructivos para el buen funcionamiento del grupo. Esa madurez deseada se puede caracterizar por un incremento de la responsabilidad grupal, por un aumento de la comunicación, por ser interdependientes y cooperativos, por tomar decisiones buscando el consenso y por un enfrentamiento activo con los problemas (Pallares, 1988).

Un grupo no siempre consigue sus objetivos. Esta circunstancia puede ser un motivo de disolución del grupo. En otras ocasiones, el grupo puede disolverse al conseguir sus objetivos. Un grupo terapéutico puede llegar a su fin cuando sus miembros han adquirido los conocimientos y las estrategias precisas para resolver sus problemas. El final del grupo no tiene por qué ser traumático, aunque en muchas ocasiones se producen resistencias para alargar la estancia en el grupo. Hay individuos que abandonan el grupo aún cuando éste siga funcionando. Hay ocasiones en las que el coordinador del grupo puede *invitar* a ciertos individuos a abandonar el grupo o puede disolver el grupo íntegramente. Un grupo debe existir en cuanto cumpla unos objetivos y conlleve una finalidad. En los grupos en los que se aplica una dinámica de grupos mínimamente planificada, el fin de la dinámica estaría en función de los objetivos establecidos previamente por el coordinador y el propio grupo.

## LA COHESIÓN GRUPAL

Una constante de la vida de un grupo social es que posee un determinado nivel de unión entre sus miembros. Es la condición *sine qua non* para poder hablar de grupo. No hace falta la presencia física ni la proximidad constante de cada uno de sus miembros. Ahora bien, 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. Existen muchas técnicas de dinámica de grupos que tienen como objetivo mejorar la cohesión grupal.

Son muchas las definiciones que la psicología de los grupos ha proporcionado en su intento de comprender el concepto de cohesión (Canto, 1998). El término cohesión proviene del vocablo latino *cohaesus*, que significa adherirse, estar juntos. La cohesión podría entenderse como "un proceso

dinámico que se refleja en la tendencia grupal de mantenerse juntos y permanecer unidos en la persecución de sus metas y objetivos" (Carrón, 1982; p. 124). Las definiciones sobre cohesión grupal han diferenciado dos tipos:

- a) **La cohesión de tarea.** Refleja el grado con el que los miembros del grupo trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes. A medida que más aceptan los miembros del equipo ese propósito, mayor será la cohesión de tarea de ese equipo.
- b) Y, por otro lado, **la cohesión social**, que refleja el grado en el que los miembros de un equipo sienten simpatías mutuas y disfrutan del compañerismo del grupo.

La línea mayoritaria en las teorías psicosociales de los grupos (Shaw, 1981) ha desarrollado una visión propia del concepto de cohesión. Ha concebido a la **interdependencia** como la vía fundamental para la constitución y formación de los grupos, y con ella la importancia del papel desempeñado por la atracción interpersonal como proceso por el que se cohesionan el grupo. Gran parte del conocimiento que se ha adquirido sobre la atracción interpersonal (Canto, 1997), considerada como una actitud positiva experimentada por una persona respecto a otra, sería el factor fundamental y esencial para producir cualquier tipo de conducta afiliativa, desde la atracción más simple, pasando por el amor, llegando hasta la formación y consolidación de los grupos. Sin embargo, hay autores (Hogg, 1987; 1992) que establecen diferencias entre la cohesión y el concepto de atracción interpersonal. De hecho, Hogg nos recuerda que la interdependencia no siempre conlleva efectos positivos para la cohesión y formación de los grupos. En ocasiones, puede producir algún grado de conflicto entre las partes. Para Hogg, habrían dos tipos de atracción:

- a) La atracción interpersonal que se establece entre los individuos sobre la base de su pertenencia categorial

común y se relaciona con la pertenencia al grupo (**atracción intragrupal o atracción social**).

- b) Y la atracción interpersonal que se basa en la atracción a partir de las características idiosincráticas de la personalidad del individuo (**atracción personal**).

Sea la que sea la postura que se asuma sobre el concepto de cohesión, los profesionales que trabajen con grupos elaborarán estrategias para provocar cohesión en el grupo. Incidirán en las variables que potencian la cohesión, bien sea potenciando la interdependencia entre los miembros del grupo, bien sea potenciando el sentimiento de identidad social común. Óptimas cotas de cohesión en el grupo tienen importantes incidencias en el clima social y en el rendimiento del mismo.

## **LA COMUNICACIÓN GRUPAL**

No hay grupo social sin interacción y no hay interacción sin comunicación. Muchas técnicas de dinámica de grupos tienen como finalidad incidir en la mejora de la comunicación de los miembros del grupo. Mejorando la comunicación el grupo puede realizar mejor sus tareas y conseguir más fácilmente sus objetivos. Como afirman Marín y Medina (1997), "la comunicación se convierte en el elemento fundamental para la interacción y productividad grupal. Por medio de la comunicación (verbal o no verbal), se establecen pautas de comportamiento grupal, normas y estilos de conducta, que actuarán como campos de fuerza para mantener la estabilidad del grupo" (Lewin, 1978). El incremento en la cantidad y la calidad de las comunicaciones interpersonales facilita la cohesión y propicia los procesos de identificación de los individuos como miembros del grupo al que pertenecen (Tajfel, 1984) (p. 75). Además, la mejora de la comunicación puede incidir en la psicología de los miembros del grupo. De hecho, los efectos de la

comunicación desde un enfoque psicoterapéutico son bien conocidos. El aumento del autoconocimiento se convierte en un factor clave para mejorar la dinámica individual y grupal.

Hay técnicas utilizadas en los grupos que tienen como finalidad inmediata incidir en la comunicación grupal. Se puede buscar no sólo la mejora de la comunicación entre los miembros del grupo, sino también la mejora de la comunicación intraindividual<sup>1</sup>.

La comunicación, especialmente la oral, es un hecho exclusivamente humano. Si atendemos a la dirección en la que se puede producir la comunicación, a su carácter simétrico/asimétrico y al contexto, cabría distinguir tres posibilidades (Hernández, 1998):

1. Dirección unívoca, asimétrica y en situación de grandes grupos (p.ej. comunicación persuasiva, discursos políticos entre grandes auditorios, etc.).
2. Dirección biunívoca, simétrica y en situación interpersonal (p.ej. comunicación interpersonal entre dos personas).
3. Dirección biunívoca, simétrica y en situación grupal (p.ej. dinámicas de grupo, discusión grupal, *grupos T*, etc.).

Nuestra atención se centra en la comunicación que se desarrolla dentro de un grupo. En este caso la comunicación es biunívoca y, a priori, todos los miembros del grupo tienen la misma posibilidad de comunicar. Se precisa el análisis de los aspectos formales de la comunicación grupal (redes de comunicación) y de los aspectos informales de la misma. En la dinámica de grupos el interés se centra en la calidad del mensaje y en la importancia de las personas en sus procesos de interrelación sin olvidar el código y las leyes de comunicación.

---

<sup>1</sup> Los *grupos T* serían una buena técnica para conseguir un aumento en la comunicación inter e intraindividual

Cualquier persona que quiera ser un especialista en dinámica de grupos debe ser un experto en comunicación además de ser un gran comunicador. Como nos recuerda Francia y Mata (1992), la necesidad de comunicación del ser humano es tan imperiosa que buscamos con insistencia:

- "Saber, y por eso preguntamos, escuchamos, indagamos.
- Informar sobre lo que sabemos, y buscamos interlocutores, audiencia.
- Salir de nuestro aislamiento como personas y entramos en contacto con otras a través de la comunicación.
- Entender y ser entendidos.
- Influir, persuadir a otros, y nos servimos de técnicas y recursos eficaces" (p. 69-70).

## LA ESTRUCTURA GRUPAL

No hay grupo sin una mínima estructura interna. La estructura grupal se origina por la interacción social en el seno del grupo. Conlleva la organización interna del grupo y tendría más probabilidades de desarrollarse en grupos más o menos permanentes. Ello no impide que desde los primeros instantes de la formación del grupo se inicie la estructuración del mismo; en base a la eficiencia mostrada por los miembros del grupo en la realización de la tarea relevante, según las capacidades y motivaciones de los individuos miembros del grupo y según la disposición del ambiente grupal (número de sujetos del grupo, disposición espacial de los sujetos, cantidad de espacio disponible, etc.) (Cartwright y Zander, 1971). Hay autores, como Biddler (1979) y Shaw (1981) que distinguen entre una serie de elementos estructurales del grupo. Estos son:

a) **Posición grupal.** Es el lugar que los individuos ocupan en un grupo.

b) **Estatus.** Es el rango de un individuo en la jerarquía de prestigio de un grupo. Los individuos en los grupos ocupan una posición y ejecutan roles sociales, pero no todos los roles sociales ni su ubicación están igualmente valorados. Hablar de estatus social significa hablar de ordenamiento jerárquico. Implica asumir que, según ciertas dimensiones, hay individuos superiores a otros, por lo que hay individuos con un estatus superior en relación a otros que poseen un estatus inferior. Si los roles nos indican el comportamiento que hemos de esperar según el lugar o posición que ocupan los individuos, el estatus nos indica la valoración adjudicada a esa posición, con un mayor o menor prestigio. Las personas que en los grupos poseen un estatus superior son personas más influyentes, bien ubicadas en las redes de comunicación, a las que se les permiten una cierta desviación respecto a las normas sociales, siempre que muestren su preocupación por el grupo y sus objetivos.

c) **Roles.** Definimos el rol como el conjunto de conductas requeridas a la persona que ocupa una posición determinada en el grupo. Se han delimitado dos tipos de roles:

- 1) **Los roles formales** son los roles establecidos directamente por el grupo u organización.
- 2) **Los roles informales** surgen en el grupo como resultado de las interacciones sociales entre los miembros del grupo. Las expectativas para las conductas de los individuos que ocupan estos tipos de roles no están tan bien establecidos como en los roles formales.

El estudio y análisis de los conflictos de los roles ha sido muy importante dentro de la temática de los grupos (Canto, 1998). **El conflicto de rol** ocurre cuando, a pesar del consenso sobre las metas u objetivos del grupo, el ocupante de un rol no tiene habilidad, motivación o conocimiento suficiente para llevarlo a cabo. Se han distinguido tres tipos de conflicto de rol:

- **Conflicto intrarrol:** tensión que siente el sujeto a raíz de expectativas contradictorias por la realización de un rol determinado. Estas demandas contradictorias podrían ser autoimpuestas por las personas que ejecutan el rol y planteadas por el grupo.
- **Conflicto interrol:** tiene lugar cuando un individuo tiene que ejecutar dos o más roles que deben desempeñarse al mismo tiempo, siendo las demandas de los roles incompatibles entre sí.
- **Conflicto persona-rol:** tiene lugar cuando un rol requiere ciertas conductas que la persona no tiene la motivación o habilidad para desempeñar el rol.

La diferenciación de rol y la tipología de los mismos han estado asociadas desde un principio a las propias características del grupo, de los que han destacado los objetivos y las metas del grupo que ha propiciado una organización y estructuración particular del mismo. Ya en 1948 Benne y Sheats establecieron, en base a conexiones entre los roles y los objetivos del grupo, la siguiente clasificación:

- Roles relacionados con la formación y el mantenimiento de la dinámica grupal.
- Roles relacionados directamente con la tarea y dirigidas explícitamente a la consecución de metas colectivas.
- Roles individuales, dirigidos a satisfacer las necesidades personales.

d) **Las normas sociales.** Son reglas de conducta. Son patrones o expectativas de conducta, compartidas más o menos por los miembros de un grupo, que prescriben el comportamiento adecuado y correcto en ciertas situaciones específicas. Proporcionan la base para predecir la conducta de los demás, por lo que se puede prever las acciones de los demás y ejecutar una respuesta apropiada. Los grupos pueden establecer formalmente las normas, como también lo pueden hacer

informalmente. Siendo así, cada norma conlleva una serie de expectativas y conductas específicas, que determinan supuestamente las conductas de los integrantes del grupo.

El estudio de las normas ha enfatizado el análisis de los procesos de influencia que intervienen en la construcción e imposición de las normas (Canto, 1994). Las investigaciones de Sherif (1936) sobre normalización, de Asch (1951) sobre conformidad y Moscovici (1981) sobre innovación han destacado las vías por las que en los grupos se establecen normas sociales. El seguimiento por parte de los miembros del grupo suele ser percibido como funcional para el grupo, por lo que se presionaría a sus miembros para que acepten las normas grupales.

Las normas sociales cumplen una serie de funciones para los individuos del grupo y para el grupo en su conjunto. En los grupos las normas sociales ayudan a regular la existencia social y a coordinar las actividades del grupo; también ayudan a conseguir las metas grupales y pueden servir para aumentar o mantener la identidad del grupo (Canto, 1998). Para los individuos, las normas sociales cumplen básicamente dos funciones esenciales:

a) **Función informacional:** las normas proporcionan los estándares que serán utilizados por los miembros del grupo para validar sus opiniones, actitudes y conductas. Al comprobar la coincidencia y consenso entre los miembros del grupo, se cumplen las expectativas de consenso y se siente la coincidencia en percepción e interpretación de la realidad construida. El grupo del cual esperamos el consenso es nuestro *grupo de referencia*.

b) **Función de integración:** las normas nos infunden sentimientos de conexión. Quien acepta las normas del grupo queda integrado en el mismo. Quienes no las aceptan pueden correr el riesgo de quedar marginados en el grupo.

No todas las normas son del mismo tipo. Hay normas esenciales que nunca deben ser violadas. Hay otras normas

menos importantes, de naturaleza más flexible. Hay normas que implican a todos los miembros del grupo. Hay otras que implican más a unos miembros que a otros. Del mismo modo, en los grupos se les permite más a unos miembros que a otros la desviación y el no cumplimiento de ciertas normas.

## EL LIDERAZGO

Un líder no tiene como objetivo que los miembros de su grupo sean subordinados que acatan sus órdenes de forma automática, sin ser aceptadas de forma privada. Si un líder aspira a eso no sería más que un *jefe formal* con el que finaliza su influencia allí donde acaba su presencia y/o poder. Un líder con verdadera vocación de liderazgo no quiere subordinados o súbditos, sino seguidores que confíen en él.

El liderazgo es parte esencial de la estructura grupal. La psicología social hace ya casi un siglo que se ha preocupado por la temática de los líderes (García, 1999). La complejidad de la realidad fenoménica que abarca los procesos de liderazgo ha determinado cierta confusión conceptual, una elevada variedad de teorías y una ampliación de los tipos de líderes analizados. La dificultad que conlleva la definición de liderazgo viene acentuada por el hecho de que el concepto de liderazgo se relaciona muy estrechamente con otros conceptos, tales como *poder, influencia, autoridad, etc.*, que también presentan grandes complicaciones en el momento de ser definidos (Canto, 1994). Para Shaw (1981), las características que podrían definir el liderazgo serían:

- El líder sería la persona percibida como central en el grupo, considerada como la más influyente y la generadora de un mayor número de comunicaciones.
- Sería la persona que puede conducir al grupo hacia sus metas.
- Sería la persona nombrada como tal en las relaciones sociométricas.

- El líder sería considerado como el jefe del grupo.
- El líder recibiría el apoyo de los miembros del grupo tendría la capacidad para influirles de forma positiva.

García (1999), tras revisar el estado actual de las teorías sobre el liderazgo en el ámbito de la psicología de los grupos, sostiene que los diferentes tipos de definiciones no son excluyentes, sino que abordan y enfatizan aspectos complementarios del liderazgo. Además, en consonancia con Bass (1990), resalta que en la mayoría de los autores hay un elevado consenso al aceptarse que el liderazgo implica **un proceso de influencia** entre el líder y sus seguidores. Para Bass (1990), "el liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que, con frecuencia, implica una estructuración o reestructuración de la situación y de las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agente de cambio -personas cuyos actos afectan a otras personas más que los actos de éstas les afectan a ellos-. El liderazgo se da cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencias de los demás miembros del grupo" (p. 19-20). De hecho, en resumidas cuentas, un líder debe conocer las metas del grupo, proporcionarles la dirección y los recursos necesarios a los miembros del grupo para alcanzar las metas establecidas.

Las tipologías sobre los líderes han sido numerosas. Básicamente se pueden enumerar y decir que los tipos de líderes más importantes son:

a) **Liderazgo formal** (preestablecido por la organización) y **liderazgo informal** (emergente en el grupo).

b) A partir de la investigación de Lewin (Lewin y Lippit, 1938), se distinguió tres tipos de liderazgo:

- **Liderazgo autoritario.** Cuando se da este tipo de liderazgo el líder es el único del grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder



autoritario no son conocidos por el resto del grupo y la comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.

- **Liderazgo democrático.** El líder democrático toma decisiones tras potenciar la discusión en el grupo, recibiendo de buen agrado las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias alternativas entre las que el grupo debe elegir.
- **Liderazgo dejar hacer.** El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo y se limita a aportar las medias necesarias. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo con este tipo de líder gozan de completa libertad y cuentan con su apoyo sólo si se lo solicitan.

Lewin realizó investigaciones para demostrar la superioridad del líder democrático. Este tipo de líder provoca un elevado rendimiento en el grupo, que no decrece ante la ausencia del líder. Los miembros del grupo se encuentran satisfechos, dándose un clima socioafectivo positivo y una elevada cohesión. La tensión que genera el líder se expresa de forma abierta, lo que provoca la ausencia de tensiones no resueltas.

a) **Liderazgo transaccional** versus **liderazgo transformacional** (Bass, 1985). El liderazgo transaccional implica una transacción entre el líder y sus seguidores. Los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder, mientras que éste proporciona recursos considerados como válidos para el grupo.

Es el tipo de líder más característico en los grupos pequeños y en las organizaciones. Surge tras la diferenciación interna del grupo: habría personas dentro del mismo que

colaboran más eficazmente para obtener los objetivos grupales, por lo que adquieren mayor prestigio e influencia.

El liderazgo transformacional o carismático se caracteriza por tener la capacidad de cambiar la escala de valores, las actitudes y las creencias de sus seguidores (Bass, 1985). Conger (1989) concluyó que las principales acciones que el líder puede ejercer para ser percibido con carisma por sus seguidores son:

- Discrepancia con lo establecido y deseos de cambiarlo.
- Propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a los seguidores.
- El uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir este cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

### **LOS PROCESOS DE INFLUENCIA SOCIAL EN EL GRUPO**

Las técnicas de dinámica de grupos pretenden influir. El coordinador de un grupo tiene como uno de sus objetivos ser influyente y persuasivo. Los miembros del grupo se influyen entre sí (unos más que otros). En los grupos, sean de la clase que sean, los procesos de influencia son muy variados y constantes. En psicología social se ha entendido por influencia social tanto la capacidad de un individuo de modificar el comportamiento de otros individuos sin recurrir a la fuerza, como el cambio de comportamiento que se observa en un individuo cuando interactúa con otro(s) individuos(s) o con el grupo en su totalidad. Más específicamente, Pérez y Mugny (1985) definen a los procesos de influencia social como los regidores de las modificaciones de todo tipo de respuestas (percepciones, juicios, opiniones, comportamiento, etc.) observables en el individuo, originadas por el conocimiento de las respuestas (percepciones, juicios, opiniones, comportamientos, etc.) de otros individuos.

