

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

COMUNICACIÓN Y APRENDIZAJE EN GRUPO

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LIC. EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
(PERIODISMO)**

PRESENTA:

MARTHA HAYDE TORAL VILLATORO

ASESOR. Dra. ANA A. GOUTMAN BENDER.

CIUDAD UNIVERSITARIA 2005



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

Para comenzar quisiera dar gracias a Dios por haberme dado a los padres que tengo, ya que con su apoyo y dedicación a mi educación han hecho de mí una mujer de bien y me han dado lo más valioso que uno pudiera tener en esta vida y es la vida misma, ya que sin ellos no estaría yo aquí.

A ti mamá gracias por todo tu apoyo y tus consejos, ya que por ellos ahora doy este gran paso para seguir adelante en mi vida y gracias a todo tu esfuerzo que has hecho en toda mi educación, no tengo como pagarte tan sólo puedo decirte gracias mami.

Papá aunque no estés mucho tiempo con nosotros se que siempre estás al tanto de mí en todo lo que hago y ahora en este momento te doy las gracias y te digo que te quiero mucho porque eres un gran ejemplo para mí, pues de tí aprendí a tener paciencia para obtener lo que uno quiere, gracias papi por darme la oportunidad de ser tu hija y darme la oportunidad de estudiar.

Nayis a tí te doy las gracias por estar a mi lado todos los días y las noches en vela que tuve durante toda mi carrera, además te digo que te quiero mucho y que gracias por todo el apoyo y la paciencia que me tuviste en todo este tiempo, pues sé que no es fácil lidiar con una persona como yo, sigue adelante porque tú puedes hacer lo que te propongas sin ningún problema gracias hermana.

A toda mi familia tanto a los que están como a los que ya se adelantaron a su otra vida, les doy las gracias por todas sus palabras de aliento, ya que eso me dio la fuerza para seguir adelante en este camino, también tengo que decirles gracias a todos por preocuparse por mí los quiero.

A mis amigos quiero decirles que los quiero y gracias por todo su apoyo y consejos, pues complementaron mi vida para seguir adelante, gracias a todos.

A mis maestros tengo que agradecerles todo lo que me han enseñado, ya que ellos se convierten en nuestros segundos padres, pues pasamos la mitad del día con ellos, gracias por todos sus consejos y dedicación hacia nosotros.

Y por último pero sin restar importancia te doy las gracias a tí, a la persona que ha estado en toda mi carrera aguantando mi mal humor, pero también compartiendo su vida a mi lado gracias por tu apoyo y tu paciencia porque sé que no es fácil y gracias por ser un ejemplo para mí, pues de tí aprendí a nunca dejar nada al aire, ya que con esfuerzo y dedicación se que todo se puede y uno puede cumplir sus metas, no importa cuando el punto es hacerlo con todo el corazón y todo saldrá bien gracias y te quiero lo sabes.

Gracias a todos y que Dios los bendiga siempre.
MARTHA.

**“EL POETA ES EL MÉDIUM DE LA NATURALEZA,
QUE EXPLICA SU GRANDEZA POR MEDIO DE
PALABRAS.”**

GARCÍA LORCA.

INTRODUCCIÓN	4
1.2 Kurt Lewin y la dinámica de grupos	19
CAPÍTULO I. DINÁMICA DE GRUPOS	8
1.1 Qué es dinámica de grupos	8
CAPITULOII. COMUNICACIÓN Y APRENDIZAJE BILATERAL	23
2.1 Qué es la comunicación	23
2.2 Qué es la comunicación bilateral o retroalimentación (feedback)	28
2.3 Aprendizaje bilateral en grupo	30
CAPÍTULO III. LOS GRUPOS	35
3.1 El grupo	35
3.2 Tipos de grupos	39
3.3 Como se forman los grupos	42
3.4 Técnicas de grupo	45
3.5 Como se comporta el individuo en el grupo	49
3.5.1 El líder	58
3.5.2 La concepción del líder en Kurt Lewin	60
3.5.3 Tipos de líder	64
3.5.4 Influencia del líder en el grupo	75
CAPITULO IV. EL GRUPO	83
4.1 Descripción del grupo	83
4.1.1 Elementos que intervienen en la estructura los grupos	85
4.1.2 Funciones que constituyen al grupo	87
4.2 Tipos de grupos	89
4.2.1 Factores que intervienen en los grupos	91
4.3 Tipos de liderazgo en los grupos	93
4.3.1 Influencia del líder en el grupo	94
4.4 Tipos de comunicación en los grupos	95
CONCLUSIONES	97
BIBLIOGRAFÍA	99

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo hablaré acerca de la comunicación y aprendizaje en grupo, todo esto tomando en consideración la Teoría de la dinámica de grupos expuesta por Kurt Lewin.

Este tema lo abordo por la importancia que tiene a nivel humano, pues todos nosotros podemos responder a diversas expectativas realizándolas grupalmente.

Esta teoría estudia las leyes del comportamiento de los grupos, las cuales pueden establecerse independientemente de los objetivos y/o actividades específicas del grupo.

Es por ello que en la búsqueda de mayores niveles de aprendizaje se empezaron a diseñar las dinámicas para grupos.

Al plantear la aplicación de las técnicas de trabajo en grupo en el marco de los distintos procesos educativos, hemos de hacer una parada obligada en un elemento que define una importante porción de dichos procesos: el aprendizaje. El concepto de aprendizaje puede ser considerado en tanto que es el proceso por el que se acumula información en la memoria, lo que configura unos conocimientos previos que mediatizarán las experiencias y las relaciones con el medio y da lugar a las características comunes de cada grupo y a las diferencias de cada individuo. Por tanto, el aprendizaje puede ser concebido como un elemento central en la vida de toda persona, capaz de proporcionar un bagaje personal, particular y propio.

Estos objetivos de aprendizaje se definen en relación con un proceso más general, en cambio social y de manera concreta pretender “formar” personas que gracias a la experiencia en grupo y en continuidad con ésta se convertirán en elementos inductores de cambio en sus grupos y organizaciones, considerando que el cambio personal es el instrumento que facilitará el cambio social (grupal).