Cuando Barriga (1982) expone los procesos de influencia social enumera una amplia gama de fenómenos o situaciones que más o menos han estado vinculados al tema de la influencia social. Estas situaciones son:

- Situaciones de sugestión, que abarcarían los estudios de la susceptibilidad a la sugestionabilidad y los estudios sobre el contagio conductual y los trabajos de facilitación social.
- Situaciones de adoctrinamiento y "lavados de cerebro".
- Situaciones de discusión en grupo y toma de decisiones.
- Otra de las situaciones estudiadas dentro de la influencia social ha sido la situación de obediencia a partir de los experimentos de Milgram (1974).
- El estudio de las situaciones de conformidad (Asch, 1951) que centró en gran parte el interés de los psicólogos sociales.
- Situaciones de persuasión: producidas por la presentación de una comunicación que conlleva argumentos a favor del punto de vista que defiende la fuente con el objetivo de cambiar las actitudes de los sujetos blanco del mensaje persuasivo. La persuasión debe ser considerada como una de las modalidades más importantes de influencia. Cuando se habla de persuasión se hace referencia a las actividades de intentar modificar las actitudes de otras personas mediante interacción simbólica; es un intento deliberado por parte de una persona o grupo de influir en las actitudes y conductas de otras personas con el objeto de cambiarlas. Se ha investigado con vehemencia los factores del cambio de actitud y se han desarrollado múltiples teorías para explicar la persuasión (Eagly y Chaiken, 1993).

Esta enumeración de las modalidades de influencia social fue característica de una época en la que los modelos teóricos sobre influencia primaban una visión estática y uniforme de la función de la influencia, que tenía como fin último la adecuación del individuo al grupo (y sociedad) al que pertenece, ejerciendo, por tanto, una función de control social. Las modalidades más investigadas eran aquellas que resaltaban *el poder de las mayorías y de la autoridad* (conformidad y obediencia) y no consideraban la posibilidad de la influencia minoritaria, motor del cambio y la innovación (Moscovici, 1981; Canto, 1994). Con el reconocimiento de la posibilidad de la influencia de las minorías se abrió un nuevo marco para entender la influencia social y se concebía con más optimismo el papel del individuo en el grupo. Ya no tiene por qué sucumbir el individuo ante la presión de la mayoría. Ya no tiene por qué ser siempre sumiso, conformista y obediente. Si tiene una opinión que desea que sea admitida por el grupo, puede organizar su estilo de comportamiento para provocar *un conflicto social y cognitivo* en el resto del grupo y obtener algún grado de influencia. Al admitirse la posibilidad de innovación como modalidad de influencia, la visión sobre el papel que desempeña el conflicto en el grupo es percibido con un nuevo talante, con lo que el motor de la influencia no sería sólo la interdependencia sino también el conflicto.

### **TOMA DE DECISIÓN EN GRUPO**

El grupo debe tomar decisiones. A los psicólogos sociales les ha llamado la atención que, en muchas ocasiones, las decisiones tomadas en grupos por personas inteligentes han sido nefastas. Un claro ejemplo sería las decisiones que se toman en grupo bajo el *groupthink* o pensamiento de grupo (Janis, 1982). Se entiende por *groupthink* una forma extrema de polarización grupal que se produce en un proceso de toma de decisión grupal cuando un grupo altamente cohesionado se encuentra tan condicionado por la búsqueda del consenso que se deteriora su

percepción de la realidad. Las condiciones favorecedoras del *groupthink* serían:

- Que exista un alto grado de cohesión en la toma de decisión.
- Que el grupo esté privado de otras fuentes de información alternativas.
- Que el líder apoye una determinada opción.

Cuando en un grupo se dan las condiciones del *groupthink* es muy probable que la decisión tomada sea pobre y esté equivocada. El alto grado de cohesión, la presión de la mayoría y del líder, la falta de evaluación de la viabilidad de otras opciones, etc., conllevan el deterioro de la riqueza grupal para tomar decisiones en grupo.

El *groupthink* es sólo una posibilidad en el proceso de toma de decisión grupal. Además, hay procedimientos para evitarlo. Es más, hay razones para defender que, bajo ciertas condiciones, las decisiones grupales pueden ser más eficaces que las decisiones individuales. León (1994) señala que:

- Se tiende a pensar que las decisiones en grupo son más acertadas o están menos sesgadas que las decisiones individuales. Así en el promedio de sus resultados se aproximan más a la solución correcta que los individuos de forma aislada.

- Las decisiones en grupo son más democráticas; ya que se producen como consecuencia del mutuo acuerdo entre varias personas.

- Cuando un individuo participa en decisiones que posteriormente le van a afectar, la puesta en funcionamiento de las mismas resulta más eficaz, ya que los individuos sienten un mayor grado de implicación.

---

#### SÍNTOMAS DEL *GROUPTHINK* (JANIS, 1982)

- 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 tienen en consideración las cuestiones éticas y morales.
- 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, a veces con la utilización de expresiones de burla.
- Autocensura: para evitar el rechazo que motiva el desacuerdo, los miembros 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 efectividad o moralidad al grupo.

#### RECOMENDACIONES PARA EVITAR EL *GROUPTHINK*

1. Comente a los miembros del grupo acerca del pensamiento de grupo, sus causas y sus 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 al 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 señales de advertencia 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 miembro 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 expresen sus reacciones.
  10. Haga que grupos independientes trabajen de manera simultánea en la misma cuestión.
-

---

### VENTAJAS DE LAS DECISIONES GRUPALES

- Una gama variada de enfoques.
- Una mayor suma de información disponible.
- Mejor comprensión de la decisión.
- Mayor aceptación de la decisión final.

### INCONVENIENTES DE LAS DECISIONES GRUPALES

- Lentitud a la hora de tomar la decisión.
  - Se puede propiciar el conformismo al existir una fuerte presión social.
  - Polarización: los miembros del grupo se pueden polarizar sin haber reflexionado con detenimiento las distintas opciones.
  - Excesivo protagonismo del líder del grupo.
  - Dejación de la responsabilidad por la toma de decisión grupal.
- 

En términos generales, son tres las formas básicas de toma de decisiones en grupo (Marín y Medina, 1997):

- Por decisión autoritaria.** Es muy frecuente que en los grupos hayan individuos que toman decisiones en nombre del grupo con o sin el consentimiento del mismo. Aquí la cuestión radica en saber cómo el grupo ha elegido a este miembro que toma decisiones por él y si la decisión tomada concuerda con el sentir del grupo. Suele ser habitual que los *representantes de los grupos*, si no cuentan con la opinión de su grupo, acaben representándose tan sólo a sí mismos.
- Por acuerdo mayoritario.** Una forma muy habitual para llegar a un acuerdo es votando. Son variadas las formas de votación (León, 1994) y las consecuencias no son siempre las mismas. Es muy importante delimitar qué tipo de votación va a ser utilizada y los criterios que se siguen para la toma de decisión.
- Por consenso.** El sistema democrático prima la opción de las mayorías. Es más, las mayorías son las que deciden. Ahora bien, hay grupos que pretenden tomar decisiones por consenso. Potencian la discusión

detallada de todos los aspectos del asunto y esperan que las mayorías y las minorías se pongan de acuerdo. Se evita que haya perdedores. No buscan un acatamiento obtenido por algún tipo de presión mayoritaria, sino la asunción de posturas con las que realmente los miembros del grupo se sientan comprometidos.

La calidad de la toma de decisión grupal depende de las características de los individuos del grupo y de los procesos que tienen lugar dentro del grupo. Hay toda una serie de técnicas que explican las ventajas de la toma de decisión en grupo cuando se toman bajo ciertas condiciones. Además, hay toda una serie de técnicas (León, 1994), como la *técnica Delphi*, el *grupo nominal*, etc., diseñadas para eliminar la presión grupal y potenciar las ventajas de las decisiones grupales.

### RENDIMIENTO GRUPAL

En los grupos puede suceder que no sólo se tomen mejores decisiones, sino que, según las circunstancias, se pueda dar ciertas condiciones para que se mejore el rendimiento del grupo. Existen ciertas creencias sobre los grupos que enfatizan los efectos de holgazanería social como inevitables en las tareas grupales. El deterioro del rendimiento individual cuando actúa en grupo no es inevitable, ya que hay procedimientos para evitarlo.

Los psicólogos sociales descubrieron hace ya más de cien años que la mera presencia de personas influye en el rendimiento. Se denominó **facilitación social** al efecto positivo y optimizador que la presencia de los demás suele tener sobre el comportamiento (Allport, 1924). Muy pronto se descubrió que la simple presencia de otras personas podía producir una disminución del rendimiento; hecho que se denominó **deterioro social**.

Pero el trabajo y el rendimiento en grupo no queda reducido a los efectos de la facilitación o deterioro social. Las tareas en grupo suelen ser interactivas. El modelo teórico más influyente que ha tratado de dilucidar los efectos obtenidos en el rendimiento de los grupos interactivos ha sido el de Steiner (1972). Según Steiner, el rendimiento y la productividad grupal depende de tres clases de variables:

- a) **Las demandas de la tarea** serían los requisitos o exigencias impuestas al grupo por la tarea misma o por las reglas con las cuales debe realizarse la tarea.
- b) **Los recursos humanos** incluyen todas las aptitudes, conocimientos, capacidades, habilidades o herramientas relevantes que poseen los individuos que utilizan para resolver la tarea. Las demandas de la tarea determinan el tipo y la cantidad de recursos que han de ser utilizados. Si se consideran en conjunto, las demandas de la tarea y los recursos del grupo determinan el nivel máximo de productividad que puede alcanzar el grupo (el denominado *rendimiento potencial*).
- c) **Las variables de proceso** se refieren a las acciones y a los pasos emprendidos por el grupo cuando se enfrenta con una tarea. El proceso no abarcaría sólo las acciones directamente relevantes para la tarea, sino también todas las acciones intra e interpersonales utilizadas para la consecución de la meta, así como aquellas acciones improductivas provocadas por la frustración, las motivaciones competitivas o los malentendidos.

El modelo de Steiner ha sido considerado como un modelo del *déficit grupal* (Brown, 1988), ya que los procesos de grupo nunca podrían aumentar el rendimiento o productividad potencial, tan sólo podrían aumentar o disminuir la diferencia entre el rendimiento real y el rendimiento potencial. Recuérdese

que la relación que establecía Steiner entre rendimiento real, rendimiento potencial y pérdidas del proceso era:

**Rendimiento real = rendimiento potencial - pérdidas de proceso**

Pero, ¿cuáles son los procesos que tienen lugar en los grupos que deterioran el rendimiento grupal? Las investigaciones sobre el rendimiento grupal han detectado dos tipos de pérdidas debidas a procesos de grupo:

- a) **Pérdidas de motivación:** que tienen lugar cuando los miembros del equipo no hacen un esfuerzo del 100%, dando lugar a lo que se ha denominado **holgazanería social** (Latané, Williams y Harkins, 1979).
- b) **Pérdidas de coordinación:** que tienen lugar cuando no hay un acoplamiento entre los compañeros del equipo o se usan estrategias ineficaces.

La holgazanería social, entendida como la reducción del esfuerzo individual en grupo, tiene lugar en todos los tipos de grupos. Carrón (1988) enumera toda una serie de factores que contribuyen al surgimiento de la holgazanería social en los grupos:

- a) **Estrategia de reparto:** este tipo de estrategia consiste en que los individuos están motivados en trabajar duro, pero tal esfuerzo lo reservan para el trabajo individual no grupal, ya que de esta forma es más beneficioso para ellos.
- b) **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.
- c) **El efecto del "gorrón":** los individuos disminuyen su rendimiento porque piensan que no son indispensables.
- d) **El efecto "primo":** los individuos disminuyen su rendimiento porque no quieren que un gorrón se

aproveche de ellos.

La disminución a la aportación global ocurre con más probabilidad cuando los miembros del grupo perciben que sus contribuciones no son ni identificables ni indispensables, y cuando piensan que su contribución es desproporcionada en relación con la que efectúan otros miembros del grupo. Cualquier grupo social debe tratar el problema de la holgazanería social y buscar soluciones para reducirla al máximo. Cuando los miembros del grupo estiman que sus ejecuciones individuales son identificables y conocidas por los demás, la holgazanería social se reduce bastante porque los miembros del grupo abandonan la sensación de anonimato.

Así, pues, se puede considerar la existencia de dos perspectivas en torno al efecto del grupo sobre el rendimiento en las tareas grupales. Un enfoque *pesimista* (p.ej. Steiner, 1972) señala que la interacción grupal conlleva siempre un proceso de *pérdida* que perjudica la efectividad grupal (el ya citado fenómeno de la holgazanería social). Sin embargo, otros autores (p.ej. Bottger y Yetton, 1988) sostienen que, en ocasiones, la ejecución grupal alcanza un resultado mejor que el del mejor miembro y mejor que la suma de los miembros individuales. Los grupos no sólo se dedican a la tarea en cuestión, sino a otras tareas que para ellos son muy relevantes (de producción, de apoyo social y de bienestar grupal), por lo que cuando se dice que el rendimiento grupal ha sido bajo hay que precisar si los objetivos del evaluador son los mismos que los establecidos por el grupo.

Los individuos cooperan y trabajan en grupo porque tienen conciencia que sus recursos son limitados y porque piensan que individualmente no podrían realizar la tarea y/o alcanzar el nivel deseado. Por ello, la búsqueda de la cooperación grupal por parte de los individuos constata la constancia de la superioridad de la cooperación para la realización de muchas actividades humanas que de otra forma serían imposibles.

Los efectos de los grupos pueden ser múltiples y de distinta naturaleza. Como antítesis de los efectos que provoca la holgazanería social, también se ha reconocido que los grupos pueden favorecer la **creatividad** (Abric, 1986). La técnica más conocida y con mayor éxito para conseguir creatividad en grupos es el *brainstorming* (Osborn, 1957). Como el resto de las técnicas, pretende eliminar las distintas modalidades de coacción que frenan la imaginación creadora. Hay toda una serie de técnicas que tienen como finalidad potenciar las respuestas innovadoras y creativas a través de toda una serie de procesos que resaltan los aspectos grupales más positivos para ese fin.

## 4 LAS PRINCIPALES TÉCNICAS DE LA DINÁMICA DE GRUPOS

### **DEFINICIÓN DE LAS TÉCNICAS DE DINÁMICA DE GRUPOS**

En su manual de *Dinámica de Grupos*, Cartwright y Zander (1971) nos recuerdan que los teóricos y practicantes de este ámbito han partido de cuatro supuestos básicos:

- Los grupos son inevitables.
- Los grupos movilizan *fuerzas* poderosas que producen efectos de suma importancia para los individuos.
- Los grupos pueden provocar consecuencias tanto positivas como negativas.
- La correcta comprensión de la dinámica de los grupos hace posible que las consecuencias deseables de los grupos puedan deliberadamente lograrse.

Los grupos existen en multitud de ámbitos y cada grupo posee una dinámica propia. Como coordinadores de grupo podemos dejar que el grupo se desarrolle y evolucione sin nuestra intervención o podemos intervenir deliberadamente para provocar una serie de efectos positivos en base a unos objetivos que nos hemos planteado. Si optamos por esta segunda opción, hemos de saber que existen toda una serie de **técnicas grupales** estandarizadas destinadas a ese fin. Independientemente del ámbito profesional (educativo, comunitario, laboral, psicoterapéutico...) y en función del objetivo propuesto, cualquier coordinador podrá utilizar una serie de técnicas diseñadas para obtener la máxima rentabilidad para el propósito deseado. Hay infinidad de publicaciones en las que se exponen un listado numeroso de las principales técnicas de

dinámica de grupos. La elección de la técnica viene determinada por toda una serie de factores tales como:

- Los objetivos que se desean obtener.
- La madurez del grupo.
- El tamaño del grupo.
- Las características de los participantes.
- El tiempo del que se dispone.
- La experiencia del coordinador del grupo.

Es un hecho fácilmente asumible que las técnicas deben ser consideradas un medio para conseguir un fin (nunca un fin en sí mismas) y que dependen de los objetivos preestablecidos. El ámbito donde se apliquen tan sólo aportará ciertas peculiaridades que modulan mínimamente las técnicas, ya que éstas de lo que dependen es de la finalidad para las que quieran ser utilizadas.

---

#### VALORES DE LAS TÉCNICAS GRUPALES

(Francia y Mata, 1992; p. 161)

- Son una valiosa ayuda en la socialización e individualización de los miembros del grupo.
- Mejoran la aceptación del otro.
- Fomentan una actitud de responsabilidad.
- Los individuos aprenden modos más efectivos para trabajar juntos.
- Se abren a nuevas experiencias
- Mejoran su comunicación
- Desarrollan la confianza mutua y
- Fomentan el diálogo interpersonal.

---

Antons (1990) definió las técnicas de dinámica de grupos como "aquellas situaciones colectivas estructuradas, en las que a través del coordinador de grupo se plantean problemas y conflictos simulados. La manipulación de estas situaciones-

modelo impulsa a los participantes a observarse a sí mismos y a 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 una asimilación cognoscitiva sino también un cambio de comportamiento" (p. 11). Núñez y Loscertales (1996; p. 61) definen las técnicas de dinámica de grupos como "situaciones puntuales o momentos temporales de la vida del grupo en las que se plantean de una forma estructurada -de origen artificial o real un problema a resolver o, simplemente, una cierta actividad a realizar. Además, existen, o se marcan, unos límites y unas condiciones. Por todo ello, se cuenta con unas posibilidades de acción y unos recursos concretos previamente determinados y conocidos". En suma, las técnicas de grupo son formas de organizar la actividad del grupo, considerando los conocimientos que aporta la teoría de la dinámica de grupos.

Cuando el coordinador del grupo opta por una técnica grupal lo que está haciendo es poner en práctica formas de conductas colectivas. Estas serán objeto de análisis por parte del grupo, propiciando que la experiencia que ha tenido lugar origine una serie de aprendizajes que modifiquen ciertos comportamientos, ciertos esquemas cognitivos y potenciando determinadas emociones en cada miembro del grupo. La mayor parte de las técnicas de dinámica de grupos son una vivencia grupal diseñada previamente que pretenden propiciar una determinada experiencia en los participantes, a partir de la cual, tras el análisis y reflexión de lo que se ha vivido, sirva de entrenamiento y de *insight* para un óptimo aprovechamiento de las habilidades cognitivas, afectivas y conductuales de los miembros del grupo que han participado.