La **dinámica de grupo**, tal como se le concibe, es una técnica que pretende lograr que los participantes en un grupo adquieran gracias a los procesos observados y experimentados, los conocimientos y en particular, nuevos conocimientos, puede tratarse de nociones que se refieren a los procesos de cambio de las actitudes, de las formas de ser o de sentir.

Es evidente la existencia de un sistema de normas y valores que fundamenta la experiencia de la dinámica de grupos, mismo que ella transmite y refuerza.

Las fases por las cuales pasa el grupo para lograr la conducta positiva que se busca, reflejan esos valores y normas ya que la experiencia está centrada en la noción de un mundo y un individuo mejor.

Para conocer y estudiar un grupo lo primero que urge saber es de que estamos hablando cuándo empleamos la palabra "**GRUPO**" y en qué contexto la estamos usando, localizando y analizando.

Realmente no existe una definición de grupo con aceptación universal, sin embargo en mi opinión la definición más adecuada de grupo es: la unión de dos o más personas interdependientes, que interactúan para alcanzar objetivos comunes.

En cuanto a la dinámica de grupos Kurt Lewin empezó usando la palabra *dynamis* para designar ciertos fenómenos que tienen lugar en la vida de un grupo. La palabra griega *dynamis* indica en este contexto la existencia, choque, asimilación y continua combinación de fuerzas que se desarrollan en un grupo en cuanto la interacción de varias personas. Dinámica de grupos designa pura y simplemente las fuerzas desplegadas por el grupo, las cuales ejercen una influencia tanto hacia adentro como hacia fuera del mismo. Cuanto mayor sea la precisión con que se puedan describir, más fácil será prever el comportamiento de un grupo.

Es por ello que las características de los integrantes de un grupo humano hacen que cada uno sea diferente. Un grupo solamente de hombres será distinto a uno mixto; el promedio de edad de los alumnos de un grupo es otra característica que hará a un grupo distinto de otros. El medio ambiente físico en el que se ubica es otro elemento de diferenciación entre los grupos.

Por otro lado, al hablar de la atmósfera del grupo me refiero al ambiente físico en el que el grupo se ubica, como al clima que se respira o se vive, es decir el proceso socio-afectivo que el grupo desarrolla.

Ahora bien, el clima en el que se desarrolla el proceso de un grupo es un elemento de gran importancia. Al hablar del clima también me refiero al estilo de comunicación que existe entre sus miembros, a las relaciones interpersonales que se entablan, a la libertad de expresión que da y la seguridad que se vive dentro del grupo.

La influencia en los grupos nos permite modificar la conducta de los mismos y dirigirlos hacia una meta. La forma de influenciar en sus procesos se realiza mediante la aplicación de técnicas y procedimientos empíricos sistemáticos y válidos que nos permiten posteriormente evaluar el impacto sobre el grupo de dichos procedimientos.

Trabajar con grupos humanos es una tarea fascinante, pero también puede ser muy complicada. Cada grupo es único y por eso diferente. Entre sus integrantes puede haber personalidades llenas de expectativas, temores, potencialidades y dificultades. Manejar un grupo implica ser observador, analítico, creativo y flexible.

En todo grupo y en todo tiempo existe un sentimiento predominante que, con matices individuales, es compartido por todos los miembros del grupo. Este sentimiento, con frecuencia inconsciente, dirige la vida del grupo en todos sus planos. Desde el punto de vista de la psicología, habrán de tenerse en cuenta aspectos específicos como por ejemplo, las metas, estímulos, necesidades, relaciones sociales y otras prioridades más generales del campo, como la atmósfera. Es asimismo importante captar la situación en relación con el tiempo en que se da, teniendo en cuenta la perspectiva temporal (pasado y futuro).

Por todo lo anterior, es necesario también hablar de la comunicación, pues es la que nos llevara de la mano para la realización de este proceso de comunicación y aprendizaje en grupo.

Todas las sociedades humanas, se organizan entre sí gracias a la comunicación, es decir, al conjunto de actuaciones mediante las cuales los individuos entablan contacto y se transmiten información. También se sostiene en la actualidad que las células intercambian información entre ellas e incluso, que los ordenadores procesan información mediante "comunicaciones". Es decir, que en distintas situaciones y con diferentes interlocutores existe algo o alguien que podríamos designar como emisor, el cual mediante un código compartido, transmite un mensaje, para cierto receptor o receptores. Todo ello a través de diferentes canales.

La comunicación es el proceso social fundamental para los humanos. La comunicación es un estudio complementario, necesario para la comprensión de la conducta humana y la conducta social.

Para complementar el proceso de aprendizaje grupal no podemos dejar de hablar del feedback, esta es una palabra inglesa que resulta de la combinación de otras dos: feed (alimentación) y back (atrás). Normalmente se traduce por retroacción o retroalimentación. Se tiene la impresión de que se trata de un proceso de retorno al punto de partida: se trata de un proceso circular, independiente de que el retroceso se efectúe directamente o a través de un sistema intermedio. La palabra feedback no incluye en sí el sentido de control, pero con frecuencia se interpreta así. Es decir, el efecto retroactivo hace posible un control y la modificación correspondiente.

La autorregulación del grupo se realiza mediante este sistema de control (feedback) que en esta investigación lo llamaremos **aprendizaje bilateral**. Este modelo de control constituye uno de los pilares fundamentales para el estudio y comprensión del sistema de datos del individuo y el grupo.

Por todo lo anterior es evidente que la comunicación humana implica un sistema complejo de códigos interdependientes. A lo largo de un solo día, cualquier individuo se comunica (comprende y expresa) mediante múltiples códigos y canales. Un instrumento privilegiado para la comunicación humana es el lenguaje, tanto oral como escrito, pero el oral no sólo es el primario, sino también el que presenta, abrumadoramente mayor frecuencia de uso (muchas personas casi nunca escriben pero todos hablamos, a excepción, evidentemente de alguna persona con problemas especiales); por eso las lenguas evolucionan sobre todo en el plano oral y la escritura resulta más conservadora. Además, como el habla se produce siempre en una situación dada, para enseñar a aprender y hablar hay que brindar las múltiples situaciones necesarias, bien reales y bien simuladas.

Todas las sociedades humanas, se organizan entre sí gracias a la comunicación, es decir, al conjunto de actuaciones mediante las cuales los individuos entablan contacto y se transmiten información.

Con base en lo mencionado, la aplicación de este tema será expuesta con la experiencia como adjunta de un grupo analizado durante un año escolar en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, tanto de séptimo como octavo semestres, pues conté con los mismos alumnos en este proceso de investigación.

La metodología que se utilizara para demostrar la dinámica de grupos será el llamado "Rincón de la prensa"¹, el cual su misión será conseguir los objetivos que el propio grupo fijará (con el material que han aportado y que se les comunicó que deberían traer). El tema será dar a conocer las formas descriptivas de narración con Gabriel García Márquez y las formas comparativas de Truman Capote y solamente podrán utilizar el material existente en este rincón.

Todo lo anterior se realizará con el fin de establecer una comunicación grupal y un aprendizaje bilateral al momento del desarrollo del tema.

¹ García Dora, Técnicas de trabajo en grupo, 2000, p. 108.

Capítulo I. DINÁMICA DE GRUPOS.

1.1 QUÉ ES DINÁMICA DE GRUPOS.

Quien estudia la dinámica de grupo se interesa por adquirir conocimientos sobre la naturaleza de los grupos y especialmente, sobre las fuerzas psicológicas y sociales asociadas a ellos. La literatura filosófica más antigua que se posee contiene ya muchos conocimientos sobre la naturaleza de los grupos y sobre las relaciones entre individuos y grupos. También contiene arias especificaciones respecto a las “mejores” formas de manejar la vida en grupo. Desde el siglo XVI hasta el XIX se creó en Europa una impresionante literatura dedicada a la naturaleza del hombre y su papel en la sociedad. En esa literatura puede encontrarse gran parte de los principales enfoques o suposiciones fundamentales, que guían la investigación y el pensamiento actuales sobre grupos. Es obvio que el estudiante moderno de la dinámica de grupos no se distingue en esencia, por sus intereses, de los intelectuales que escribieron en las distintas épocas pasadas. Sin embargo, también está igualmente claro que el enfoque para estudiar grupos, conocido como dinámica de grupo, se ha desarrollado estrictamente en el siglo XX y es de modo significativo diferente del de los siglos precedentes.

Entonces, ¿qué es dinámica de grupo? “La frase ganó popularidad desde la segunda guerra Mundial; pero infortunadamente, al aumentar su uso, el significado se hizo impreciso. Según un empleo bastante frecuente, la dinámica de grupo se refiere a una especie de ideología política preocupada por las formas en que debieran organizarse y manejarse los grupos. Esta ideología hace hincapié en la importancia de una guía democrática, la participación de los miembros en las decisiones y en las ventajas que sociedad e individuo obtienen de cooperar en grupo. Un segundo uso popular del término dinámica de grupo se refiere a una serie de técnicas interpretar papeles, sesiones, observaciones y retroalimentación de proceso de grupo y decisiones en grupo que se han usado ampliamente en las últimas dos décadas en programas de entrenamiento, planeados para mejorar la habilidad en las relaciones humanas. El tercer uso del término se refiere aun campo de investigación dedicado a obtener conocimientos sobre la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo y sus interrelaciones con los individuos, otros grupos e instituciones más amplias.”²

Desde luego, es imposible legislar cómo han de usarse los términos en el lenguaje. No obstante es importante distinguir, para una mejor comunicación y modo de pensar, entre estas tres cosas por completo distintas, a las que se ha dado el mismo nombre en las discusiones populares. Toda persona tiene una ideología, aunque sea incapaz de exponerla en forma muy explícita, respecto del modo como debería organizarse la vida en grupo. Quienes responden del manejo de grupos y del entrenamiento de las personas que participarán en grupos, solo

² Castrejon Jaime, ángeles Ofelia, consideraciones sobre dinámica de grupos,1979, p. 15

pueden cumplirse sus responsabilidades usando técnicas de algún tipo. Pero no existe una correspondencia rígidamente fija entre la naturaleza ideal de los grupos y el uso de técnicas particulares de manejo y entrenamiento. Y debe quedar claro que buscar un mejor entendimiento de la naturaleza de la vida en grupo no necesita estar relacionado a una ideología particular o adherido a ciertas técnicas de manejo.

“Hasta principios del presente siglo, quienes sentían curiosidad por la naturaleza de los grupos se basaban ante todo en la experiencia personal y en los documentos históricos para dar respuesta a sus preguntas. No acosadas por la necesidad de explicar una acumulación de datos empíricos cuidadosamente reunidos, los escritores de esta época especulativa dedicaban sus energías a crear un tratamiento teórico comprensivo de los grupos. Esos sistemas teóricos, especialmente los producidos durante el siglo XIX, eran complejos y de amplio alcance, pues los crearon hombres de sobresaliente capacidad intelectual. La lista de nombres tomados de esta era contienen pensadores de tanto peso como Cooley, Durkheim, Freud, Giddings, Lebon, McDougall, Ross, Tarde y Wundt. Sus ideas todavía surgen en las discusiones actuales sobre la vida en grupo.”³

La expresión "Dinámica de grupos" se emplea con distintas connotaciones. En primer lugar, puede designar los fenómenos psicosociales que se producen en los grupos humanos y las leyes que los rigen. En este sentido, puede ser entendida como teoría de la interacción humana en los grupos. Otra acepción la entiende como un conjunto de métodos y técnicas grupales aplicables a los individuos y a las organizaciones sociales.

La Dinámica de Grupos (DG) puede ser considerada un producto tardío de las ciencias sociales, especialmente de la psicología social, aunque aparece también estrechamente ligada a la sociología y otras disciplinas. En la actualidad puede considerarse una zona de articulación interdisciplinaria o como una (sub)disciplina que se retroalimenta permanentemente de otras, a las cuales, a la vez, nutre con sus desarrollos.