Las técnicas grupales no son juegos intrascendentes, pero sí poseen un carácter lúdico, al adquirir un valor específico de diversión que estimula la creatividad, cierta tensión y



dinamismo en los grupos (Antons, 1990). Los individuos se desligan de la situación del momento y de forma más o menos lúdica desempeñan nuevos roles que les posibilitan nuevas identificaciones y nuevas formas de interacción interpersonal. Para Núñez y Loscertales (1996), los individuos pueden, a partir de las técnicas grupales (véase cuadro 1):

- Conocerse mejor a sí mismos y a los demás.
- Conocer la dinámica y el funcionamiento de los grupos humanos.
- Desarrollar la eficacia de las actividades grupales.
- Lograr la madurez del grupo y la de sus miembros.

ASPECTOS QUE FAVORECEN EL EJERCICIO DE TÉCNICAS GRUPALES	
A) del desarrollo individual y grupal	Pensamiento divergente. Capacidad de expresión. Cambios de actitud. Cambios de motivación. Posibilidades de acción.
B) de la tarea	Productividad. Generalización del conocimiento. Expresión de puntos de vista. Evaluación crítica.
C) de la satisfacción	Espíritu de equipo. Escuchar y sentirse escuchado. Respeto al otro. Compromiso.

Cuadro 1. Fuente: Núñez y Loscertales (1996; p. 68).

La meta final de las técnicas de la dinámica de grupos es aumentar el grado de *madurez* del grupo y la de sus integrantes. El sistema de valores subyacente a la dinámica de grupos se percibe cuando asumen que un grupo es *maduro* cuando, dentro de un marco democrático, obtienen sus metas y objetivos con un máximo de eficacia y un mínimo de tiempo y esfuerzo, y todo ello

con un nivel de satisfacción importante por parte de los integrantes del grupo (véase cuadro 2).

1. Reconoce los valores y los inconvenientes de los procedimientos democráticos.
2. Logra un alto grado de comunicación eficaz.
3. Tiene claro sus propósitos y metas.
4. Reconoce que los medios deben ser armónicos con los fines.
5. Asegura la difusión de las responsabilidades y la participación en ellas.
6. Tiene la habilidad de descubrir los ritmos de fatiga, tensión, etc., y de tomar medidas para trabajar con ellos.
7. Tiene un alto grado de solidaridad sin invadir la intimidad de cada uno.
8. Encuentra un equilibrio óptimo entre las conductas cooperativas y competitivas de sus integrantes.
9. Consigue una buena armonía entre el empleo de métodos establecidos y una buena disposición al cambio.
10. Compensa adecuadamente la dimensión emocional con la racional.

Cuadro 2. Lista de indicadores de un grupo democrático (Beal, Bohlen y Raudbaugh, 1974).

### CLASIFICACIONES DE LAS TÉCNICAS

Son muy numerosas las técnicas que existen en la dinámica de los grupos. Las técnicas no deben ser consideradas de forma rígida sino más bien flexible. A partir de la situación, el coordinador del grupo puede seleccionar la técnica que estime oportuna y diseñar las modificaciones precisas. Esta circunstancia amplía considerablemente el listado de las técnicas, dando lugar a la existencia de pequeñas variaciones de la misma técnica y a distintas denominaciones. Por todo ello, es tan numeroso el listado de técnicas que deben ser clasificadas atendiendo al criterio que se considere más oportuno. Los criterios utilizados han sido de distinta naturaleza (véase cuadro 3).

Además de la utilización de criterios tales como el tamaño del grupo, la participación de los expertos o los efectos de las técnicas sobre el grupo, suele darse la tendencia de la presentación de las técnicas según el ámbito al que se aplica. En

esta línea abundan las publicaciones que nos exponen las principales técnicas de dinámica de grupos que pueden aplicarse al **ámbito educativo** (Cirigliano y Valverde, 1966; Fabra, 1991; Antunes, 1975; Pallares, 1988; etc., véase cuadro 4).

SEGÚN TAMAÑO DEL GRUPO		
Tipo	Características	Ejemplo de Técnicas
Gran grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesidad de ambiente físico adecuado</li> <li>Se precisa de un coordinador como mínimo</li> <li>El grupo tiende a ser pasivo</li> <li>El grupo suele recibir información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Foro</li> <li>Conferencia</li> </ul>
Grupo mediano	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adecuado para grupos de acción social</li> <li>Pueden funcionar sin coordinador exterior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Debate</li> <li>Discusión dirigida</li> <li>Coloquio</li> <li>Mesa redonda</li> </ul>
Grupo pequeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se pueden realizar con el mayor número de técnicas de dinámica de grupos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Brainstorming</i></li> <li>Seminario de trabajo</li> <li>Etc., etc...</li> </ul>
SEGÚN PARTICIPACIÓN DE EXPERTOS		
Criterio	Tipo	
Técnicas con participación predominante del experto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista pública</li> <li>Simposio</li> <li>Mesa redonda</li> <li>Etc.</li> </ul>	
Técnicas en las que participa todo el grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diálogos simultáneos</li> <li>Phillips 66</li> <li>Coloquio, discusión dirigida, debate</li> <li>Brainstorming</li> <li>Role playing</li> <li>Etc.</li> </ul>	

Cuadro 3. Criterios para la clasificación de las técnicas de dinámica de grupos. Fuente: Núñez y Loscertales (1996).

En el aula (lugar de interacción social) el aprendizaje de contenidos teóricos y técnicos va acompañado de toda una serie de aprendizajes de actitudes y valores que son también muy importantes para el desarrollo personal de los alumnos. La educación proporciona la base de la socialización en una sociedad y país como el nuestro en el que la enseñanza es obligatoria hasta los 16 años. En la escuela se aprende, además de toda una serie de contenidos escolares, formas de interrelación que pueden hacer posibles distintas formas de convivencia.

CIRIGLIANO y VALVERDE (1966)	FABRA (1991)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Simposio</li> <li>Mesa redonda</li> <li>Panel</li> <li>Diálogo</li> <li>Entrevista</li> <li>Debate dirigido</li> <li>Pequeño grupo discusión</li> <li>Phillips 66</li> <li>Cuchicheo</li> <li>Foro</li> <li>Clínica del rumor</li> <li>Comisión</li> <li>Seminario</li> <li>Discusión de gabinete</li> <li>Seminario de Estado Mayor</li> <li>Técnica de riesgo</li> <li><i>Brainstorming</i></li> <li>Proyectos de visión futura</li> <li>Proceso incidente</li> <li>Estudio de casos</li> <li>Role playing</li> <li>Enseñanza en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Phillips 66</li> <li>Discusión en panel</li> <li>Simposio</li> <li>Seminario</li> <li>Método de caso</li> <li>Juego de rol</li> <li><i>Brainstorming</i></li> <li>Sinéctica</li> <li>Grupo nominal</li> <li>Técnica dos columnas</li> <li>Juegos y simulaciones</li> <li><i>Training Group</i></li> <li>Grupo de intercambio de experiencias</li> </ul>

Cuadro 4. Técnicas de dinámica de grupos aplicadas al ámbito educativo.

Hay sistemas educativos que potencian la competición entre los alumnos, como hay otros que abogan por un aprendizaje de tipo cooperativo (Fernández y Melero, 1995). Los valores que subyacen a estas concepciones educativas van marcando en buena medida la mentalidad de los alumnos y su visión del mundo. Por todo ello, la defensa de la utilización de las técnicas de dinámica de grupos en el aula para potenciar el trabajo en grupo refleja una actitud sobre las relaciones humanas y sobre el modelo educativo e incluso social. El aula puede ser considerado como un grupo social, con todas las características propias de éste: número reducido de miembros, que interaccionan entre sí, que comparten unos objetivos, que asumen unas determinadas normas, que posee una estructura, unos canales de comunicación, etc. Así, pues, es natural que el movimiento de la dinámica de grupos se haya reflejado en ciertas concepciones pedagógicas que defendían el aprendizaje en grupo. Mas lo que queremos afirmar es que no existen diferencias en las técnicas de dinámica de grupos en función de ámbito en el que se aplique. Las técnicas coinciden con las utilizadas en otros ámbitos, ya que la peculiaridad de las mismas estriba en los objetivos que buscan y no tanto en el ámbito en el que se aplican. Las técnicas resaltadas por Cirigliano y Valverde (1966), Pallares (1988), y Fabra (1991) son esencialmente las mismas que las presentadas por Antons (1990), Francia y Mata (1992), etc., que versan sobre las técnicas de dinámica de grupos independientemente de ámbito en el que se apliquen.

Otro tanto ocurriría si pretendiésemos establecer una presentación de las técnicas utilizando el criterio de aplicación en los ámbitos laboral, comunitario, etc. Así, pues, ¿qué criterio de clasificación seguir? Siendo fiel a los objetivos del presente libro, creemos que es importante no desligar los distintos procesos y estructura grupales con las distintas técnicas que pueden ser utilizadas en cada caso. Hay técnicas, por ejemplo, que tienen como finalidad potenciar el conocimiento en las primeras fases del grupo, como hay otras que favorecen la comunicación, la

toma de decisiones y la creatividad. Hay técnicas que resaltan la estructura grupal, como hay otras para demostrar las ventajas del trabajo en grupo y la superación de los prejuicios y estereotipos. Junto a los procesos grupales y junto a la superación de los prejuicios negativos ante la realidad grupal (véase capítulo 3), creemos conveniente utilizar como criterio de clasificación de las técnicas de dinámica de grupos aquel que posibilita la demostración de la verdadera realidad grupal y las ventajas que la dinámica grupal puede tener sobre el grupo y sus integrantes.

### ***SOBRE EL ROL DEL COORDINADOR DE GRUPO***

Cualquier técnica grupal dependerá del coordinador, de los miembros del grupo y de la organización en la que tiene lugar. Es obvio que la naturaleza de propio grupo va a determinar unos contenidos y unos objetivos que van a influir en las técnicas que van a ser utilizadas. En un grupo escolar, por ejemplo, las técnicas de presentación van a tener lugar en un contexto diferente a si las mismas técnicas son utilizadas en un grupo de autoayuda. El número de miembros, su nivel de estrés, sus preocupaciones y aspiraciones, la problemática a tratar, etc., son distintas aunque la finalidad y el objetivo de las técnicas sean las mismas.

Cualquier coordinador de grupo deberá complementar su formación con la del ámbito específico en la que interviene. Aún así, se pueden destacar una serie de cualidades que debe poseer el coordinador al margen de su formación específica, ya fuese psicólogo comunitario, trabajador social, psicoterapeuta, pedagogo, maestro, etc.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> En realidad la formación técnica en dinámica de grupos suele ser posterior a la propia formación específica como profesional. Un maestro

Cualquier grupo objeto de técnicas de dinámica de grupos necesita de la figura del coordinador. Este debe poseer dotes de liderazgo, mas no podemos confundir los conceptos de coordinador de grupo y líder. En muchos grupos hay personas que desempeñan el rol de líder pero no son coordinadores de grupo. Según Núñez y Loscertales (1996), hay que entender por coordinador "aquella función desempeñada por aquel de los miembros del grupo que tiene como tarea (y en multitud de ocasiones como profesión) concentrar sus esfuerzos en torno a la vida del grupo y la consecución de sus objetivos. Su presencia y su actividad son fundamentales tanto para la creación y mantenimiento del grupo en sí como para que primero se definan y después se logren los objetivos grupales" (p. 41).

El coordinador desempeña, pues, una función muy importante para la consecución de los objetivos del grupo. Puede ocurrir que, desde un principio, todos los miembros del grupo reconozcan la figura del coordinador porque es experto o profesional. Por ejemplo, en un grupo de autoayuda de pacientes diabéticos, los miembros del grupo pueden saber que el psicólogo del centro de salud desempeñará el rol de coordinador. Al principio sería un *líder formal*, mas con sus intervenciones debe ser reconocido también como *líder informal* del grupo. Hay otras ocasiones en las que el coordinador es elegido por votación en el seno del grupo y hay otras en las que surge espontáneamente cuando un miembro del grupo se ofrece para tal fin. Sea como sea, debe poseer los conocimientos teóricos y prácticos para desempeñar con éxito su papel.

## **TÉCNICAS DE DINÁMICA DE GRUPOS**

### **Introducción**

Son muy numerosas las técnicas existentes. La aplicación práctica de las técnicas debe ir acompañada del conocimiento teórico que fundamente los principios psicossociológicos de la dinámica grupal. Así, las técnicas cumplen la función que deben desempeñar a partir del objetivo para las que han sido diseñadas.

El lector no debe preocuparse al comprobar la lista tan amplia de técnicas. Deberá saber que podrá utilizarlas tal cual o modificarlas según las condiciones en las que desempeñe su trabajo. Como buen conocedor de la psicología de los grupos, deberá saber el fin para el que ha sido creado el grupo y determinar desde esta óptica las técnicas grupales que podrá utilizar en cada momento. Muchas de las técnicas poseen base empírica de su eficacia con lo que se asegura las ventajas que conlleva un buen uso de las mismas (Antons, 1991).

A partir de los distintos apartados que han sido destacados a lo largo de la introducción teórica, las técnicas servirán para demostrar los efectos positivos de la dinámica grupal. Además se convertirán en instrumentos para demostrar a los participantes la bondad de los grupos y se intentarán suprimir los prejuicios tan negativos que han acompañado en nuestra sociedad a los grupos. Sirva, pues, la presentación de algunas de las técnicas para darnos cuenta de que el grupo puede constituirse en un medio para potenciar las mejores cualidades de la psicología de los individuos.

### **Técnicas de presentación, conocimiento mutuo y confianza**

Los grupos pasan por distintas fases. Y desde la primera es muy importante crear un clima de confianza y aceptación

---

se forma primero como maestro y luego como técnico en dinámica de grupos si así lo considera oportuno.

mutua entre sus miembros. El nivel de incertidumbre en la fase inicial del grupo es muy elevada<sup>1</sup>. Las personas que forman un grupo no suelen conocerse, no saben apenas cómo va a funcionar el grupo, lo que se les va a pedir y cómo van a reaccionar el resto de compañeros.

El coordinador del grupo ya conoce lo que muchos de los integrantes del grupo están sintiendo. Lo que para ellos es totalmente nuevo, para aquél es algo que se repite cada vez que se enfrenta con un grupo. De ahí que decida intervenir con una serie de técnicas para disminuir el grado de incertidumbre y ansiedad que toda fase inicial de grupo provoca. Con estas técnicas se consigue acelerar el proceso de creación de un clima de aceptación y confianza, así como propiciar de forma más rauda un proceso de mutuo conocimiento en los integrantes del grupo.

Lo primero que tienen que hacer es conocerse, ser más que *rostros sin nombres* y darse cuenta que pueden tener mucho en común. Con estas técnicas de presentación se proporciona una buena dosis de información personal y se intenta vencer al máximo las resistencias a la apertura. Estas técnicas son apropiadas al inicio del grupo cuando sus miembros no se conocen.

Tras las presentaciones es lógico que los miembros del grupo sigan conociéndose entre sí. Hay toda una serie de técnicas de conocimiento mutuo que van dirigidas a ese fin. Estas técnicas proporcionan la posibilidad de saber que los miembros del grupo

comparten semejanzas e identidades sociales comunes. Cada participante va proporcionando información sobre su persona y va escuchando la información de los demás sobre sí mismos. Comprueban que no son tan distintos y se sienten más cómodos entre sí al sentirse más atraídos al comprobar que son bastante semejantes (Canto, 1997). Estas técnicas pueden buscar tanto el conocimiento propio como el ajeno. Se asume que la mejora del autoconocimiento repercute positivamente en un mejor conocimiento de los demás. Así, pues, con las técnicas de conocimiento mutuo se busca potenciar un proceso de apertura y autorrevelación. Cada miembro del grupo proporciona información de sí mismo y espera escuchar cómo las demás personas hacen lo mismo. La autorrevelación ha de ser paulatina y sincera, recíproca y equilibrada. Las técnicas deben ir de un menor a un mayor grado de autorrevelación. El clima del propio grupo debe ser el propicio para que ello no resulte traumático y las resistencias se venzan lo más rápido posible sin violentar a los miembros del grupo. Nunca se debe obligar a nadie a participar en estas técnicas si se encuentra muy ansioso. El compromiso y la participación sincera del coordinador, la posibilidad de no seguir con la técnica si no se desea y un elevado grado de confidencialidad ayudan a conseguir el clima de confianza adecuado para el desarrollo de las técnicas. Las técnicas de conocimiento mutuo pueden emplearse durante las primeras semanas o meses del grupo.

Asociadas a las técnicas del conocimiento mutuo están las técnicas para potenciar la confianza. El mutuo conocimiento facilita la confianza y ésta, a su vez, lo potencia. Con estas técnicas se busca crear el clima que posibilite la eliminación de las barreras y resistencias que dificultan la comunicación. Hay técnicas destinadas principalmente a confiar en personas del grupo que hasta hacía pocos instantes eran unas desconocidas. De esta forma, al acelerar las presentaciones y al incidir en el sentimiento de confianza y al compartir conocimientos

---

<sup>1</sup> Pallares (1988) señala que las personas en un grupo nuevo buscarán respuestas a tres preguntas fundamentalmente:

- a) ¿Qué ocurrirá aquí? ¿Cómo será mi experiencia?
- b) ¿Quiénes son los demás? ¿Cómo son?
- c) ¿Cuál es mi puesto entre estas personas? ¿Cómo me recibirán?

Por todo ello las técnicas de la fase inicial pueden dirigirse a: conocer los nombres de los miembros del grupo; conocer a los integrantes del grupo y crear confianza.

personales, el grupo ha quedado mucho más constituido y estructurado.

## **TÉCNICA N° 1. YO SOY**

### *Desarrollo*

Es una técnica muy adecuada para un grupo de personas que no se conocen en absoluto. Cada participante escribe en una hoja quince frases con el encabezado *Yo soy...* Ha de ser completada por cada participante como lo desee, con sinceridad y sin ser forzados a completar el número total de frases. Una vez que se han completado las frases, cada miembro del grupo lee lo que ha escrito y comenta sobre sí mismo lo que quiera. Los demás miembros escuchan atentamente y emiten los comentarios que deseen.

### *Objetivos*

- Iniciar la presentación de los miembros del grupo dando a conocer algunos aspectos de su personalidad.
- Los participantes perciben que tienen en común muchos aspectos y pueden comprobar que comparten elementos comunes de su identidad social.
- Propiciar un clima cálido entre los miembros del grupo.

### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 30 minutos.
- Técnica adecuada para un grupo no muy numeroso (10-15 personas) que comienza.

- El coordinador debe mantener el interés de los participantes creando un clima cordial y de sinceridad en las respuestas.
- El coordinador debe explicar que no han de responder lo que no quieran y que la información que proporcionen ha de ser aquella que estén dispuestos a proporcionar sin sentirse para nada obligados.