La DG es una rama de la psicología o de las ciencias sociales que se interroga acerca del comportamiento de los grupos humanos y de las personas que los integran. Emplea, para convertirse en ciencia, todos los instrumentos a su alcance, muchos de ellos tomados de otras disciplinas, como son la Psicología Social, la Sociología, la Antropología, la Pedagogía, entre otras. Su objeto de estudio son los grupos pequeños, en donde la DG aplica su propia perspectiva, interesándose por los fenómenos psicosociales que ocurren en estos grupos. Los métodos de investigación más importantes parten del dispositivo de "grupo cara a cara", a partir del cual se desarrollan técnicas e instrumentos variados. Como en toda disciplina, se formulan hipótesis y se elaboran principios generales y teorías con las cuales la DG intenta abordar la comprensión de grupos más numerosos y de la sociedad en su conjunto.

³ Castrejon Jaime, ángeles Ofelia, consideraciones sobre dinámica de grupos,1979, p.16

La aplicación de la DG abarca campos que van desde la educación, la salud, la promoción social, la economía, la política. La disciplina aparece como un producto tardío del modernismo, no casualmente relacionada con determinados fenómenos histórico-sociales, como los efectos de las guerras, persecuciones, aislamiento, malestar cultural, propuestas democratizantes y liberadoras.

“Propiedades de la dinámica de grupos según Lopez-Yarto”⁴

El **objeto** de estudio es el pequeño grupo (PG), conjunto reducido de personas que se encuentran en interacción en un espacio y un tiempo determinado. Podemos considerar que los fenómenos grupales que nos interesan ocurren en aquellos grupos constituidos por un mínimo de 4 personas hasta un máximo de 20 integrantes. Ello sin olvidar que muchos autores aceptan un número no mayor de 10 a 12 personas, como es el caso de los grupos originales de Bion y los T-group americanos. Más que una delimitación precisa del orden cuantitativo, debe enfatizarse en aquellos rasgos esenciales de estos grupos: interacciones directas, de cada miembro con el resto, a partir de la percepción mutua por parte de todos los integrantes de cada uno de los otros y del grupo como totalidad, cierta extensión en el tiempo, objetivos y tareas compartidas, interdependencia y solidaridad, fenómenos afectivos, creación de una subcultura grupal, un cierto grado de estructuración con la aparición de roles dinámicos dentro del mismo, formación de subgrupos.

La **perspectiva** se define por el estudio de los fenómenos psicosociales característicos de la interacción. Ellos conforman el nivel afectivo o emocional de Bion, que Pichon-Rivière denominara "tarea implícita". Las relaciones humanas en los grupos son ricas y pueden llegar a ser intensas. Lewin hablaba de valencias o fuerzas de atracción o rechazo. Los fenómenos psicosociales son "fuerzas" que aparecen movilizadas por la conformación grupal y la interacción: atracción, rechazo, dominación o sometimiento, inclusión o exclusión, afectos, reminiscencias. También incluiríamos entre estos fenómenos: nuevas maneras de comprensión de los fenómenos cognitivos, cambios de actitudes y de conducta.

Para la perspectiva **interaccional** interesan las fuerzas que aparecen entre los integrantes del grupo aquí y ahora. En su lenguaje se habla de valencias, de atracción y repulsión, etc, y la tarea es mejorar la interacción, especialmente a través del feed-back. Los estudios más representativos provienen de Kurt Lewin y de sus continuadores en Bethel.

Para la perspectiva **psicoanalítica** (PsA): interesan las fuerzas psicológicas subyacentes en cada participante, que se actualizan como consecuencia de la interacción grupal; ellas tienen su origen en el grupo primario familiar y serían del orden inconsciente. El grupo y sus integrantes son representaciones de "otros" que habitan en la mente de cada participante y la tarea es develarlo. Dentro de esta perspectiva la escuela más importante es la del Instituto Tavistock, especialmente con Wilfried R. Bion. En la República Argentina es más conocida la

⁴ Lopez-Yarto, L., Dinámica de grupos. Cincuenta años después, 1997, p. 124.

obra de Pichon-Rivière, cuyo matiz es la apelación simultánea al materialismo dialéctico.

Para la perspectiva **humanista**, interesa la oportunidad de crecimiento personal que se ofrece a partir de la interacción. El más representativo es Carl Rogers. Recoge influencia de los filósofos y psicólogos existencialistas. López-Yarto señala que esta escuela "tiende a borrar fronteras entre las divisiones establecidas por otras teorías ... entre consciente e inconsciente, entre juego y realidad, entre cuerpo y psique"⁵. Así incorpora el lenguaje corporal. William Schutz, practicaba métodos de masaje en sus cursos.

Para las perspectivas **productivistas** interesa la producción exógena del grupo. Son grupos heterocentrados, en donde poca atención se presta a la DG, salvo el uso de alguna técnica utilizada para provocar determinados climas grupales (por ejemplo cooperación) o para divertir a los participantes. Ésta no es una escuela en cuanto no tiene una teoría propia, aunque muchos de los que trabajan con grupos en educación, empresas, salud, intentan alguna aplicación más o menos vocacional de las técnicas grupales.

Otra perspectiva es la de los grupos de vertiente **orientalista**, como los de bioenergía, que han crecido en forma considerable en nuestro país y en Occidente en general. Si bien toman muchos elementos de la psicología humanista, también los toman del yoga, del hinduismo, del budismo Zen y de las religiones occidentales, catolicismo incluido. "En realidad son grupos tributarios de una epistemología sui-generis místico-ocultista, en donde se mezclan elementos religiosos heterogéneos, la esperanza en una vida espiritual, ejercicios de sensibilización que mezclan oraciones, exorcismos y trabajos corporales y clases teóricas acerca de la otra ciencia que niegan (o desconocen) los científicos. Entre sus temas preferidos están la fuerza de las pirámides, las visitas E.T. en tiempos remotos, de las que dicen tener pruebas irrefutables, la parapsicología, los sanadores, la energía mental, la transmisión del pensamiento, la telequinesia, la medicina filipina, las operaciones sin anestesia, ni sangre, acaso sin bisturí, las flores de Bach. Hay diferentes versiones, con una epistemología cambiante. Todos conocemos de su existencia. Si bien estas vertientes no estudian la DG como fenómeno, sin duda que se sumergen en fenómenos grupales interesantes, que ya habían llamado la atención de Freud"⁶.

La DG es una rama de la psicología social. Esta definición epistemológica es también una toma de posición ideológica frente al conocimiento, como algunos habrán sospechado. Recibe aportes directos de la psicología (en todas sus vertientes teóricas). La psicología familiar trabaja con grupos pequeños, pero de otro carácter: la familia, un grupo natural, y emplea métodos diferentes. Junto con la psicología organizacional e institucional y la psicología comunitaria, integran diferentes niveles de la psicología social, dentro de las cuales representa el nivel inferior, si exceptuamos al individuo. Esto, naturalmente tiene que ver con el tamaño de los grupos que estudia cada rama.

⁵ Lopez-Yarto, L., Dinámica de grupos. Cincuenta años después, 1997, p. 127

⁶ Freud, S., Psicología de las masas y análisis del yo, 1921, p.50

La expresión “dinámica de grupos” ha tenido una gran difusión en años recientes y su empleo, sumamente ambiguo, nos obliga a tratar de precisar el campo de aplicación de la expresión y a realizar, en lo posible, un análisis del concepto.

En su origen y tomando su definición más simple, la “dinámica de grupo” se presenta como el estudio de los microgrupos en términos gestaltistas: “El análisis debe ser gestaltista ya que una situación social como una situación psicológica es un todo dinámico”.⁷

Desde el punto de vista del lenguaje, el término dinámica tiene, por decirlo así, una fuerte carga de representaciones de orden esencialmente físico. El término *dynamis* (fuerza) designa sobre todo una fuerza física, la del trabajo del esclavo que, de hecho, constituía la única fuerza comprometida en la producción económica en la antigüedad.

Cuando Lewin utiliza la noción de espacio social, tratando de lograr la objetividad y rigor de las ciencias físicas, no pretende de manera alguna establecer que los comportamientos del grupo y las de sus miembros individualizados están regidos por experiencias razonadas, ya que esto significaría la negación del aspecto de la totalidad o de personalidad, es decir, del objeto de la dinámica de grupo. Sin embargo, la terminología que utiliza propicia cierta confusión, por ejemplo: es posible preguntarse si no existe un cierto organismo en el concepto cuando las conductas internas del grupo son definidas en términos de procesos de tensión y equilibrio.

Sin embargo, las nociones de espacio social, equilibrio y tensiones nos remiten a una estructura significativa común: la noción de modelo. Para Lewin, descubrir una forma, una estructura, es obtener un modelo para el conocimiento o la acción, un modelo que permita prever y operar la realidad que él expresa y en este caso, los grupos.

Un punto que también debe ser considerado radica en el hecho de que un grupo supone, por lo menos de manera implícita, una teoría psicoanalítica de éste, ya que el grupo no se presenta como un conjunto de significaciones claras. Es decir, que lo importante en un grupo no es su razonamiento, sino los fenómenos no explícitos que orientan la vida del grupo. Así la dinámica de grupo lewiniana, de manera poco explícita pero real, implica un saber psicoanalítico que permita conocer la estructura inconsciente o aquello carente de estructura de grupo.

Partiendo de estas orientaciones y refiriéndose de manera concreta a la aplicación del concepto, el término dinámica de grupos, en un sentido amplio, directamente vinculado con esa teoría, comprende el conjunto de trabajos e

⁷ París cita a Kurt Lewin (resolving social conflicts) durante su conferencia en el seminario de interpsicología bajo la dirección de Mme. Favez-Boutonnier. Paris, 1958.

investigaciones realizados en torno a los grupos, considerando que la vida de éstos es el resultado de fuerzas o procesos múltiples, que se tratan de identificar y medir con precisión.

Dichos procesos están influidos, en su naturaleza y dirección, por fuerza externa e interna y su interacción recíproca sobre el grupo constituyen su “dinámica”.

Knowles señala, además de este concepto básico que: “La expresión dinámica de grupos se usa también para describir un campo de estudio, una rama de las ciencias sociales que se dedica a aplicar métodos científicos para determinar por qué los grupos se comportan en la forma en que lo hacen”⁸

La “dinámica de grupo” también posee una dimensión ideológica aún cuando no es explícita, ya que se implica la posibilidad de alterar, en un sentido determinado, la forma en que deben o pueden comportarse los grupos. Si bien esto no quiere decir que se den normas definidas en cuanto a su conducta, es posible, mediante el conocimiento científico que ciertas conclusiones pueden favorecer determinados comportamientos, el poder dirigir los procesos de grupo con propósitos bien definidos en función de una ideología.

Se utilizará el término “dinámica de grupos” en su sentido amplio, es decir, en relación con los procesos que movilizan al grupo y el termino “técnicas basadas en la dinámica de grupos” para enunciar las estrategias que en diversos campos de la actividad humana, se ponen en práctica sobre la base del conocimiento de dichos procesos con objeto de manipular la conducta de los individuos hacia objetivos definidos.

El estudio de los grupos se justifica desde los puntos de vista teórico y práctico, por una parte, es importante explorar las posibilidades de mejorar el desarrollo de actividades en conjunto. Sin embargo éste es el aspecto fundamental desde el punto de vista teórico, es necesario conocer qué factores intervienen en la formación de los grupos, cuál es su relación con el ser humano individualmente concebido, qué factores dificultan esas relaciones, problemas que todo individuo enfrenta y que exigen una respuesta.

El término “Grupo” es relativamente reciente. Aparentemente proviene del término “gropo”, que se utiliza en las artes plásticas para designar a varios individuos que componen un tema pictórico o escultórico.⁹

En el lenguaje cotidiano el término se utiliza para designar un conjunto de elementos, una categoría de seres y objetos, un agregado relativamente estable de individuos.

⁸ Castrejon, Jaime, Angeles, Ofelia, Consideraciones sobre dinámica de grupos, 1979, p.230.

⁹ Castrejon, Jaime, Ángeles, Ofelia, Consideraciones sobre dinámica de grupos, 1979, p.232.