## **TÉCNICA N° 2. YO TE PRESENTO, TÚ ME PRESENTAS**

### *Desarrollo*

Es una técnica que sirve para ayudar a que las personas del grupo se presenten y aumente el grado de conocimiento mutuo. Consta de varias fases:

- **FASE 1ª.** El coordinador explica lo beneficioso que es para el grupo que las personas que están en él se conozcan. Por ello van a realizar una tarea que consiste en que cada miembro del grupo ha de elegir a otro miembro como pareja. Todos los participantes han de ponerse en círculo. El grupo ha de estar compuesto por un número par, si no es así el coordinador podrá participar también. La forma de elección es a través de procedimientos de comunicación no verbal: un gesto de acuerdo, una mirada, etc.
- **FASE 2ª.** Cada pareja se va a un rincón apartado de la sala y se presentan el uno al otro durante 4-5 minutos. Quien escucha no puede realizar ningún tipo de preguntas, tan sólo escuchar a su compañero con el máximo de atención.
- **FASE 3ª.** Una vez que han acabado de presentarse vuelven al grupo. Durante esta fase cada miembro presenta a su pareja, mientras ésta indica si está de

acuerdo o no con la presentación que hacen de ella. Esto lo hacen todos los miembros del grupo.

- **FASE 4ª.** Tras finalizar la tarea, comentan cómo se han sentido y reflexionan sobre la imagen que podemos dar a los otros en el momento en el que empiezan a conocerse.

#### *Objetivos*

- Profundizar un poco más en la presentación de los miembros del grupo.
- Hacerles ver lo difícil que resulta hablar de uno mismo durante un tiempo tras expresar las primeras informaciones de carácter más superficial.
- Dar confianza a los participantes.
- Romper las inhibiciones.

#### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 60 minutos.
- Es una técnica que implica un mayor grado de autorrevelación que la técnica *Yo soy*.
- Debe ser utilizada en las primeras fases del grupo, cuando ya haya un mínimo de conocimiento ante los integrantes del grupo.
- Es muy posible que algún participante no pueda hablar de sí mismo durante el tiempo estipulado. Esa dificultad de autorrevelación debe ser objeto de reflexión, pero nunca debe sentirse obligado ni coaccionado. Los miembros del grupo se respetan y no se obligan en ningún momento a hacer lo que no deseen.

### **TÉCNICA N° 3. PRESENTACIONES MENTIROsas**

#### *Desarrollo*

Es una técnica de presentación que debe ser realizada en un clima muy cómodo y lúdico. Conlleva un carácter mucho más relajado que la técnica n° 2 (*Yo te presento, tú me presentas*). Consta de tres fases:

- **FASE 1ª.** El coordinador presenta la técnica. Defiende la necesidad del aumento del conocimiento mutuo entre los participantes y emite las siguientes instrucciones: *"Os debéis colocar en parejas y os tenéis que presentar dando información totalmente falsa. Esa información puede ser divertida, exagerada, para despistar, etc."*
- **FASE 2ª.** Tras la fase de presentación por parejas, el grupo se vuelve a reunir y cada miembro de la pareja presenta a su compañero, contando aquello que más le ha llamado la atención, etc. Seguidamente, su pareja le presenta a él.
- **FASE 3ª.** En el grupo se reflexiona sobre lo obtenido por la técnica y se hacen los comentarios oportunos.

#### *Objetivos*

- *Crear un clima cómodo y relajado.*
- *Fomentar el conocimiento mutuo.*
- *Facilitar el contacto entre los integrantes del grupo en una fase en la que apenas se conocen.*

#### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 30 minutos.
- El coordinador debe invitar a la reflexión y debe apuntar los temas de mayor interés.
- Es muy adecuada esta técnica para los grupos que comienzan su andadura.
- El tamaño del grupo ha de ser mediano (15-20 alumnos).

## **TÉCNICA N° 4. RUMBO AL DESCONOCIDO O CUESTIONARIO CURIOSO**

### *Desarrollo*

Con esta técnica se aumenta el conocimiento mutuo de los miembros del grupo. Va destinada a personas que apenas se conocen. A cada miembro del grupo se le proporciona el cuestionario que se presenta a continuación. El coordinador les dice: *"Vais a responder el cuestionario que os voy a dar. Para ello tenéis que buscar entre los miembros del grupo a un miembro que reúna las características que se piden en cada ítem del cuestionario. Os podéis mover por toda la sala y hacer las preguntas que queráis. Debéis intentar no repetir los nombres e intentar hablar con todos los miembros del grupo"*.

Una vez que los miembros del grupo han contestado al cuestionario se pasa a la sesión final con todo el grupo. Cada miembro del grupo comenta lo que más le ha llamado la atención del cuestionario. Para finalizar, se valora la técnica y se hacen los comentarios finales.

---

### **CUESTIONARIO: Busca entre los miembros del grupo una persona**

1. Que toque un instrumento musical.
2. Que nunca ha salido de España.
3. Que nació fuera de esta provincia.
4. A quien le gusten los mismos deportes que a mí.
5. Que haya leído un libro en las dos últimas semanas.
6. Que haga colección de sellos.
7. Que cumpla los años en el mismo mes que yo.
8. Que tenga el mismo número de hermanos y hermanas que yo.
9. Que calce el mismo número de zapatos que yo.
10. Que tenga el mismo color favorito que yo.
11. A quien le gusta el mismo programa de televisión que a mí.
12. Que no haya nunca roto un plato ni un vaso.
13. Que tenga los ojos del mismo color que yo.
14. Cuyo apellido comienza por la misma letra que el mío.

15. Cuyo color favorito es el rojo.
  16. A quien les gusta más las matemáticas que la historia.
  17. Cuyo nombre empieza con la misma letra que el mío.
  18. A quien me gustaría conocer más.
  19. Que nunca ha cambiado de vivienda.
  20. Que le guste el cine de aventuras.
  21. Cuyo padre se llame como el mío.
  22. Que le guste la música que me gusta a mí.
  23. Que le guste la opera.
  24. Que no fume.
  25. Que le guste el campo y la naturaleza.
- 

### *Objetivos*

- Propiciar el conocimiento mutuo entre los miembros del grupo.
- Crear un clima relajado que favorezca la interacción en el seno del grupo.

### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 40 minutos. El cuestionario que se ha presentado es indicativo, el coordinador puede construir el que estime oportuno. El coordinador deberá crear el cuestionario propicio a la situación.
- Con esta técnica, al ser poco intrusiva, se puede propiciar el conocimiento mutuo sin que los participantes sientan que han invadido su intimidad.
- Es una técnica muy válida para la primera sesión si los miembros del grupo no se conocen.

## **TÉCNICA N° 5. BOMBARDEO POSITIVO**

### *Desarrollo*

Es una técnica destinada a grupos en los que entre sus miembros hay ya un cierto grado de confianza. El coordinador



presenta la técnica afirmando lo difícil que resulta para las personas dar y recibir afecto. Pues bien, esta técnica está diseñada para que las personas se den y reciban afecto. El coordinador elige a una persona del grupo al azar y el resto de los miembros del grupo le han de expresar los sentimientos positivos que sientan por ella. Esta sólo ha de oír lo que los demás le dicen.

Una vez que ha se ha concluido con la primera persona del grupo, otras personas van a convertirse sucesivamente en el foco de atención de los demás, hasta que todas hayan recibido la opinión del resto del grupo.

#### *Objetivos*

- Aumentar el nivel de conocimiento entre los miembros del grupo.
- Tener certeza de la imagen que damos a los demás y los afectos que provocamos.

#### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 50 minutos.
- Técnica destinada a grupos en las que entre sus miembros haya un cierto grado de confianza.
- El coordinador debe animar a todos los miembros del grupo a participar dando mensajes auténticos y sinceros.
- Es conveniente que todos los miembros del grupo participen hablando como mínimo una vez delante de las otras personas.

## **TÉCNICA N° 6. HABLANDO CLARO**

### *Desarrollo*

El coordinador da a cada miembro del grupo una hoja en la que se formulan una serie de preguntas que ellos deben responder. Estas preguntas podrían ser:

1. *¿Cómo empleas tu tiempo libre?*
2. *¿Qué es lo que menos y lo que más te gusta? ¿Por qué?*
3. *¿Qué persona del grupo te resulta más atrayente?*
4. *¿Qué emoción controlas con más dificultad?*
5. *¿Qué comida es tu preferida?*
6. *¿Cuál es en la actualidad tu mayor problema?*
7. *¿Te has enamorado alguna vez en tu vida?*
8. *¿Estás a favor del aborto?*
9. *¿Cuáles son tus libros favoritos?*
10. *¿Qué rasgo de personalidad es el que mejor te define?*

El coordinador le comunica a los participantes lo importante que resulta para el buen funcionamiento del grupo que las personas se conozcan un poco más. Por ello les pide que respondan al cuestionario que les ha presentado. Una vez que han respondido, el coordinador invita a los miembros del grupo a expresar sus opiniones.

### *Objetivos*

- Propiciar las condiciones para el aumento del conocimiento mutuo en un ambiente de confianza.

### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 30 minutos.
- El grupo no ha de ser muy numeroso (15-20 personas).
- El coordinador debe seleccionar y confeccionar las preguntas del cuestionario según el grupo con el que se trabaja.

- El coordinador debe insistir en la total sinceridad de los participantes en la técnica si de verdad quiere ganarse la confianza del grupo.

## **TÉCNICA N° 7. EL ESPEJO ANIMADO**

### *Desarrollo*

Esta técnica requiere la utilización de una cámara de vídeo para grabar las representaciones de los participantes. El coordinador forma parejas en el grupo y les informa que un miembro de la pareja hará de actor y el otro de espejo (en un segundo momento se invertirán los papeles) y les proporciona las siguientes instrucciones: "La actividad consiste en que uno de los integrantes, el actor, ha de realizar una acción frente a su compañero, que hace de espejo. Las acciones que deben realizar han de ser acciones sencillas y muy variadas, y deben ejecutarse con naturalidad. La persona que haga de espejo debe imitar las acciones del actor, pero de la forma siguiente:

- En un principio debe copiarlo fielmente.
- Luego lo debe exagerar.
- Y, por último, debe caricaturizar las acciones del actor".

Por último, el grupo contemplará en el vídeo lo que ha ocurrido entre las parejas y se harán los comentarios finales sobre los objetivos de la técnica.

### *Objetivos*

- Conocerse a sí mismo a partir de la imagen que los otros nos proporcionan de nosotros. Conocer a los demás.

### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 60 minutos.
- El grupo ha de ser mediano (15-20 personas).
- Se les debe indicar a los participantes que lo más importante es el proceso y no el resultado final del acto de imitación.
- Se ha de enfatizar lo que han experimentado los participantes cuando se han visto reflejados en el vídeo.

## **TÉCNICA N° 8. ATRÉVETE**

### *Desarrollo*

La habitación donde se realice la técnica ha de estar cubierta por colchonetas. El grupo se divide en subgrupos de seis personas y el coordinador les explica en qué consiste la técnica. Al azar, uno de los miembros de cada subgrupo se pone en medio rodeado de todos sus compañeros. Ha de cerrar los ojos y debe tirarse al suelo sabiendo que va a ser recogido en el aire por sus compañeros antes de que cayese al suelo.

Cuando la primera persona sienta que puede confiar en sus compañeros, otra ocupa su lugar y así hasta que todos hayan realizado la tarea. Al final de la sesión, cada miembro del grupo comenta lo que ha sentido.

### *Objetivos*

- Es una técnica para desarrollar la confianza entre las personas del grupo.

### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 40 minutos.

- Es una técnica que se puede utilizar en las fases iniciales del grupo.
- El coordinador debe estar seguro que han comprendido las instrucciones sin ningún género de dudas.
- Es una técnica que se puede realizar con mayor facilidad a medida que los participantes son más ágiles ya que es posible que ciertas personas sientan mucho miedo al ejecutar la técnica.

### ***Técnicas para mejorar la comunicación***

El bienestar individual y la eficacia del grupo dependen de la existencia de un buen grado de comunicación entre los miembros del grupo. La comunicación se constituye en el elemento fundamental para la interacción social. A través de ella se establecen las pautas de la estructura grupal y tienen lugar los procesos grupales. La mejora de las comunicaciones entre los miembros del grupo facilita la cohesión y propicia los procesos de identificación. La comunicación hace referencia a toda interacción a diferentes niveles de relación a través de los cuales se intercambian ideas, sentimientos, emociones, etc. La comunicación, por tanto, es un proceso social de transmisión de información entre el emisor y el receptor.

Son muchas las dificultades que entorpecen la comunicación. Es muy difícil conseguir que el mensaje que transmite un emisor sea captado sin ninguna interferencia por un receptor. Hay individuos que tienen entre sí serios problemas de comunicación, dándose lugar multitud de sobreentendidos y malentendidos entre ellos. Las técnicas de dinámica de grupos dirigidas a la comunicación tienen como finalidad favorecer y facilitar la comunicación entre los integrantes del grupo.

Servirían como entrenamiento para tomar conciencia de las dificultades en la comunicación interpersonal y de las vías para vencer tales dificultades y barreras comunicativas. Los miembros del grupo deben vivenciar y reflexionar sobre la complejidad del proceso comunicativo, de los factores que intervienen y de la importancia de la comunicación para favorecer el desarrollo del grupo. En la comunicación intervienen elementos verbales y no verbales que deben ser conocidos y analizados para comprender con un poco más de precisión el proceso comunicativo (Sánchez y Canto, 1997).

### ***TÉCNICA N° 9. MIRÉMONOS A LOS OJOS***

Como ya hemos comentado, en la comunicación intervienen elementos verbales y no verbales. Al margen de la información que proporcionan las palabras, hay toda una serie de elementos tales como los gestos, el tono de voz, etc., que proporcionan también un quantum considerable de información. El control que las personas someten al contenido de su expresión verbal es superior al que someten a su conducta no verbal. Por ello es muy interesante observar y analizar la conducta verbal y la no verbal que intervienen en la comunicación y detenernos en la información que nos proporciona cada una de ellas.

Con esta técnica se pretende tomar conciencia de la utilización de la mirada en el proceso comunicativo. Las personas suelen mirar a los ojos de su interlocutor al inicio del acto comunicativo, de vez en cuando a lo largo de su intervención y al final de la misma para informarle que ya ha acabado. Entre tanto, hay períodos relativamente largos en los que no se miran a los ojos del interlocutor. De hecho, es mayor el tiempo que pasan sin contacto visual que con contacto visual. Esta circunstancia se invierte en la medida que aumenta la intimidad entre las personas. A mayor intimidad es mayor el tiempo en el que existe

contacto visual entre los hablantes. Con esta técnica se pretende aumentar el contacto visual entre los participantes de un grupo entre los que no existe aún excesiva confianza.

### *Desarrollo*

A los miembros del grupo se les informa de los efectos de la conducta no verbal en la comunicación y del papel que desempeña la mirada en la misma. Se les pide a los participantes que se agrupen en parejas y que hablen entre sí manteniendo en todo momento el contacto visual durante un período de cinco minutos. Al finalizar la tarea, todos los miembros vuelven al grupo y comentan cuáles han sido las emociones y los sentimientos que han experimentado durante la técnica.

### *Objetivos*

- Aumentar la conciencia de los aspectos no verbales de la comunicación.
- Comprender el papel de la mirada y sus efectos en la comunicación y en el sentimiento de privacidad sobre el que actúa.

### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 40 minutos.
- Si el grupo es impar, el coordinador puede participar en la técnica como un miembro más del grupo.
- En el grupo debe existir un grado medio de confianza entre sus integrantes.
- Esta técnica exige que el coordinador sea consciente del grado de ansiedad que puede provocar entre los integrantes del grupo, por lo que se debe considerar el momento oportuno en la que se aplica.

Hay una variación de la técnica que supone una mayor implicación por parte de los miembros del grupo. La técnica consiste en pedirle que se agrupen por parejas al azar y que durante dos minutos se miren a los ojos sin hablar. Una vez que

ha transcurrido el tiempo, se analiza la experiencia y expresan lo que han sentido.

## **TÉCNICA N° 10. EL BALÓN MENSAJERO**

### *Desarrollo*

Para realizar esta técnica se debe disponer de un balón. Se forma un círculo y en el centro se coloca el balón. El coordinador proporciona las siguientes instrucciones: *"El balón se va a quedar en el centro. A partir de este instante cualquiera de vosotros puede salir al centro del círculo, coger el balón y dirigirle al balón un mensaje, que puede ser de enfado, alegría, pena, etc. Luego enviará el balón a otro participante (que sería a quien le ha dedicado el mensaje). El que ha recibido el mensaje debe contestarle a través del balón y enviarlo de nuevo al emisor. Este recoge el balón y lo vuelve a situar en el centro del círculo y vuelve a su lugar"*.

Cuando se ha realizado varias veces esta tarea, se detiene la técnica para verbalizar lo que se ha querido decir. Se repite el ciclo varias veces hasta que todos los miembros del grupo hayan participado más de una vez. Al final se comenta la experiencia y se reflexiona sobre la comunicación verbal y no verbal.

### *Objetivos*

- Entrenar a los miembros del grupo en el control y en la práctica de la expresión no verbal. Tomar conciencia de la comunicación no verbal y sus efectos sobre la comunicación.

### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 40 minutos.

- El coordinador debe propiciar un ambiente relajado y no agresivo para que la técnica de desarrolle con éxito.
- No se debe presionar a los miembros del grupo.
- El grupo debe ser de tamaño medio (15-20 personas) y ha de existir un mínimo de confianza entre los miembros del grupo.

### **TÉCNICA N° 11. CONTAR HISTORIAS**

#### *Desarrollo*

El grupo es colocado en círculo. El coordinador le pide a un miembro del grupo que empiece a contar una historia inventada. Tras la primera intervención, siguiendo un orden (de derecha a izquierda o viceversa) cada miembro del grupo irá completando la historia. El coordinador debe enfatizar que es importante que la historia tenga coherencia y parezca que sea la historia contada por una sola persona. Al final se comenta la técnica.

#### *Objetivos*

- Mejorar los hábitos de escucha
- Utilizar la comunicación para potenciar la cohesión grupal.

#### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 40 minutos.
- El coordinador debe animar a que el relato tenga coherencia. Además, debe invitar a la reflexión sobre las dificultades de la tarea y su relación con la comunicación.
- El grupo no ha de ser muy numeroso (15-20 personas).

- En el grupo debe existir un cierto grado de cohesión para que la técnica pueda ser llevada a cabo con mayores posibilidades de éxito.

### **TÉCNICA N° 12. DIÁLOGO CONTROLADO**

#### *Desarrollo*

Se le propone al grupo que debe debatir un tema. Una vez que haya sido elegido el tema, uno de los miembros del grupo da su opinión. El segundo miembro que quiera aportar su opinión debe, previamente, repetir, de la forma más fiel que pueda, la opinión que reflejó la primera persona que participó. Cuando lo haya conseguido, expresa su opinión. La siguiente persona que intervenga repite la opinión del segundo lo más fiel que pueda y después da su opinión. Y así hasta que todos los miembros del grupo intervienen. Al final se hacen los comentarios sobre la técnica.

#### *Objetivos*

- Analizar las dificultades de la comunicación. Ejercitar la escucha.

#### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 45 minutos.
- Se debe utilizar en grupos no muy numerosos (15-20 personas) cuando haya problemas de comunicación.
- El coordinador debe invitar a un debate serio sobre los problemas de la comunicación. Además, puede anotar quienes han tenido más dificultades en realizar la técnica para tratar con ellos esta problemática.