“Emile Durkheim, fundador de la escuela sociológica francesa, a finales del siglo XIX sienta, de hecho, las bases para una teoría del grupo. Define el grupo social como algo más que la suma de sus partes, es decir, como una totalidad, que tiene percepciones, sentimientos y deseos propios, que en otros términos, equivaldría a una conciencia colectiva. Esboza el análisis de las funciones del grupo, tales como la integración, la regulación de las relaciones interindividuales”.¹⁰

William Mc Dougall, en su libro *The Group Mind*, hace una distinción entre masa (group) y multitud (crowd). La multitud no posee organización o ésta es muy rudimentaria y para que esa masa desorganizada se convierta en un grupo humano es necesario un principio de organización. Es decir, debe existir algo que una a los individuos, que un mismo interés los enlace a un mismo objeto y que posean, en cierta medida.

Kurt Lewin, psicólogo de la escuela de Berlín, basándose en la teoría de la Gestalt (Psicología de la Forma), elabora una explicación de la acción individual, a partir de la estructura establecida entre el sujeto y su ambiente, concebida como un todo. Esa estructura es un campo dinámico, en él actúan fuerzas que tratan de instaurar un equilibrio y toda la conducta del individuo tiene como finalidad el alcanzarlo.

A partir de 1938, aplica su teoría al estudio de los grupos pequeños, utilizando sobre todo la experimentación. Para Lewin:

“El grupo es un todo con propiedades específicas, que significan algo más que la suma de sus partes: el grupo y el ambiente constituyen un campo social dinámico, cuyos principales elementos son los subgrupos, los miembros, los canales de comunicación y las barreras. Modificando un elemento privilegiado podemos modificar la estructura del conjunto.”¹¹

Parece existir un acuerdo en el hecho que debe considerarse al grupo como una totalidad, la noción de “miembro de un grupo” no es coextensiva de la de “individuo”, el grupo es un sistema dinámico de roles, que existe interacción constante entre los miembros del grupo, etc. Es decir, existe un nivel de consenso mínimo sobre un modelo formal de grupo que podría definirse como un sistema en el que los componentes mantienen relaciones lo suficientemente flexibles para que las variaciones en una parte del sistema sean compensadas con cambios en otros de sus elementos.

Partiendo de los criterios comunes a las diferentes teorías psicosociológicas y siguiendo lo señalado por Cartwright y Zander, es posible decir que un grupo, en general:

¹⁰ Castrejon, Jaime, Angeles, Ofelia, Consideraciones sobre dinámica de grupos, 1979, p. 235.

¹¹ Ibidem. p. 237

- a) participan en interacciones frecuentes
- b) se definen entre sí como miembros
- c) otros los definen como pertenecientes al grupo
- d) comparten normas respecto a temas de interés común
- e) participan en un sistema de roles entrelazados
- f) pretenden metas promovedoramente interdependientes y
- g) tienden a actuar de modo unitario respecto al ambiente.

Es decir, que el proceso característico de un grupo radica en la interrelación entre los miembros del mismo; a partir de aquí surge una serie de funciones que constituyen la dinámica de grupo.

A. La comunicación.

Toda actividad social supone un intercambio de información, ya sea entre miembros de un mismo grupo o entre participantes de diversos grupos. Esa información debe ser recogida, organizada y distribuida entre todos aquellos que deben utilizarla y la forma en que este proceso se realiza va a influir de manera definitiva las relaciones entre los individuos.

La comunicación cumple tres tipos básicos de funciones: la de influir a quien la recibe, por ejemplo, una orden o un consejo; la de informar, es decir, la de proporcionar contenido con el objeto de reducir el desorden y la de permitir al otro expresarse, manifestar sus estados de tensión, sus sentimientos, emociones.

Un mensaje es siempre emitido y recibido en un marco de referencia específico y uno de los principales obstáculos a la comunicación radica en la diferencia de dichos marcos, ya que siempre estarán en referencia a un sistema general de conocimientos, actitudes y valores que constituyen el núcleo sólido y permanente de la personalidad.

Las comunicaciones en el grupo se refieren, por una parte, al intercambio de información, opiniones y, por otra, a la resolución de los problemas relativos al ajuste de los miembros (las manifestaciones que se puedan presentar en las actividades como desacuerdos al momento de decidir quien será el jefe en esta ocasión). Estas funciones considero deben efectuarse para que el grupo progrese hacia sus objetivos, a través de una comunicación, ya que si nunca se ponen de acuerdo no podrán superar su reto.

Por otra parte, la presencia de objetivos comunes, sean impuestos o escogidos, sienta las bases para un cuadro de referencia colectivo favorable al desarrollo de la comunicación. A partir de esto pueden establecerse sistemas de normas, creencias, actitudes colectivas, símbolos con los cuales podrán comunicarse los miembros del grupo.

Por lo tanto mientras más fuerte es la homogeneidad de los miembros y la cohesión de grupo, más uniformes son los marcos de referencia y más fácil la comunicación dentro del mismo. Pero si se limitan las fuentes de información, el contenido de la comunicación será más pobre y más elevadas las barreras para la comunicación con otros grupos.

B. Cohesión de grupo

La cohesión se refiere al grado en que los miembros de un grupo desean permanecer en él. La cohesión contribuye a potenciar y vitalizar al grupo, a lograr sus objetivos y a facilitar la participación en las actividades del mismo.

La fuerza que resulta llevar a un miembro de un grupo a permanecer en él, tiene por lo menos dos tipos de componentes: a) fuerzas derivadas de lo atractivo del grupo y b) fuerzas cuya fuente es lo atractivo que le puedan ofrecer.

En términos generales, se supone que un individuo se sentirá atraído hacia un grupo de acuerdo con su propia evaluación de las consecuencias, deseables e indeseables, esto es si le conviene o no dependiendo sus actitudes.