## **TÉCNICA N° 13. A y B NO ESCUCHAN a C**

### *Desarrollo*

El grupo se divide en subgrupos de tres personas. Cada uno de ellos realiza un ejercicio en el que dos de los miembros de cada subgrupo (A y B) desarrollan todo tipo de actividades con el propósito de no escuchar al tercero (C).

El coordinador ha de explicar los fundamentos teóricos de la técnica y debe formar los subgrupos. Esto puede realizarse de forma aleatoria, por proximidad física o por elección de los miembros del grupo. El coordinador les solicita a A y a B que hablen entre sí ignorando de forma absoluta a C.

Pasados 10 minutos se intercambian los roles dentro de cada subgrupo. Se repite la tarea otra vez hasta que los tres miembros ha desempeñado el rol de C. Al término de esta fase se disuelven los tríos, se forma de nuevo el grupo y se evalúa lo sucedido en la técnica.

### *Objetivos*

Experimentar los sentimientos de la incomunicación cuando somos ignorados y/o ignoramos a otros. Hacer reflexionar sobre la importancia de la comunicación para el buen desarrollo del grupo y satisfacción personal.

### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 60 minutos.
- El tamaño del grupo no ha de ser muy numeroso (15-20 personas).
- Esta técnica se puede realizar desde las primeras fases de la constitución del grupo.
- Debe utilizarse cuando se percibe en el grupo problemas de comunicación.

## **TÉCNICA N° 14. ESCUCHA ACTIVA**

### *Desarrollo*

El grupo se divide en subgrupos de tres. El coordinador, tras exponer los fundamentos de una buena comunicación, les proporciona a cada uno de los participantes una hoja en la que se describe los requisitos de lo que implica una escucha activa. Estos son los siguientes (Marín y Medina, 1997):

1. *Mantener contacto ocular con el que habla. :*
2. *Indicar que se escucha diciendo "sí" y afirmando con la cabeza.*
3. *No expresar inicialmente el propio acuerdo o desacuerdo, sino mostrar, simplemente que se ha comprendido lo que decía el que hablaba.*
4. *Dejar las pausas para animar al que habla a que lo siga haciendo. No llenar los silencios.*
5. *No desplazar el centro de atención de la conversación del que habla, mostrando desacuerdo o hablando de uno mismo.*
6. *Formular preguntas abiertas para animar al que habla a continuar hablando.*
7. *Resumir o reafirmar, de vez en cuando, lo que dice el que habla para mostrar que le hemos entendido.*
8. *Responder a los sentimientos que parecen estar detrás de las palabras. Mostrar que se comprende cómo se siente el que habla.*

A cada uno de los miembros de los tríos se les asignan roles distintos. Uno de ellos será el encargado de realizar la comunicación (A); otro será el que escucha (B) y un tercero (C) observará si se cumplen las normas descritas.

Durante 15 minutos, A le planteará a B algún tema que deberá escuchar según las instrucciones que ha recibido. Al

mismo tiempo, C observará lo que sucede en la conversación entre A y B.

Tras una primera actuación, se intercambian los papeles hasta que los tres miembros del trío hayan desempeñado los tres roles asignados. La técnica finaliza con el comentario de todo el grupo de lo que ha sucedido durante su realización y sobre la mejoría que ha implicado en la comunicación una escucha activa.

#### *Objetivos*

- Mejorar la comunicación interpersonal.
- Enseñar y practicar las pautas de una escucha activa.

#### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 90 minutos.
- Es aconsejable utilizar grupos medianos (15-18 personas).
- Es conveniente que los miembros del grupo hayan realizado con anterioridad algún trabajo en grupo.

### **TÉCNICA N° 15. COMUNICACIÓN EN UNA Y DOS DIRECCIONES**

#### *Desarrollo*

Esta técnica consiste en diseñar dos situaciones que se diferencian en la posibilidad de utilizar la comunicación en una o en dos direcciones. El coordinador debe disponer de una habitación lo suficientemente amplia para que uno de los miembros quede muy apartado del resto del grupo realizando el papel de emisor. El emisor deberá describir unos dibujos al resto del grupo mientras dos observadores registran lo que sucede durante la técnica. Esta constará de dos fases:

**FASE 1a.** El coordinador proporciona las siguientes instrucciones: *"Uno de vosotros realizará la función de emisor. Deberá describir al resto del grupo un dibujo (dibujo n° 1) que le voy a presentar a continuación. El resto del grupo deberá dibujarlo pero no podréis dirigiros a él, ya que no os responderá. De hecho, si quiere, el emisor se puede colocar de espaldas al grupo. Además, voy a elegir a dos de vosotros para que hagan el papel de observador"*. Para llevar a acabo esta fase:

- El emisor y los receptores han de estar muy separados, para asegurarnos que la comunicación es de una sola dirección: del emisor al receptor.
- Los observadores registrarán los aciertos de los receptores y el tiempo transcurrido en ejecutar el dibujo.
- El coordinador dará las instrucciones a los receptores para que realicen el dibujo siguiendo las instrucciones del emisor.
- El coordinador le facilita el dibujo al receptor durante unos minutos y éste empieza a describirlo a los receptores.
- Una vez que los receptores concluyan el dibujo, los observadores comentan lo que ha sucedido en el grupo: número de aciertos de los receptores, tiempo, etc.

**FASE 2a.** Se facilita al emisor el dibujo n° 2. En esta ocasión estará de cara al grupo. Se le explica a todos los miembros del grupo que ahora las reglas han cambiado. La comunicación es bidireccional. Los receptores pueden comunicarse con el emisor. Entre el emisor y los receptores pueden establecerse un diálogo y el emisor puede responder a las preguntas que realicen los receptores. Para llevar a cabo esta fase:

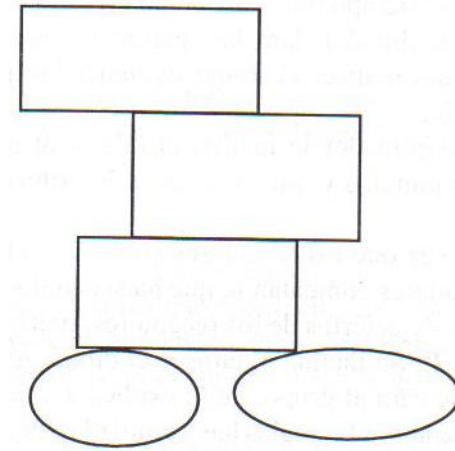
- Se facilita al emisor el dibujo n° 2 y se explica las nuevas normas.
- El emisor comienza a describir el dibujo y a contestar a todas las preguntas que le realicen.
- Los observadores realizan la misma tarea que en la Fase 1ª.
- El grupo en su totalidad analiza los aciertos y las ventajas de trabajar cuando la comunicación es bidireccional.

### Objetivos

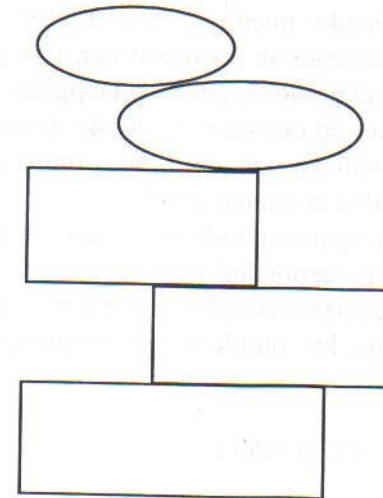
- Analizar las diferencias entre un sistema de comunicación unidireccional y otro bidireccional, enfatizando el valor informativo de los procesos de *feedback*.

### Indicaciones

- La duración de la técnica: 90 minutos.
- El grupo ha de ser mediano (15-20 personas).
- Esta técnica se puede realizar en las fases iniciales del grupo.



Dibujo n° 1.



Dibujo n° 2



## **TÉCNICA N° 16. EL JUEGO DEL CARA A CARA**

### *Desarrollo*

El coordinador invita a los participantes a formar parejas, bien al azar, bien por propia elección, etc. Una vez que las parejas se han formado, el coordinador proporciona estas instrucciones: *"Cada uno de vosotros debe formular 2 ó 3 preguntas a vuestra pareja. Ha de hacerse por escrito. Vuestra pareja no va a responder sino seréis vosotros mismos los que vais a responder tal y como pensáis que lo haría vuestra pareja. No podéis hablar con vuestra pareja y recordad que no es conveniente hacer preguntas que vosotros mismos no os gustaría responder"*.

Una vez que los participantes han realizado esta tarea, el grupo se vuelve a reunir. Por turnos cada miembro del grupo leerá en voz alta sus preguntas y su pareja tendrá que decidir si quiere responder o no. Tras las respuestas emitidas, se leen las respuestas supuestas y se comentan los motivos que las han originado. Para concluir se evalúa la técnica y se hacen los comentarios oportunos.

### *Objetivos*

- Mejorar la comprensión entre los integrantes del grupo.
- Analizar los errores en la interpretación de los mensajes.
- Corregir los prejuicios sobre los miembros del grupo.

### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 50 minutos.
- El grupo no debe ser muy numeroso (15-20 personas), con un mínimo de cohesión entre sus miembros.
- El coordinador puede poner ejemplos de preguntas que los participantes se pueden hacer. Las preguntas pueden variar en el grado de intimidad exigida.

- Debe tener en cuenta el grado de intimidad que las preguntas implican y el grado de comprensión, confianza y complicidad obtenidas en el grupo.
- Se debe respetar en todo momento si hubiese alguien que no quisiera responder.
- Es una técnica muy interesante para ser utilizada cuando en el grupo hay problemas de comunicación.

## **TÉCNICA N° 17. EL RUMOR**

### *Desarrollo*

El coordinador pide que salga un subgrupo de cinco voluntarios. Estos permanecerán fuera de la habitación y se les invita a que esperen hasta que se les vuelva a llamar. Fuera, con ellos, el coordinador les explica que lo que van a hacer cuando vuelvan con el resto del grupo es repetir a un compañero una historia que se les va a contar. El coordinador debe elegir o componer una historia. También puede seleccionar una fotografía. Cuando vuelve a la habitación les explica al resto del grupo que ellos van a participar en la técnica como observadores y les especifica en qué consiste la técnica. Les cuenta la historia (o les muestra la fotografía) y esperan a que el coordinador llame al primero de los cinco voluntarios que están esperando.

Cuando el primer voluntario entra en la habitación, el coordinador le cuenta la historia. Una vez contada, pasa el segundo voluntario y ahora es el primer voluntario quien le cuenta la historia. Pasa el tercero y el segundo le cuenta la historia, y así hasta que entran los cinco voluntarios.

En ese momento, una vez que todos han escuchado la historia del último voluntario, se compara la historia tal como

éste la cuenta con la historia original. Así se contemplan las variaciones que se han producido en la narración de la historia.

#### *Objetivos*

- Poner en evidencia las dificultades de la comunicación.
- Analizar el fenómeno de los rumores.

#### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 50 minutos.
- Esta técnica puede ser utilizada tanto con grupos medianos como grandes.
- Es una técnica con un elevado carácter lúdico.

### **TÉCNICA N° 18, ME OYES**

#### *Desarrollo*

El grupo se divide en subgrupos de cuatro personas. Se les pide a una de ellas que cuente una experiencia real que haya tenido. Las tres personas restantes son las oyentes. Estas deben elegir, una vez que se hayan puesto de acuerdo, un nivel de escucha. Estos son:

- a) *Nivel racional*, han de prestar atención a las palabras y pensamientos.
- b) *Nivel afectivo*: han de fijarse en los sentimientos y emociones.
- c) *Nivel voluntad*: han de prestar atención en las intervenciones y acciones del oyente.

Una vez que han terminado la exposición, cada uno de los oyentes habla de lo que ha escuchado a partir del nivel de

escucha que haya elegido. Luego, las personas que han hablado expresan lo que han sentido al escuchar lo que los otros dicen sobre lo que él ha expresado. Al final, se hace la valoración y los comentarios en el grupo.

#### *Objetivos*

- Ayudar a los miembros del grupo a que aprendan a escuchar cuando un compañero está hablando.

#### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 50 minutos.
- El grupo ha de ser de un tamaño mediano (15-20 personas).
- El coordinador debe explicar con precisión lo que significa la escucha en sus distintos niveles.

### **TÉCNICA N° 19. LA PECERA**

#### *Desarrollo*

Se forman dos subgrupos (A y B). El coordinador del grupo le pide al subgrupo A que elija un tema para debatir. Mientras ellos discuten en círculo, los integrantes del subgrupo B rodean a los del subgrupo A y los observan, tomando anotaciones de todo lo que ocurra en A: gestos, conductas, sentimientos, etc., que luego serán comentados por todo el grupo.

Previamente, los observadores han recibido instrucciones de normas básicas de observación de conductas y de la labor que han de desempeñar.

El tiempo disponible para la discusión es de 45 minutos. Concluido este tiempo, se reunirá todo el grupo y se procederá a analizar las observaciones realizadas y las vivencias experimentadas por los miembros de los subgrupos.

### Objetivos

- Observar las conductas, roles y redes de comunicación en un grupo sometido a presión externa.

### Indicaciones

- Duración de la técnica: 90 minutos (45 minutos para la ejecución de la técnica y 45 minutos para el debate).
- Es una técnica adecuada para grupos medianos (15-20 personas), aunque también se puede utilizar con grupos más numerosos.
- El grupo debe tener algún tipo de experiencia previa en trabajo en grupo, por lo que no es conveniente su utilización en grupos recién constituidos.
- Esta técnica también se denomina *acquarium*, *cascara de cebolla* o *comunicación de redes*.

### **El feedback en el proceso comunicativo en las técnicas de dinámica de grupos**

Para que un grupo funcione en todos sus niveles es vital que se dé en su seno elevadas cotas de comunicación. En las técnicas descritas anteriormente se pudo comprobar la importancia que posee el *feedback* para que la comunicación interpersonal se produzca con éxito. De hecho, para que un grupo progrese es necesario que el *feedback* entre los miembros del grupo apoye y estimule los comportamientos positivos y corrija y sancione los comportamientos considerados como negativos. Por ello, uno de los objetivos centrales de toda dinámica de grupos es que las personas aprendan a dar y recibir *feedback* para facilitar y hacer posible la comunicación, el conocimiento interpersonal, el desarrollo del grupo, el crecimiento personal, etc. Cuando en un grupo se da de forma correcta el *feedback* se está exigiendo una elevada dosis de autonomía en los individuos y un avanzado

proceso de desarrollo en el grupo. Para que ello sea así no basta con las intuiciones previas de los participantes en el grupo, sino deben ser ensayadas y puestas en práctica. En las técnicas de comunicación, el papel desempeñado por el *feedback* ha sido considerado como fundamental en el proceso comunicativo. El proceso de comunicación quedaría incompleto si no tuviera lugar una respuesta del receptor que indicara que ha comprendido el mensaje.

Literalmente, *feedback* significa retroalimentación. A través del *feedback* se le facilita a las personas información de cómo son percibidos y entendidos sus modos de comportamientos por los demás. Se obtiene información sobre el efecto que ha causado nuestra conducta o nuestro mensaje en los otros y eso nos permite modificar y corregir nuestro comportamiento. En la dinámica de grupos el *feedback* sucede a lo largo de todo el proceso grupal. Gracias al *feedback* se potencia el crecimiento y desarrollo personal a través de una serie de mecanismos (Marín y Medina, 1997):

- Apoyando y estimulando modos de conductas positivos.
- Corrigiendo modos de conductas negativos, tanto para el grupo como para el individuo.
- Aclarando las relaciones entre las personas y comprendiendo mejor al comunicante.

El *feedback* también es un acto de comunicación que puede dar lugar a malentendidos. En esos casos no se obtiene el efecto deseado. Los problemas de comunicación no se resuelven y ésta se convierte aún en más difusa. Para la utilización correcta del *feedback* en la dinámica de grupos se exige:

1. Que sea aplicable y específico. El emisor no debe ser ambiguo y debe dirigir el mensaje a una conducta determinada, evitando los mensajes globalistas.
2. Neutro. El *feedback* debe ser descriptivo. Hay que evitar la censura, la crítica y la interpretación gratuita.

3. Oportuno. Hay que saber cuándo ha de ser aplicado.
4. Directo. Debe proporcionarse personalmente y se ha de elegir si se da en público, en privado, etc.
5. Claramente formulado. Nos hemos de asegurar que el mensaje ha sido comprendido por el receptor.

Hay técnicas específicas para recibir y proporcionar feedback. A lo largo de muchas de las técnicas específicas sobre comunicación ya comentadas, la evidencia de la intervención del feedback en el acto comunicativo se ha hecho evidente. Para practicar de forma más directa los efectos del *feedback*, el coordinador del grupo puede utilizar una serie de técnicas.

## **TÉCNICA N° 20. A EN EL PAPEL DE B**

### *Desarrollo*

Tras explicar la función que cumple el feedback en la comunicación, el coordinador distribuye una lista de preguntas a cada uno de los participantes.

El grupo se divide en parejas (A y B) formadas por individuos que se conocen poco entre sí. Uno de los miembros de la pareja (A) debe responder a las preguntas como si fuera el otro miembro de la pareja (B). Una vez que A ha respondido a todas las preguntas, B le informará de aquellas preguntas que hayan coincidido con la percepción de sí mismo y de aquellas otras que no.

A continuación, se invierten los roles (A se pone en el lugar de B y viceversa) y se vuelve a realizar la misma tarea.

Por último, la técnica es evaluada por el grupo, expresando cada miembro sus sentimientos experimentados en el transcurso de la misma.

### LISTA DE PREGUNTAS

1. Cuando pienso en el futuro me veo...
2. Cuando estoy en un grupo nuevo me siento...
3. Cuando entro en una sala llena de gente me siento...
4. Cuando me preocupa una situación nueva, por lo general...
5. Las normas sociales me hacen sentir...
6. Soy más feliz cuando...
7. Las cosas que más me descontrolan...
8. Lo que más me inhibe en reuniones de grupo es...
9. Cuando no soy reconocido, yo...
10. Cuando estoy solo por lo general...
11. Cuando estoy con gente yo...
12. La emoción que más me cuesta controlar es...
13. Mi punto débil es...
14. Tengo miedo de...
15. Creo en...
16. Siento vergüenza de...
17. Lo que más me alegra...
18. Lo que más me entristece es...
19. La persona que más admiro es...
20. Recibir órdenes de otras personas me produce...
21. Yo amo cuando....

---

### *Objetivos*

- Profundización del conocimiento mutuo al confrontar la autopercepción con la heteropercepción.
- Comprobar las expectativas y la percepción que los miembros del grupo tienen entre sí.

### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 45 minutos.
- El grupo debe ser de tamaño par. Si no fuera así algunos miembros podrían hacer de observadores o formarse algún trío.
- Es necesario un cierto grado de conocimiento y confianza entre los miembros del grupo.