Existen otros elementos que determinan la atracción de una persona por el grupo, y que serían según Cartwright y Zander: "a) su fase motivacional de atracción, que consiste de sus necesidades de reconocimiento, seguridad y otros valores que los grupos puedan mediar, b) las propiedades incentivo del grupo que consiste en sus metas para la base motivacional, c) su expectación a la probabilidad de recibir un premio tendrá consecuencias benéficas para él, d) a nivel de comparación, su concepción del nivel de resultados que debería proporcionar el obsequio del grupo".¹²

Considero la cohesión como uno de los fenómenos básicos en el grupo, dado que tiene consecuencias importantes sobre éste: contribuye a la capacidad del grupo para retener a sus miembros y ejercer influencias sobre ellos; al aumentar la cohesión y la comunicación, existe un mayor grado de participación en las actividades del grupo. Por otro lado, los grupos con alta cohesión proporcionan una fuente de seguridad para sus miembros.

C. Autoridad e influencia en los grupos

La tendencia a analizar el liderazgo se ha referido básicamente a la búsqueda de las cualidades que distinguen a la persona que tiene poder o influencia de aquella sobre quien lo ejerce.

El líder es caracterizado como la persona que tiene relativamente mayor poder (es decir, mayor posibilidad de influir sobre otros) en una relación, de donde

¹² Cartwright, Dorin y Zander, Alvin, Dinámica de grupos, 1970, p. 145

resulta que el liderazgo existe en grados y como función del poder del individuo considerado.

Es decir, se considera el liderazgo como la ejecución de aquellos actos que ayudan a que un grupo logre sus resultados y específicamente, que el liderazgo consiste en las acciones de los miembros que respaldan a determinar la metas del grupo, a mejorar la calidad de las interacciones entre los miembros, a facilitar los recursos; todas estas funciones, cabe señalar, pueden ser realizadas por un miembro del grupo o por varios de ellos.

Las personas que forman un grupo aportan todo el bagaje de sus respectivas personalidades, pero la interacción de cada uno con los otros pone en marcha un proceso que hace que se pierda temporalmente la individualidad inicial para integrarse como parte de un fenómeno nuevo, supraindividual: el grupo. La parte del grupo que constituye cada uno de los integrantes se denomina *posición*, y la conducta que desarrolla a partir de su posición se llama *rol*.

A través de la interacción, el agrupamiento de personas deja de ser la suma de los individuos para constituir un fenómeno distinto, una totalidad: el grupo, que no es igual a la suma de sus partes. Esta nueva estructura, que como todo fenómeno psicológico es una estructura dinámica, se desarrolla en forma de proceso al que se denomina *dinámica grupal*, desde que Kurt Lewin, creador del término, lo utilizó por primera vez.

En este fenómeno nuevo, distinto de la suma de las partes que es la dinámica grupal, podemos diferenciar los roles que asume cada individuo y la secuencia e interrelación de las conductas de cada rol.

La tarea en común que realiza un grupo de personas es uno de los medios más eficaces para estudiarlo como tal. Se puede observar cómo se asumen y desempeñan los diferentes roles, como interactúan y que tipo de comunicación se establece entre ellos. La realización de la tarea y su resultado permiten evaluar el grado de organización alcanzado por el grupo y su eficiencia en el cumplimiento del objetivo.

Cuando un grupo no puede cumplir con su tarea, “con términos de Bion podemos describir el proceso como un paso del grupo, de su nivel de grupo de trabajo al de grupo de supuestos básicos. De una actividad ligada a la realidad, donde se aplican métodos racionales para cumplir una tarea, el grupo pasa a otra situación donde su actividad se ve impedida por conductas que responden a poderosas tendencias emocionales. En este caso el supuesto básico es el de pelea y fuga.”¹³

¹³ Wilfred, Ruprech, Bion, Experiencias en grupo, 1994. p. 48

Otro nivel de análisis que complementaría al anterior es el nivel inconsciente de la dinámica grupal. La dinámica grupal tiene un nivel explícito y consciente y otro subyacente que no se manifiesta directamente y que es inconsciente para sus miembros, pero que influye de manera muy importante en la conducta del grupo.

1.2 KURT LEWIN Y LA DINAMICA DE GRUPOS

KURT LEWIN

Estudió las atmósferas de grupos y los estilos de liderazgo, popularizando el término DINAMICA DE GRUPOS. Escribió "Teoría de campo de la ciencia social", señaló que para entender el funcionamiento de los grupos se debe tomar en cuenta el liderazgo, la comunicación, las normas sociales, el status, la atmósfera grupal y las reacciones entre los miembros. Establece que la conducta humana es resultado del espacio social del individuo, los cambios de conducta son más factibles cuando son compromisos grupales como compromisos individuales. La influencia grupal produce cambios en el comportamiento de sus integrantes, generando la formación de culturas organizacionales.

La Dinámica de Grupos tiene sus inicios y aplicaciones en épocas remotas, la historia relata hechos de su utilización en actividades, políticas, militares o religiosas con muy diversos propósitos, existiendo en todos ellos un factor común: el deseo de inducir, corregir o cambiar conductas en los miembros de los grupos.

El primer Centro de Investigaciones de Dinámica de Grupos fue fundado en 1945 por Kurt Lewin, quien es el primero en utilizar este término en el Instituto Tecnológico de Massachusetts.

Para este autor la Dinámica para Grupos es una disciplina que estudia las leyes del comportamiento de los grupos, las cuales pueden establecerse independientemente de los objetivos y/o actividades específicas del grupo.

En la Segunda Guerra Mundial se empezó el trabajo con grupos y la elaboración de diversas teorías y técnicas especialmente para la capacitación y el manejo de conductas de los soldados.

El llamado Movimiento de Encuentro nacido en la década de los 60's amplió enormemente el marco de la aplicación de la dinámica para Grupos ya no solo a la corrección o eliminación de enfermedades, sino a la mejoría y optimización de las buenas relaciones humanas en grupos de personas "normales".

En la búsqueda de mayores niveles de aprendizaje se empezaron a diseñar las Dinámicas para Grupos, inicialmente fueron casos de problemas técnico administrativos y dirigidos a la resolución de problemas de interacción humana.