## **TÉCNICA N° 21. MOVIMIENTO DEL GRUPO**

### *Desarrollo*

El coordinador invita a todos los miembros a que se pongan de pie y en círculo, observándose entre sí. Les pide que se desplacen por la sala como deseen para encontrarse cerca de aquellos compañeros del grupo con los que se comunican con facilidad y lejos de aquellos otros con los que les cuesta más la comunicación. Los desplazamientos han de hacerse con lentitud. Todos los participantes deben ajustar la posición hasta que el grupo se quede inmóvil. Una vez así, van a buscar sus asientos y permanecerán en el sitio en el que se han colocado realizando la técnica. Cada participante desde su asiento debe comentar los movimientos que ha realizado y debe explicar cómo se ha sentido en el transcurso de la técnica.

### *Objetivos*

- Poner de manifiesto la red de relaciones en el grupo.
- Tomar conciencia del lugar que ocupan los individuos en el grupo.

### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 45 minutos.
- La técnica precisa que los individuos se conozcan mínimamente.
- El grupo ha de ser de un tamaño mediano (15-20 personas).

## **TÉCNICA N° 22. LOS POSTES**

### *Desarrollo*

El coordinador invita a los participantes a ponerse de pie y a que se distribuyan en la sala. Les informará que deben permanecer inmóviles (como postes) durante todo el ejercicio. El coordinador solicitará la colaboración de un voluntario. Le pedirá que se inserte en el grupo y que distribuya a sus compañeros por la habitación. La persona que le ha tocado ser voluntario ha de ir explicando en voz alta lo que está haciendo, sus sentimientos y pensamientos sobre la distribución que está realizando. Una vez que ha colocado a todos sus compañeros, él se ubicará entre ellos como desee. A continuación, se abrirá un diálogo entre los participantes sobre las vivencias y sentimientos experimentados, y sobre el criterio que se ha utilizado. Se ha de repetir los pasos anteriores con tres o cuatro voluntarios. Para finalizar, los miembros del grupo dialogarán sobre lo que han experimentado durante la técnica.

### *Objetivos*

- Hacer que los participantes expresen la consideración que tienen sobre los miembros del grupo y el lugar en el que ellos se ubicarían.
- Tomar conciencia del lugar que ocupan en el grupo.

### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 60 minutos.
- El grupo ha de ser mediano (10-20 personas).
- Es necesario que los participantes se conozcan entre sí.

## ***Técnicas de dinámica de grupos aplicadas a la estructura grupal***

La estructura grupal determina su dinámica. La interacción social depende de la estructura grupal y, a su vez, ésta la determina.

La toma de conciencia de la existencia de la estructura grupal es fundamental para el desenvolvimiento de los grupos. La función de las normas sociales, los distintos roles que se ejecutan, el estatus de cada uno de sus miembros y el tipo de liderazgo son elementos claves para comprender todo aquello que sucede en los grupos.

Hay ocasiones en las que el coordinador debe realizar técnicas para que los participantes asuman y comprendan aquellos elementos estructurales más o menos visibles pero totalmente influyentes en la vida del grupo. Bien porque queremos que los individuos perciban la existencia de ciertos roles y cómo éstos influyen en la conducta, bien sea porque nos interesa que presten atención a las normas sociales del grupo, etc., el hecho es que hay un buen número de técnicas que inciden de forma directa en la estructura grupal.

### ***TÉCNICA N° 23. ROLES DE PODER Y SERVICIO***

#### *Desarrollo*

El coordinador del grupo pide entre ocho y diez voluntarios para debatir un tema. Se colocan en círculo en el centro de la habitación para que puedan ser observados por el resto del grupo. A cada participante se le entrega una tarjeta sin que nadie más lea su contenido. A cada uno de ellos se les dice que deben comportarse de acuerdo a lo que indica la tarjeta

teniendo en cuenta el tema elegido. Lo que deben hacer es interpretar un papel a partir del rol que se les ha asignado en la tarjeta.

Una vez concluido el debate, los miembros del grupo vuelven al grupo principal. Cada uno de los participantes expresan cómo entendieron el rol y cómo se sintieron al llevarlo a cabo. Los observadores exponen sus percepciones del rol ejecutado por sus compañeros. Para concluir, el coordinador explica los tipos de roles que se han practicado en el grupo.

#### *Objetivos*

- Experimentar roles personalmente que tienen lugar en los grupos.
- Tomar conciencia de la existencia de los roles.

---

#### **CONTENIDO DE LAS TARJETAS DE ROLES**

(Núñez y Loscertales, 1996)

- **ERES DESACORDE:**

No toleras el acuerdo entre los demás. Tienes que mostrarte continuamente en desacuerdo con el grupo.

- **ERES ESPONTÁNEO:**

Debes contar anécdotas relacionadas con el tema y que tengan que ver contigo mismo. Refleja tus sentimientos (aunque sean inventados) y muéstrate ingenuo.

- **ERES ANTAGÓNICO:**

Debes ir, por sistema, en contra de los sentimientos que expresen otros miembros del grupo.

- **ERES TÉCNICO:**

Ofrece información sobre el tema que se está discutiendo. Ofrece datos objetivos.

- **ERES CREADOR:**

Debes dar sugerencias, dar ideas que ayuden a resolver el conflicto.

---

- **TU PAPEL ES DE ACORDE:**

Busca acuerdos o posibles acuerdos entre las distintas opiniones que escuches en el grupo.

- **TU PAPEL ES DE TENSO:**

Plantea al grupo preguntas agresivas y cuestiones molestas. Actúa como abogado del diablo.

- **TU PAPEL ES DE BRÚJULA:**

Debes conducir al grupo y hacer que se trabaje activamente sobre el tema.

---

### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 40 minutos.
- El tamaño del grupo ha de ser mediano (15-20) miembros.

## **TÉCNICA N° 24. ¿OBEDEZCO?**

El coordinador pide a los miembros del grupo que escriban en una hoja de forma individual lo que esperan del grupo del que forman parte. Les informa que dispondrán de cinco minutos para realizar esta tarea y que una vez concluida han de firmar la hoja y se las han de entregar ya que se las llevará a casa. A continuación, una vez transcurridos los cinco minutos, el coordinador les solicita que realicen una serie de actos:

- Que doblen la hoja en tantos recuadros como puedan, hasta que la hoja quede reducida a un recuadro pequeño.
- Que corten el papel en tantos trocitos como puedan.
- Y, por último, que todos, a la vez, tiren al aire los trocitos de papel.

Tras comprobar como los participantes han obedecido (o no) las órdenes, el coordinador les pregunta: "*¿Por qué habéis obedecido? ¿No os habéis dado cuenta que la petición era, al final,*

*un poco absurda? ¿Qué entendéis por obediencia? ¿Qué función cumple la obediencia en el grupo?". A raíz de estas preguntas se establece en el grupo un debate sobre el proceso de obediencia y el rol de autoridad, haciendo constar el poder que posee la demanda de rol en el grupo.*

### *Objetivos*

- Demostrar los efectos de la demanda del rol.
- Reflexionar sobre los efectos de la obediencia y de la autoridad en el grupo.

### *Indicaciones*

- Duración de la tarea: 45 minutos.
- No importa el tamaño del grupo.
- No es conveniente que se utilice en las fases iniciales del grupo.
- Es muy importante que el coordinador explique los objetivos de la técnica y que haga reflexionar a los miembros del grupo de la influencia de los roles (autoridad/subordinado) en el grupo y la incidencia de la obediencia en nuestras vidas.

## **TÉCNICA N° 25. ROMPER CADENAS**

### *Desarrollo*

El coordinador reparte las fotocopias que contienen un ejercicio sobre la reflexión sobre las normas sociales (véase anexo 1) y pide que responda de forma individual al cuestionario. A continuación, el coordinador hace una serie de comentarios sobre las respuestas emitidas. Seguidamente se reparte una tarjeta a cada participante y se le pide que escriban un deseo que quieran realizar en el grupo pero que no se hayan atrevido a

manifestar a causa de las normas que existen en el grupo (p.ej. subirse sobre la mesa, gritar muy fuerte, etc.).

Rellenas las tarjetas, cada participante pasa a exponer su deseo y se comenta en el grupo. El coordinador comenta que la persona que quiera puede llevar a cabo su deseo, haciendo hincapié que si afecta a otra persona le debe pedir directamente permiso. Para concluir se hacen los comentarios finales y se valora la técnica.

### Objetivos

- Tomar conciencia de la existencia de normas en el seno del grupo.
- Realizar una valoración de las normas internas del grupo.

### Indicaciones

- Duración de la técnica: 60 minutos.
- El grupo ha de ser mediano (15-20 personas).
- Debe existir en el grupo un mínimo de cohesión.

---

## ANEXO 1

### EJERCICIO DE REFLEXIÓN SOBRE LAS NORMAS DEL GRUPO

(Núñez y Loscertales, 1996; p. 154)

#### — NORMAS SOBRE LAS RELACIONES

1. ¿Quién habla con quién, habitualmente?
2. ¿Quién suele sentarse junto a quién?
3. ¿Quién suele ser consultado?
4. ¿Quién hace propuestas?
5. ¿Quiénes son apoyados con más énfasis?
6. ¿Quién suele hablar más?
7. ¿Quién suele hablar menos?

#### — NORMAS SOBRE LA COMUNICACIÓN

1. ¿Se producen ataques declarados entre algunos participantes?
2. ¿Qué cosas se pueden dejar de lado?
3. Las aportaciones para el diálogo, ¿hasta qué punto deben ser exclusivamente objetivas?

#### — NORMAS SOBRE ASPIRACIONES

1. ¿Se manifiesta abiertamente las aspiraciones?
2. ¿Se manifiesta abiertamente la necesidad de afecto?

#### — NORMAS SOBRE SENTIMIENTOS

1. ¿Se expresa fácilmente la alegría?
2. ¿Se manifiestan abiertamente el aburrimiento o la frustración?
3. ¿Pueden demostrarse las simpatías o las antipatías?

#### — NORMAS SOBRE LAS SANCIONES

1. Frente a una infracción de las normas del grupo, ¿qué comportamientos verbales o no verbales se observan por parte de los participantes?
  2. ¿Existen formas claras de castigo?
  3. ¿Existen formas encubiertas de castigo?
- 

## TÉCNICA Nº 26. ESTILOS DE LIDERAZGO

### Desarrollo

El coordinador comunica a los participantes que se van a formar tres subgrupos de cuatro miembros cada uno. En cada subgrupo habrá una persona que realizará la función de jefe en la tarea que se le va a proponer. A cada grupo se le administra unos materiales para que puedan realizar unos trabajos manuales (a determinar por el coordinador), pero antes hablará con cada uno de los jefes y les dará una serie de instrucciones a cada uno de ellos. Estas son las siguientes:

- **Líder autoritario.** El coordinador le comunica que su estilo de dirección ha de ser el siguiente:
  - Indica el trabajo etapa por etapa sin dar idea de conjunto.



- Se sitúa fuera del grupo en posición de superioridad.
- Se dirige a los individuos y no al grupo.
- Alaba y riñe individualmente, prohíbe las distracciones y adopta un tono de autoridad.

— **Líder democrático.** Debe realizar las conductas siguientes:

- Al iniciar el trabajo indica su finalidad dando idea de conjunto.
- Anima al grupo a organizarse como tal.
- Se dirige al grupo y rara vez a una persona individual.
- Favorece la espontaneidad y la interacción.

— **Líder dejar hacer.** Debe realizar las conductas siguientes:

- Dice lo que hay que hacer indicando a un tiempo la finalidad.
- Se desinteresa del asunto esperando que el grupo resuelva los problemas por sí mismo.
- Deja que todo suceda de una manera pasiva y sin intervenir.

Al resto del grupo les pide que realicen la función de observadores y comprueben:

- ¿Cuál es el mejor producto de los realizados por los distintos subgrupos?
- ¿Quién ha terminado antes?
- ¿Han percibido disputas en los grupos?
- ¿Han existido problemas?

Una vez que los grupos han realizado la tarea en el tiempo destinado para ello, el coordinador pide a cada jefe que explique cómo ha llevado a cabo su rol y solicita a los demás miembros del

grupo que expresen cuáles han sido sus sentimientos y reacciones a lo largo de la tarea. Se evalúa cuál ha sido el mejor trabajo y se debate sobre los efectos de los tipos de liderazgo.

#### *Objetivos*

- Hacer constar las atmósferas de grupo que eliciten los distintos grupos de liderazgo.
- Mostrar la superioridad del líder democrático.

#### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 90 minutos.
- El grupo puede ser numeroso (hasta 30-40 personas).
- Es muy importante conseguir un debate enriquecedor sobre los efectos de las normas del grupo cuando han sido establecidas de forma democrática.

## **TÉCNICA N° 27. JUEGO DEL ROL**

### *Desarrollo*

En esta técnica los participantes actúan en un escenario, sólo que ni los argumentos de lo que representan ni los papeles de los actores están escritos. Quienes intervienen actúan interaccionando libremente en el marco y situación elegidos y cada uno de ellos va adecuando su rol al de los demás. Consta de tres fases:

**FASE 1a. De precalentamiento.** Los miembros del grupo hablan libremente hasta definir la situación que van a representar y los actores que van a intervenir. Es optativo definir con claridad el rol de cada uno de los participantes (pueden ser definidos por los propios participantes o por el coordinador). Con frecuencia es más beneficioso que los roles sean definidos previamente.

**FASE 2a.** El juego de rol consiste en representar en un espacio concreto la acción dramática que previamente se ha definido. Habrán espectadores que harán de observadores.

**FASE 3a.** *Comentarios a la representación.* El grupo vuelve a reunirse para opinar sobre la actuación llevada a cabo. Los actores expresan cómo se han sentido en su rol y cómo han vivido la situación. Los espectadores comentarán los incidentes de la representación.

#### *Objetivos*

- Ensanchar el campo de experiencias de los individuos, bien poniéndoles en contacto con una realidad distinta a la realidad, bien en una situación que les facilite el acceso a pensamientos, sentimientos y sensaciones que normalmente permanecen fuera de su campo de conciencia.
- Hacer que los participantes hagan descubrimientos sobre sí mismos y sobre los demás al ejecutar roles nuevos para ellos.

#### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 90 minutos.
- El coordinador ha de poseer una elevada experiencia.
- El grupo ha de ser mediano (15-20 personas) y debe poseer un cierto grado de madurez.

### ***Técnicas para tomar decisiones en grupo***

Los grupos deben tomar decisiones. Ya hemos comentado la existencia de una serie de creencias muy extendidas que consideran que las buenas decisiones sólo pueden ser tomadas por individuos solos e inteligentes. El grupo, aún compuesto por personas brillantes, conduciría a un deterioro en la capacidad

intelectual de cada uno de sus miembros para tomar una decisión. Esta creencia no es cierta. En multitud de ocasiones, la interacción social que tiene lugar en un grupo puede producir un enriquecimiento de la decisión tomada.

### ***TÉCNICA N° 28. LA NASA***

#### *Desarrollo*

Esta técnica consta de tres fases:

**FASE 1a.** A cada participante se le proporciona una hoja en la que se relata un problema (anexo 1; Marín y Medina, 1997) y una hoja de evaluación (anexo 2), indicándoles que deben realizar el ejercicio en un tiempo máximo de diez minutos.

**FASE 2a.** Se divide el grupo en subgrupos de cinco o seis miembros y se les pide que tienen que tomar una decisión por consenso sobre la misma tarea ya realizada (20 minutos).

**FASE 3a.** Todo el grupo ha de tomar una decisión de manera consensuada (30 minutos).

Una vez concluida la tarea se le muestra el orden lógico de los elementos (anexo 3) y se compara con las decisiones individuales y grupales. Para ello se halla la diferencia, en términos absolutos, entre la puntuación ordinal dada a cada objeto elegido y la reflejada en el orden lógico propuesto por la NASA. Cada miembro hace su cálculo individual, después se calcula la resultante en cada subgrupo y la del orden lógico propuesto, y se observan las diferencias entre las elecciones individuales y las grupales. Para concluir se discute sobre los beneficios de la toma de decisión en grupo.

**Objetivos**

- Demostrar las ventajas de la toma de decisión en grupo al compararlas con las decisiones individuales.

**Indicaciones**

- Duración de la técnica: 90 minutos.
- Tamaño del grupo: mediano (15-20 personas), aunque también puede utilizarse con grupos más numerosos.
- Se puede realizar en las primeras fases del grupo, ya que es una tarea divertida para los miembros del grupo.

**ANEXO 1.**  
**LA HISTORIA**

Ustedes pertenecen a un grupo de cinco cosmonautas. En un viaje espacial, tenían el encargo de encontrarse con la nave nodriza en la superficie iluminada de la luna. A causa de las dificultades técnicas, su nave espacial tuvo que alunizar a 300 kms de la nave nodriza. Durante el alunizaje se ha destruido gran parte del equipo a bordo. Su supervivencia depende de que usted consiga llegar a pie a la nave nodriza. Sólo puede llevar lo más imprescindible para poder superar esa distancia. Más adelante se especifica una relación de quince elementos que se han salvado de la destrucción. Su tarea consiste en hacer una clasificación de los objetos enumerados que sean más o menos importantes para que la tripulación los lleve consigo. Atribuya el nº 1 a la posición más importante, el nº 2 a la que le sigue en importancia, etc., hasta que estén clasificadas las quince posiciones por orden de importancia:

Una caja de cerillas 20 m de cuerda de nylon ! Un hornillo portátil Una lata de leche en polvo Una brújula magnética Cartuchos de señales Un receptor y emisor de FM Un bote neumático o con botellas de CO <sub>2</sub>	Una lata de alimento concentrado 30 m de seda de paracaídas Dos pistolas de 7,65 mm Dos bombonas de oxígeno de 50 l 20 litros de agua Un maletín de primeros auxilios Un mapa estelar (constelación lunar)
---	--

**ANEXO 2. HOJA DE EVALUACIÓN**

	Individual	Subgrupo	Resultados teóricos
Cerillas			
Alimento concentrado			
Cuerda de nylon			
Seda de paracaídas			
Hornillo			
Dos pistolas			
Leche en polvo			
Oxígeno			
Mapa estelar			
Bote neumático			
Brújula			
20 l de agua			
Cartuchos de señales			
Maletín auxilios			
Receptor-Emisor FM			

**ANEXO 3.**  
**ORDEN LÓGICO SEGÚN LA NASA**

1. Oxígeno: necesario para respirar.
2. Agua: necesaria para las pérdidas de líquido del cuerpo y su mantenimiento.
3. Mapa estelar: medio fundamental de orientación.
4. Concentrado alimenticio: necesario para la subsistencia.

5. Radio: sirve para realizar llamadas de socorro a la nave nodriza.
  6. Cuerda de nylon: para vendar y trepar.
  7. Maletín de primeros auxilios: para posibles heridas.
  8. Seda de paracaídas: protege contra los rayos solares.
  9. Bote neumático: contiene botellas de CO2 con las que se puede propulsar sobre precipicios.
  10. Cartuchos de señales: posible llamada de socorro cuando se está cerca de la nave nodriza.
  11. Dos pistolas: podrían servir como autopropulsión.
  12. Leche en polvo: gastarían mucha cantidad de agua, teniendo, por otro lado, el alimento concentrado.
  13. Hornillo: poco útil; sólo para iluminarse en el lado oscuro de la luna.
  14. Brújula magnética: en la luna no hay polo magnético.
  15. Caja de cerillas: en la luna no hay oxígeno y están en la cara iluminada de la luna.
- 

## **TÉCNICA N° 29. GRUPO NOMINAL**

Es una técnica que sirve para tomar decisiones en grupo y/o para obtener informaciones, puntos de vista en relación a un tema o problema de una forma muy estructurada que fuerza a la participación de las personas más inhibidas e impide el dominio del grupo por parte de aquellas personas que tienden a ser las más influyentes en el grupo.

### *Desarrollo*

Consta de seis fases:

**FASE 1ª.** El coordinador describe el tema de discusión. En esta fase es conveniente dividir el grupo cuando tenga un número mayor de nueve miembros, lo cual facilitará la intervención posterior.

**FASE 2ª.** Generación de las ideas por escrito: se le facilita a cada participante una hoja de papel donde está escrita la definición de la cuestión planteada. A continuación se dejan cinco minutos para que cada persona reflexione y escriba todas las ideas que se le ocurran sobre el tema planteado. Las ventajas de este modo de aportar ideas reside en que permite evitar:

- Que las personas más extrovertidas o con mayor facilidad para expresar sus opiniones acaparen el tiempo de reunión.
- Que las personas con menor estatus se sientan cohibidas.
- Que se produzcan discusiones iniciales entre los participantes.
- Que las argumentaciones vayan dirigidas hacia las personas y no hacia las ideas.

**FASE 3ª.** Ronda de ideas: se dará progresivamente la palabra a cada uno de los participantes, pudiendo aportar en cada turno una sola idea. Posteriormente se irán dando sucesivas vueltas hasta exponer el total de las ideas. Este procedimiento de *una idea por persona* permite que en la primera ronda todas las personas hayan expuesto alguna idea, con lo que se fomenta la sensación de que el resultado obtenido ha sido producto del grupo.

**FASE 4ª.** Discusión en serie: en este momento, y siguiendo el orden en que se han escrito las ideas se produce una discusión libre sobre las mismas. Dicha discusión debe estar orientada por una serie de objetivos:

- Hablar algo de todas las ideas.
- Que se expresen comentarios tanto favorables como desfavorables.
- Que todas las ideas hayan sido perfectamente comprendidas por el grupo.

**FASE 5ª.** Votación preliminar: se pedirá a cada participante que escriba las cinco ideas que considera más importantes en fichas distintas. Posteriormente se ordenarán las fichas de mayor a menor importancia y se les otorgará una puntuación de cinco a uno. Una vez completado este proceso de valoración, se recogerán todas las fichas y se pasará a realizar el recuento total de valores.

**FASE 6ª.** Discusión: tras exponer los resultados de la votación se pasará a iniciar una discusión final, de manera que si fuera detectado algún rechazo a este resultado, se volviera a realizar una segunda votación, considerando esta vez únicamente las ideas que obtuvieron puestos en la mitad superior.

#### *Objetivos*

- Practicar una técnica de toma de decisión en grupo en la que se superan los problemas originados por la presión del grupo al favorecer la discusión de las ideas de todos los integrantes del grupo.

#### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 120 minutos.
- No importa el tamaño del grupo.
- Se puede aplicar en cualquier fase del grupo.

### **TÉCNICA N° 30. TÉCNICA DE LAS DOS COLUMNAS**

Técnica que facilita el consenso cuando los miembros de un grupo tratan de adoptar una decisión o de resolver un problema para el que existen diversas alternativas. Esta técnica es exactamente una técnica de evaluación de alternativas que promueve el consenso al evitar muchos de los enfrentamientos que suceden en los grupos por el afán de protagonismo de las personas que lo integran.

#### *Desarrollo*

El grupo debe tomar una decisión entre varias alternativas. En una pizarra o papelógrafo se traza una línea vertical y se divide en dos mitades. En una de ellas se escribirá "*Aspectos positivos*" y en la otra "*Consecuencias no deseables*".

A continuación se lee la primera propuesta (cada propuesta será denominada con una letra del abecedario) y se pide a todos los miembros del grupo que colaboren en explicitar los aspectos positivos de dicha propuesta y se van anotando en la pizarra. Se hace lo mismo anotando las consecuencias no deseadas de la primera propuesta.

Con todas las demás propuestas se realiza el mismo proceso. Finalmente el coordinador pide al grupo que examine lo que se ha escrito en cada una de las dos columnas y se sugiera qué solución es la más idónea.

#### *Objetivos*

- Practicar un proceso de toma de decisión que potencia el consenso cuando hay que elegir entre distintas alternativas.

#### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 60 minutos.
- El grupo puede ser numeroso.
- Se puede aplicar en cualquier fase del grupo.

### ***Técnicas para aumentar la creatividad***

La creatividad se puede estimular en grupos. Hay técnicas de dinámica de grupos para ello. El *brainstorming* (*tormenta de ideas*) es la técnica de creatividad más conocida, aunque hay

muchas más. El *brainstorming* es una técnica que sirve para estimular la imaginación y su objetivo principal es incrementar el potencial creativo de las personas.

## **TÉCNICA N°31. EL BRAINSTORMING**

### *Desarrollo*

Consta de varias fases:

**FASE 1ª.** Preparación o delimitación del problema. Un grupo compuesto por 10-12 personas elige un tema o problema que debe quedar bien definido.

**FASE 2ª.** A los integrantes del grupo se les dan las siguientes instrucciones: *"Hay que aportar soluciones al problema que hemos planteado, teniendo en cuenta que todas las ideas propuestas van a ser aceptadas y no se admitirán críticas ni discusiones en ese momento. Todas las aportaciones valen. Todas serán anotadas en la pizarra"*. El coordinador puede romper el hielo proporcionando las primeras respuestas y animando al resto del grupo a aportar ideas.

**FASE 3ª.** Se evalúan las ideas aportadas y se seleccionan las mejores.

### *Objetivos*

- Promover la creatividad en grupo.
- Propiciar la aportación libre y creativa de ideas, sabiendo que el grupo no nos va a censurar en ningún momento.

### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 45 minutos.
- El grupo ha de ser de un tamaño de 10-12 personas.

- Puede utilizarse la figura del animador del grupo.
- Esta técnica se puede emplear en las primeras reuniones para favorecer la espontaneidad de las comunicaciones
- También puede utilizarse en grupo muy avanzados cuando deben tomar una decisión innovadora.

## **TÉCNICA N° 32. LA SINÉCTICA**

El método sinéctico se basa esencialmente en la utilización consciente y organizada de las analogías o metáforas. Tiene por objetivo la formación del pensamiento creador en situación de grupo y, más tarde, su utilización para resolver problemas concretos. Mediante la utilización de la metáfora se les enseña a los participantes a que reúnan, combinen y aproximen elementos que, aparentemente, carecen de relación entre sí. Esta técnica necesita una atmósfera grupal distendida y que los grupos sean lo más heterogéneos posibles. Se pueden utilizar tres tipos de analogías:

**a) Analogía personal.** Consiste en pedir a los participantes que se identifiquen con un elemento del problema estudiado y que se imaginen las reacciones, comportamientos y posturas que desarrollarían en dicho caso.

**b) Analogía directa.** Consiste en emplear los conocimientos de una disciplina en otra distinta.

**c) Analogía simbólica o fantástica.** Consiste en sustituir un objeto problemático por una imagen simbólica o por una imagen onírica basada en lo maravilloso, lo fantástico, etc.

### *Desarrollo*

Consta de varias fases:

**FASE 1ª.** Se plantea el problema o situación. El grupo reacciona con la mayor espontaneidad posible ante el problema, intentando identificar todos sus aspectos, incluidos los más extravagantes. Esta fase desemboca en una identificación de las dimensiones que hay que tratar.

**FASE 2ª.** Fase de producción. Se centra en la utilización sistemática del procedimiento analítico.

**FASE 3ª.** Se regresa a lo real para estudiar las diversas soluciones consideradas y adoptar las soluciones analógicas al problema concreto.

#### *Objetivos*

- Potenciar la creatividad en los integrantes del grupo.
- Aprender una técnica para solucionar problemas.

#### *Indicaciones*

- Duración de la técnica 60 minutos.
- El grupo ha de ser mediano (10-15 personas) y muy heterogéneo.
- Los miembros del grupo deben tener una cierta facilidad para utilizar la metáfora.

### ***Técnicas de cooperación grupal***

Una de las razones por las que las personas forman grupos es porque a través de la cooperación se consiguen elevadas cotas de productividad con un menor esfuerzo.

En el ámbito escolar el aprendizaje cooperativo se ha vislumbrado como una alternativa muy seria al aprendizaje individualista. El término aprendizaje cooperativo hace referencia a un amplio y heterogéneo conjunto de métodos de instrucción estructurados en los que los estudiantes trabajan juntos, en grupos o equipos, en tareas generalmente académicas

(Fernández y Melero, 1995). Poseen un formato sistematizado de antemano, de modo que el profesor sabe en todo momento cuáles son los pasos a seguir. Todos los métodos que utilizan el aprendizaje cooperativo utilizan grupos pequeños de estudiantes (entre 4 y 6), ayudándose mutuamente a controlar una tarea o material escolar<sup>1</sup>

### ***TÉCNICA N° 33. CASA, ÁRBOL, PERRO***

#### *Desarrollo*

Los participantes se dividen en parejas. Cada pareja toma asiento en una mesa, colocándose uno frente al otro. Sobre la mesa hay un lápiz y una hoja en blanco. Cuando están sentados, el coordinador les proporciona las siguientes instrucciones: "No

---

<sup>1</sup> La versatilidad de las técnicas cooperativas es muy amplia. A título de ejemplo, podemos destacar la utilización del **jigsaw** por parte del propio Aronson (1978) para combatir los prejuicios. Imagínese el lector una clase en la que participan niños que tienen que aprender de forma cooperativa un contenido específico. Cada grupo está formado por 6 alumnos. Cada uno de los alumnos han aprendido previamente una parte del tema y tienen que explicárselo al resto de sus compañeros de grupo, ya que todos necesitan conocer la información que les van a dispensar sus compañeros para poder completar con éxito la tarea. Así, pues, en cada grupo cada miembro debe colaborar con el resto explicando la parte que le ha tocado aprender. Utilizando este procedimiento pudiera ocurrir que uno de los miembros del grupo fuese un escolar perteneciente a una minoría étnica marginada. Como necesitan de él para realizar la tarea con éxito (él ha aprendido una parte del tema que todos necesitan saber), alentarán su participación y esto haría que se sintiera más seguro. La colaboración y la interdependencia harían que el que antes era un alumno poco participativo y retraído se convierta en una pieza clave del éxito del grupo para obtener una buena clasificación. Este nuevo tipo de interacción social influirá en la mejor aceptación de todos los miembros del grupo.

*podéis hablar. Debéis coger los dos juntos el lápiz y debéis dibujar en común una casa, un árbol y un perro. También, sin hablar, debéis firmar el dibujo con un nombre artístico y debéis calificar los dos juntos con una nota el cuadro que vais a pintar".*

#### *Objetivos*

- Practicar la capacidad de compenetración.
- Practicar la comunicación no verbal.
- Sensibilizar hacia el comportamiento dominante-sumiso en las relaciones sociales.

#### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 30 minutos.
- Puede elegirse cualquier dibujo.
- No es importante el tamaño del grupo.

### **TÉCNICA N° 34. ROMPECABEZAS**

#### *Desarrollo*

Cada equipo que se forma va a necesitar un rectángulo elaborado en cartulina (dimensión de un Din-A4). El rectángulo se descompone en seis partes como un rompecabezas. Se forman subgrupos de seis participantes y dos observadores y se les entrega el material. A cada subgrupo se les proporciona las siguientes instrucciones: *"Cada persona recibe una pieza. Con todas las piezas el grupo debe formar un rectángulo. No se puede hablar, ni tocar a los compañeros. Tampoco se puede arrebatarse las piezas a los otros. La tarea concluye cuando hayas finalizado el rompecabezas".*

Los observadores de cada equipo han de elaborar un informe sobre lo que han observado en cada equipo. Han de prestar atención al tiempo que han tardado, en los roles que han

asumido y si han cumplido las normas. La técnica concluye con los comentarios finales sobre la misma.

#### *Objetivos*

- Fomentar las actitudes de cooperación.

#### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 40 minutos.
- Esta técnica se puede utilizar en grupos medianos y grandes.
- Se puede emplear en las primeras sesiones del grupo.

### **TÉCNICA N° 35. POEMA EN GRUPO**

#### *Desarrollo*

Se sitúa el grupo alrededor de la pizarra. Se les pide que entre todos deben escribir un poema. El coordinador les informa que todos los miembros del grupo han de tomar parte en la composición, pero no pueden hablar entre sí, tan sólo escribir en la pizarra. La técnica concluye con unas valoraciones generales.

#### *Objetivos*

- Potenciar la cooperación en grupo.
- Favorecer la comunicación interactiva.

#### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 50 minutos.
- El grupo ha de ser mediano (10-15 personas).
- Puede ser utilizada esta técnica como técnica de comunicación.



## **TÉCNICA N°36. CUATRO MANOS DE ARCILLA**

### *Desarrollo*

Se precisa de arcilla o plastilina y de pañuelos para tapar los ojos. El coordinador forma parejas, les tapa los ojos y proporciona las siguientes instrucciones: "*Debéis modular con la arcilla en parejas y con los ojos cerrados cualquier cosa que se os ocurra. No podéis hablar*". Se dejan 20 minutos para que cada pareja haga su tarea. Una vez concluida, se les pide que se quiten los pañuelos de los ojos y se realizan los comentarios finales sobre la técnica.

### *Objetivos*

- Potenciar actitudes cooperativas.
- Identificar formas cooperativas en el trabajo en grupo.

### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 60 minutos.
- El grupo puede ser tanto mediano como grande.
- La dinámica de grupos en la superación de los prejuicios.

El grupo puede ser un lugar muy adecuado para expresar nuestras actitudes e ideología. De hecho, las actitudes suelen formarse en grupo y también pueden modificarse en grupo. La psicología social se ha sentido muy atraída por el análisis de los prejuicios en sus distintas expresiones (racismo, sexismo, etc.) y por intentar diseñar estrategias y procedimientos para su reducción y eliminación (Canto, 1998). A través de la dinámica de grupos se pueden confeccionar técnicas diseñadas para ese fin. Hay ámbitos, como el educativo, en los que se ha trabajado profundamente en potenciar la convivencia favoreciendo la educación intercultural (Colectivo Amani, 1995). Pero no sólo pueden utilizarse las técnicas de dinámica de grupos para reducir prejuicios en el ámbito educativo. Hacer que las personas tomen conciencia de sus prejuicios, que comprendan lo que sienten y

sufren las personas objeto de discriminación, que conozcan sus estereotipos, etc., son tareas importantísimas para construir una sociedad más abierta a la multiculturalidad y al respeto de todas las personas, independientemente de su etnia, religión y cultura.

## **TÉCNICA N°37. EL REFUGIO SUBTERRÁNEO**

### *Desarrollo*

El coordinador le proporciona a cada miembro del grupo una hoja en la que se expresa una situación hipotética que ellos deben solventar. Se les informa que ha existido un desastre nuclear y en el único refugio atómico que está abierto sólo quedan cinco plazas. En la puerta queriendo entrar están las diez personas que se detallan a continuación. Ellos tienen que elegir a las cinco que se salvarían, teniendo que escribir en una hoja las razones por las que han elegido a esas cinco personas como las razones por las que han rechazado al resto. Una vez que han realizado la tarea, el coordinador les preguntará a cada uno de los participantes y se realizarán los comentarios oportunos sobre los prejuicios y estereotipos que poseen.

La relación de los *aspirantes* al *refugio* puede variar en función de los estereotipos y prejuicios que el coordinador quiera resaltar. A título de ejemplo, podrían ser:

Una prostituta de 24 años	Un ingeniero de 40 años
Un cura joven	Un estudiante de Marruecos
Una médica de 50 años	Un profesor de instituto de 65 años
Una gitana de 20 años	Un músico homosexual
Un niño de 10 años	Un físico nuclear paralítico

### Objetivos

- Hacer consciente a los participantes que poseen estereotipos y prejuicios.
- Reflexionar sobre la forma de adquisición de los estereotipos y sus funciones.
- Reflexionar sobre la exactitud y precisión de los estereotipos.

### Indicaciones

- Duración de la técnica: 50 minutos.
- El tamaño del grupo entre 10-40 personas.
- El coordinador debe presentar el problema como si fuera una situación real.

## TÉCNICA N° 38. PERCEPCIONES DE LOS OTROS

### Desarrollo

Se entrega a los participantes una ficha de trabajo y una cartulina. En ese instante se le pide a los participantes que contesten el cuestionario siguiente:

---

#### Completa estas frases:

- Cada día hay más \_\_\_\_\_ en mi ciudad.
- Los extranjeros son \_\_\_\_\_
- Las chicas no pueden \_\_\_\_\_
- Los marroquíes son \_\_\_\_\_
- Los gitanos suelen \_\_\_\_\_
- Los chicos no pueden \_\_\_\_\_

- Que haya extranjeros en mi barrio \_\_\_\_\_  
porque \_\_\_\_\_
- Que haya gitanos/as en mi clase/trabajo \_\_\_\_\_
- Las personas que han estado en la cárcel \_\_\_\_\_
- La gente mayor \_\_\_\_\_
- La gente de Portugal \_\_\_\_\_
- Los latinoamericanos \_\_\_\_\_
- Los andaluces son \_\_\_\_\_
- Los catalanes son \_\_\_\_\_
- La gente rica es \_\_\_\_\_
- Los minusválidos suelen ser \_\_\_\_\_
- La gente negra es \_\_\_\_\_

---

Una vez que han contestado al cuestionario, se les solicita que expongan en las cartulinas las características que más asocian a los extranjeros. La técnica concluye con unos comentarios generales.

### Objetivos

- Sacar a la luz los estereotipos sobre una gama variada de grupos.
- Reflexionar sobre los estereotipos.

### Indicaciones

- Duración de la técnica: 35 minutos.
- El grupo debe estar formado entre 10-40 personas.

## **TÉCNICA N° 39. DOS HISTORIAS**

### *Desarrollo*

Los participantes forman un círculo. El coordinador tiene en su mano una pelota que se la va a pasar a uno de los miembros del grupo. La pelota irá pasando de uno a otro de forma arbitraria. Cada vez que alguien toma la pelota debe decir algo relacionado con la vida de una persona imaginaria, de tal manera que entre todos se vaya construyendo una biografía sobre el personaje.

Se van a construir dos historias: la de Antonio (un joven de nuestro país) y la de Alí (un marroquí joven inmigrante). El coordinador comienza la historia diciendo: "*Erase una vez un muchacho llamado Antonio. Antonio...*" y entrega la pelota a un participante. Este debe seguir la historia, añadiendo una nueva idea. Cuando concluya pasa la pelota a otro miembro y así sucesivamente. A continuación se hace lo mismo con la historia de Alí. Para concluir, se analiza la técnica y se hacen los comentarios generales sobre la naturaleza de los estereotipos que se resaltan en las historias.

### *Objetivos*

- Realizar un análisis comparativo de los roles y de los estereotipos que se les asignan a personas de diferentes culturas.
- Constatar la existencia de estereotipos en los miembros del grupo.

### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 40 minutos.
- El grupo puede ser amplio (hasta 40 personas).
- El coordinador debe enfatizar la existencia de los estereotipos entre los miembros del grupo.

## **TÉCNICA N° 40. ASOCIA A CADA PALABRA**

### *Desarrollo*

Se le entrega una hoja en la que aparecen escritas muchas palabras (p.ej. 60 palabras). El coordinador les pide a los miembros del grupo que escriban junto a cada palabra las primeras ideas que se les vengan a su imaginación, sin pensarlo, de la forma más rápida que puedan. En la lista que se les presenta a cada participante, se incluyen palabras que se relacionan con grupos que son objeto de prejuicio en nuestra sociedad (p.ej. moro, africano, gitano, deficiente, drogadicto, etc., etc.). De hecho, éstas serán las palabras que serán objeto de comentarios posteriores.

### *Objetivos*

- Comprobar los estereotipos que se asocian automáticamente a ciertos grupos objeto de prejuicios en nuestra sociedad.

### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 45 minutos.
- El grupo puede ser hasta de 40 personas.

## **TÉCNICA N° 41. EXPERIMENTAR LA DISCRIMINACION**

### *Desarrollo*

Los participantes del grupo estarán realizando cualquier tarea (incluso podría ser la hora del aperitivo). Se les comunica que, mientras están realizando la tarea, se les va a poner en la frente una pegatina en la que estará escrito el nombre de un grupo determinado. A partir de ese momento van a ser tratados por el resto del grupo conforme lo que ponga en la pegatina. Ellos

no deben averiguar lo que pone en su frente, tan sólo tratar a los demás conforme ponga la pegatina.

El coordinador previamente ha elegido los grupos que van a aparecer en las pegatinas (p.ej. drogadicto, gitano, histérico, negro...), que sean objeto de prejuicios. Al final se comentarán cómo se han sentido durante la tarea.

#### *Objetivos*

- Que los participantes experimenten los prejuicios y tengan conciencia de lo que supone para las personas sentirse tratadas así.

#### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 60 minutos.
- El grupo debe ser mediano (15-20 personas).

### **TÉCNICA N° 42. DINERO NEGRO**

#### *Desarrollo*

Los participantes se dividen en grupos de seis personas. Cada grupo debe escribir en un papel expresiones que contengan las palabras *negro/a*, *blanco/a*, *chino/a*, *indio/a*, *gitano/a*... El coordinador les pone ciertos ejemplos, tales como: "*Trabajamos como chinos* ", "*Hacer el indio* ", etc. Después de hacer la lista, un representante de cada grupo lee las expresiones y el resto del grupo le asigna la connotación que posee cada expresión (positiva, negativa, neutra). Para concluir, se analizan las frases y se comprueba cómo las connotaciones negativas y los prejuicios se expresan a través de ciertas frases.

#### *Objetivos*

- Hacerles comprender a los participantes cómo en el lenguaje se perpetúa el racismo.

#### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 60 minutos.
- El tamaño del grupo: 15-20 personas.

### **Técnicas para trabajar contenidos**

Núñez y Loscertales (1996), en su clasificación de las técnicas de dinámica de grupos, en el apartado de Técnicas de Tarea, distinguen, dentro de las técnicas para trabajar contenidos, aquellas que precisan de un experto y las que no. Son técnicas muy utilizadas en el ámbito educativo (Cirigliano y Villaverde, 1966; Fabra, 1992), aunque ello no excluye que estas técnicas se utilicen también en otros ámbitos. Además, las técnicas que se emplean en el ámbito educativo son más numerosas y pueden ser las mismas que las empleadas en cualquier otro campo de la intervención grupal. Las técnicas para trabajar contenidos se pueden utilizar con grupos muy numerosos. Supera la tendencia a la exposición exclusiva por parte del profesor y hace intervenir a más personas en la exposición y discusión de las ideas.

### **TÉCNICA N° 43. MESA REDONDA**

#### *Desarrollo*

Se trata de una discusión llevada a cabo por expertos (entre tres y seis) ante un auditorio y en la que existe un

moderador. Los expertos tienen que aportar su visión sobre el tema desde su punto de vista, estando dispuestos a contestar las dudas del auditorio en un debate posterior. El moderador finaliza la sesión haciendo un resumen integrado de las principales ideas que se han expuesto.

#### *Objetivos*

- Exponer un tema desde distintos puntos de vista para favorecer la discusión entre los participantes. Motivar al grupo al ofrecerles una panorámica desde distintos enfoques. Motivar la participación.

#### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 90 minutos (50 minutos para la exposición de los expertos y 40 minutos para las preguntas por parte del auditorio).

### **TÉCNICA N° 44. CONFERENCIA**

#### *Desarrollo*

Se trata de una exposición verbal sobre un tema por parte de una persona calificada. Hay una persona que presenta al conferenciante y modula el coloquio (si lo hubiera).

#### *Objetivos*

- Proporcionar información amplia y organizada de un modo directo por parte de un experto.
- Estimular al grupo a ampliar sus conocimientos.

#### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 60-70 minutos (50 minutos para la conferencia y 15-20 minutos para el debate).
- La conferencia puede realizarse con medios audiovisuales.
- El conferenciante debe ser presentado por una persona que será también la que modula el coloquio.

### **TÉCNICA N° 45. SIMPOSIO**

#### *Desarrollo*

Se trata de un grupo de exposiciones ofrecidas por personas calificadas (entre tres y seis), que tratarán sobre diversas facetas de un tema. Los expertos realizan su exposición de forma individual y el auditorio interviene en el coloquio moderado por el coordinador del simposio.

#### *Objetivos*

- Recibir información básica por parte de un grupo de expertos.
- Analizar un tema, tratando las partes del mismo para que sea comprendido con más facilidad.

#### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 90 minutos.
- Cada experto tendrá un máximo de 20 minutos para su exposición.
- 10-15 minutos para el coloquio.

## **TÉCNICA N° 46. ENTREVISTA**

### *Desarrollo*

Un experto es entrevistado por un entrevistador durante un tiempo determinado. El auditorio puede participar con preguntas

### *Objetivos*

- Estimular el interés por un tema.
- Obtener información precisa proporcionada por un experto.

### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 60 minutos (45 minutos para la entrevista y 15 minutos para el coloquio).
- El coordinador debería contar con la opinión del grupo para decidir quién sería el entrevistado.
- El coordinador ha de estudiar previamente el tema y elegir las preguntas para la entrevista.

## **TÉCNICA N° 47. FORO**

### *Desarrollo*

Se monta una actividad previa (p.ej. ver una película, recibir una conferencia...). Se destaca la relación que existe entre esta actividad con la acción del grupo y el problema concreto sobre el que se está trabajando. A continuación, se abre un turno de palabras, explicando previamente las normas, el tiempo disponible, etc. Se finaliza con la exposición de las conclusiones.

### *Objetivos*

- Preparar una deliberación sobre un tema previamente tratado.
- Adquirir el hábito de expresarse en grupo.

### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 120 minutos (60 minutos para la primera fase y 60 minutos para la segunda fase).
- Es muy importante para el éxito del foro la actividad previa.
- Se requiere mucha destreza por parte del coordinador.

## **TÉCNICA N° 48. PHILLIPS 66**

### *Desarrollo*

Se presenta el tema de trabajo y se forman equipos de seis personas. En cada grupo habrá un secretario que anotará las ideas del grupo y hará de portavoz. Se dispondrá de 6 minutos para realizar la tarea de discutir y responder a las cuestiones que se hayan planteado. Hay que dar oportunidad para que todos participen y se debe intentar llegar a un acuerdo. Sucesivamente se van formulando las distintas cuestiones y cada equipo se reunirán durante 6 minutos para responder a cada una de las mismas. El portavoz expresará las opiniones del grupo, que pueden escribirse en una pizarra. Así, todas las respuestas estarán a la vista de todos. La técnica concluye con la puesta en común en gran grupo. Se realizará un coloquio sobre las aportaciones de cada equipo.

### *Objetivos*

- Aumentar la intervención de todos los miembros del grupo.

- Discutir y analizar un problema de forma simultánea por diversos grupos.
- Facilitar la concentración en el trabajo conjunto.

#### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 60 minutos.
- Se puede aplicar con grupo grandes, ya que el grupo se divide en equipos de seis personas.
- Se puede realizar al inicio de la experiencia grupal.

### **TÉCNICA N° 49. DIÁLOGOS SIMULTÁNEOS**

#### *Desarrollo*

El grupo se divide en parejas (o tríos). Se elige el tema a discutir y se plantean un máximo de dos cuestiones. Se les informa a los miembros del grupo que pueden intercambiar opiniones entre las personas que forman cada equipo hasta llegar a encontrar una solución a la respuesta planteada. La técnica concluye con la puesta en común por cada equipo al informar sobre la decisión que han tomado y se intenta llegar a un acuerdo.

#### *Objetivos*

- Propiciar y estimular la participación de todos los integrantes del grupo.
- Realizar síntesis y reflexiones sobre un tema y desarrollar el pensamiento crítico.

#### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 20 minutos
- Esta técnica se puede utilizar en cualquier momento de la vida de un grupo.

- Se puede utilizar con grupos de cualquier tamaño.
- Útil para tomas decisiones muy rápidas.
- Es conveniente para potenciar la participación con grupos poco activos.

### **TÉCNICA N° 50. PEQUEÑO GRUPO DE DISCUSIÓN**

#### *Desarrollo*

El coordinador sitúa a los participantes en círculo y presenta el tema objeto de discusión o pide a los miembros del grupo que elijan un tema. Se escoge un moderador entre los componentes del grupo. También puede elegirse un secretario para que tome notas de las conclusiones. Una vez elegidos el secretario y el moderador, se inicia el intercambio de ideas. El moderador debe alentar la discusión en el grupo y la participación de todos los miembros. Concluida la discusión, se realizará una síntesis de las ideas expuestas y se hallan las conclusiones.

#### *Objetivos*

- Intercambiar de manera informal opiniones, ideas, etc., para solucionar problemas o tomar decisiones.
- Facilitar la comunicación y la recepción de ideas para realizar tomas de decisiones consensuadas.

#### *Indicaciones*

- Duración de la técnica: 60 minutos.
- El grupo ha de ser mediano (15-20 personas).
- Esta técnica se puede realizar en grupos sin experiencia previa grupal.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abric, J.C. (1986). La creatividad de los grupos. En S. Moscovici. *Psicología Social*. Barcelona: Paidós.
- Allport, F.H. (1924). *Social Psychology*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Antons, K. (1990). *Práctica de la dinámica de grupos*. Barcelona: Hélder.
- Antunes, C. (1975). *Técnicas pedagógicas de la dinámica de grupos*. Buenos Aires: Kapelusz.
- Asch, S. (1951). Efectos of group pressure on the modification and distortion of judgments. En H. Guetzkow (Ed.). *Group, leadership and men*. Pittsburg: Carnagie.
- Ayestarán, S. (1996). *El grupo como construcción social*. Barcelona: Plural.
- Barriga, S. (1982). *Psicología del grupo y cambio social*. Barcelona: Hora.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill 's Handbook of Leadership*. Nueva York: Free Press.
- Beal, G.M., Bohlen, J.M. y Raudabaugh, J.N. (1974). *Conducción y acción del grupo*. Buenos Aires: Kapelusz.
- Benne, K. y Sheats, P. (1948). Funtional roles of group members. *Journal of Social Issues*, 4,41-49.
- Biddle, B. (1979). *Role theory: expectation, identities and behaviors*. Nueva York: Academic Press.
- Blanco, A. (1988). *Cinco tradiciones en la Psicología Social*. Madrid: Morata.
- Bottger, PC. y Yetton, P.W. (1988). An integration of process and decision scheme explanation of group problem solving performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 42, 234-249.
- Brown, R. (1988). *Group Processes. Dynamics within and between groups*.



- Oxford: Basil Blackwell.
- Canto, J.M. (1994). *Psicología social e influencia. Estrategias del poder y procesos de cambio*. Málaga: Aljibe.
- Canto, J.M. (1997). Relaciones íntimas. En L. Gómez y J.M. Canto. *Psicología Social*. Madrid: Pirámide.
- Canto, J.M. (1998). *Psicología de los grupos. Estructura y procesos*. Málaga: Aljibe.
- Carrón, A.V. (1988). *Groups Dynamics in Sport*. Londres: Spodym Publishers.
- Cartwright, D. y Zander, A. (1971). *Dinámica de Grupo*. México: Trillas.
- Cirigliano, G. y Villaverde, A. (1966). *Dinámica de Grupos y Educación*. Buenos Aires: Humanitas.
- Colectivo Amani (1995). *Educación Intercultural. Análisis y resolución de conflictos*. Madrid: Editorial Popular.
- Conger, J.A. (1989). *The charismatic leader: behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cooley, C.H. (1909). *Social Organization*. Nueva York: Scribners.
- Dunphy, D.C. (1972). *The primary group*. Londres: Appleton Century Croft.
- Eagly, A.M. y Chaiken, S. (1993). *The Psychology of Attitudes*. San Diego: Harcourt Brace Janovich.
- Fabra, M.L. (1992). *Técnicas de grupo para la cooperación*. Barcelona: Ediciones CEAC.
- Francia, A. y Mata, J. (1992). *Dinámica y técnicas de grupo*. Madrid: CCS.
- Fernández, P. y Melero, M.A. (1995). *La interacción social en contextos educativos*. Madrid: Siglo XXI.
- Fritzen, S. (1988). *Setenta ejercicios prácticos de dinámica de grupo*. Santander: Sal Tarrea.
- García, M. (1999). El liderazgo en los grupos. En F. Gil y C.M. Alcover. *Introducción a la Psicología de los Grupos*. Madrid: Pirámide.
- Garrido, E. (1980). Anotaciones a un problema histórico: Moreno y Lewin. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 35 (4), 559-572.
- Gil, F. y Alcover, C.M. (1999). *Introducción a la Psicología de los Grupos*. Madrid: Pirámide.
- González, M.P. (1995). *Orientaciones teóricas fundamentales en psicología de los grupos*. Barcelona: EUB.
- González, M.P. (1996). *Psicología de los Grupos*. Barcelona: Síntesis.
- Haré, A.P., Blumberg, H.H. Davies, R. y Kent, M.V. (1994). *Small group research: A Handbook*. Norwood, NJ: Ablex Publishing.
- Hernández, A. (1998). La comunicación grupal. En J.M. Canto. *Psicología de los Grupos*. Málaga: Aljibe.
- Hogg, M.A. (1987). Cohesión de Grupo. En C. Huici. *Estructura y Procesos de Grupo*. Madrid: UNED.
- Hogg, M. (1992). *The social psychology of group cohesiveness*. Londres: Haverter-Wheatsheaf.
- Huici, C. (1987). *Estructura y Procesos de Grupo*. Madrid: UNED. Kelley, H.H. (1952). Two functions of reference groups. En T.M. Newcomb y E.L. Hartley (Eds.). *Reading in Social Psychology*. Nueva York: Henry Holt.
- Janis, I.L. (1982). *Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Lacoursiere, R.B. (1980). *The Ufe cycle of groups*. Nueva York: Human Sciences Press.
- Latané, B., Williams, K. y Harking, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 822-832.
- LeBon, G. (1895). *Psychologie defoules*. París: Alean.
- León, O.G. (1994). *Análisis de Decisiones*. Madrid: McGraw Hill.
- Lewin, K. (1978). *La teoría de campo en la ciencia social*. Barcelona: Paidós.
- Lewin, K. y Lippitt, R. (1938). Approach to the study of autocracy and democracy. A preliminar note. *Sociometry*, 1, 292-300.
- Marín, M. y Medina, F. (1997). *El grupo como instrumento de intervención social*. Sevilla:

Algaida.

Milgram, S. (1974). *Obediencia a la autoridad*. Bilbao: DDB. Moscovici, S. (1981). *Psicología de las minorías activas*. Madrid: Morata. Moscovici, S. (1986). *Psicología Social*. Barcelona: Paidós. Mugny, G. (1981). *El poder de las minorías*. Barcelona: Rol. Núñez, T. y Loscertales, F. (1996). *El grupo y su eficacia*. Barcelona: EUB. Osborn, A.F. (1957). *Applied imagination*. Nueva York: Scribner. Pallares, M. (1988). *Técnicas de grupo para educadores*. Madrid: ICCE. Pérez, M.J. y Torres, C. (1999). *Dinámica de grupos en formación deformadores: Casos prácticos*. Barcelona: Herder. Pérez, J.A. y Mugny, G. (1985). Categorización e influencia minoritaria.

*Anuario de Psicología*, 32, 100-116.

Pérez, J.A. y Mugny, G. (1988). *Psicología de la Influencia Social*. Valencia: Promolibro. Reicher, S.D. (1990). Conducta de masa como acción social. En J.C. Turner.

*Redescubrir el grupo social*. Madrid: Morata. Sánchez, F.M. y Canto, J.M. (1997). Comunicación no verbal. En L. Gómez y J.M. Canto. *Psicología Social*. Madrid: Pirámide. Scháfers, B. (1984). *Introducción a la sociología de grupos*. Barcelona: Herder.

Shaw, M.E. (1981). *Dinámica de Grupos. Psicología de la conducta de los pequeños grupos*. Barcelona: Herder.

Sherif, M. (1936). *The psychology of social norms*. Nueva York: Harper & Brothers.

Sherif, M. y Sherif, C.W. (1969). *Social Psychology*. Nueva York: Harper & Row.

Steiner, I.D. (1972). *Group process and productivity*. Nueva York: Academic Press.

Tajfel, H. (1984). *Grupos Humanos y Categorías Sociales*. Barcelona: Herder.

Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384-399.

Turner, J.C. (1981). Towards a cognitive redefinition of the social group. *Cahiers de Psychologie Cognitive*, 1, 93-118.

Turner, J.C. (1990). *Redescubrir el grupo social*. Madrid: Morata.

Vendrell, E. y Ayer, J.C. (1997). *Estructura de Grupo*. En P. González. *Psicología de los Grupos. Teoría y aplicación*. Madrid: Síntesis.

Worchel, S. (1996). Las estaciones de la vida grupal... y su impacto en la conducta intergrupal. En J.F. Morales, D. Páez, J.C. Deschamps y S. Worchel. *Identidad Social. Aproximaciones psicosociales a los grupos y a las relaciones entre grupos*. Valencia: Promolibro.