Por otro lado, en la década de los 50's Jean Piaget postuló que el juego cumple un rol esencial en la formación de la personalidad e inteligencia del hombre. Por lo cual se constituye en una herramienta operativa que brinda amplias posibilidades a la practica educativa. A través del tiempo, han existido numerosos pedagogos que consideran al juego como una actividad que permite la construcción del conocimiento en el hombre y que han desarrollado numerosas teorías al respecto. Desde ese tiempo la experimentación con las Dinámicas de Grupo en el campo educativo a sido notable.

Kurt Lewin es reconocido como el fundador de la psicología social moderna. El inició el uso de la teoría, usando la experimentación para probar hipótesis. Lewin puso una significación eterna en una disciplina entera, juntando la investigación de la dinámica y de acción. Lewin nació en la aldea de Moglino en la provincia prusiana de Posen en 1890. Lewin inmigro a los Estados Unidos en 1933, donde él se hizo un ciudadano en 1940. El es conocido por su término "espacio de la vida" y su trabajo sobre dinámica del grupo, así como t-grupos.

La consolidación de Lewin con la aplicación de la psicología a los problemas de la sociedad condujo al desarrollo del M.I.T. Centro de investigación para la dinámica del grupo. " él deseó alcanzar más allá de la descripción mera de la vida del grupo e investigar las condiciones y las fuerzas que causan el cambio o lo resisten" ¹⁴. Lewin creyó en la importancia de los trabajos de campo; ha sido autor de 80 artículos y ocho libros en una amplia gama de ediciones en psicología.

Dinámica del grupo "la creación de una teoría empírico comprobable, Lewin sabía que es la esencia de la ciencia; la investigación, por lo tanto tuvo que ser dirigida por la necesidad de desarrollar un concepto integrado de los procesos de la vida del grupo" ¹⁵. Con esto en mente, Lewin estableció el Centro de Investigación en Dinámica del Grupo en el Instituto de la Tecnología de Massachusetts (M.I.T.). Las seis áreas principales siguientes del programa eran:

1. Productividad desarrollada del grupo: ¿por qué eran esos grupos tan ineficaces en conseguir cosas hechas?
2. Comunicación: cómo la influencia se separa a través de un grupo.
3. Opinión social: cómo el grupo de una persona afectó la manera de percibir acontecimientos sociales.
4. Relaciones de Intergroup.
5. Calidad de miembro de grupo: cómo los individuos se ajustan a estas condiciones.

¹⁴ Marrow, A. J. The practical Theorist. 1969. p.63.

¹⁵ Ibidem, p. 63

6. Arranques de cinta de entrenamiento: mejorar el funcionamiento de los grupos (T-grupos).

“El principal acercamiento metodológico sería el de desarrollar experimentos reales del grupo del cambio, para ser continuado en el laboratorio o en el campo”¹⁶. La vida del grupo debía ser vista en su totalidad, no sobre una base individual.

Los estudios dinámicos del grupo se deben realizar en las situaciones verdaderas de la vida. Lewin y sus colegas establecieron tres áreas importantes de la investigación.

1. "Las condiciones que mejoran la eficacia de los arranques de cinta de la comunidad que están procurando mejorar relaciones del intergroup"¹⁷.
2. "El efecto de las condiciones bajo las cuales el contacto entre las personas de diversos grupos ocurre"¹⁸.
3. "Las influencias que son las más eficaces de producir en miembros del minoría-grupo y el sentido creciente de pertenecer, ajuste personal mejorado, y relaciones mejores con los individuos de otros grupos"¹⁹.

La dinámica del grupo de Lewin se ha utilizado en las áreas tales como recursos educativos, configuraciones industriales y comunidades.

Es por ello que son una respuesta a la demanda social del uso más adecuado de los conocimientos sobre la conducta humana para fines didácticos. Las Dinámicas para Grupos son un buen medio para encadenar los conocimientos a la práctica.

Además que a través de la interacción, el agrupamiento de personas deja de ser la suma de los individuos para constituir un fenómeno distinto, una totalidad: el grupo, que no es igual a la suma de sus partes. Esta nueva estructura, que como todo fenómeno psicológico es una estructura dinámica, se desarrolla en forma de proceso al que se denomina *dinámica grupal*, desde que Kurt Lewin, creador del término, lo utilizó por primera vez.

El cambio de conducta en el trabajo de una persona no se logra casi nunca por el sólo aumento de conocimientos. No se puede enseñar ninguna habilidad hablando de ella solamente. Se pueden definir las Dinámicas de Grupos como el intento de lograr una experiencia de aprendizaje total en el que el saber y la teoría están conjuntados con la experiencia y la práctica. La actividad medular de las

¹⁶ Marrow, A. J. The Practical Theorist, 1969, p. 66

¹⁷ Lewin, Kurt, Dinámica de la personalidad, 1969, p.91

¹⁸ Ibidem, p. 91

¹⁹ Ibidem p. 91

Dinámicas de Grupos es la grupal, aunque también se utilizan otros métodos, como la discusión, el análisis de casos, el intercambio de experiencias, el autoanálisis, la retroalimentación, y otros. No se utilizan como fines en sí mismos, sino como herramientas en un proceso más complejo.

En este fenómeno nuevo, distinto de la suma de las partes que es la dinámica grupal, podemos diferenciar los roles que asume cada individuo y la secuencia e interrelación de las conductas de cada rol.

La tarea en común que realiza un grupo de personas es uno de los medios más eficaces para estudiarlo como tal. Se puede observar cómo se asumen y desempeñan los diferentes roles, como interactúan y que tipo de comunicación se establece entre ellos. La realización de la tarea y su resultado permiten evaluar el grado de organización alcanzado por el grupo y su eficiencia en el cumplimiento del objetivo.

Capítulo II. COMUNICACIÓN Y APRENDIZAJE BILATERAL.

2.1 QUÉ ES LA COMUNICACIÓN.

COMUNICACIÓN

Es la ciencia que estudia la transmisión de un mensaje directa o indirectamente de un emisor a un receptor y de éste a aquél, a través de medios personales o masivos, humanos o mecánicos, mediante un sistema de signos convenidos.

Comunicar quiere decir hacer común. El origen etimológico de este vocablo, del latín *communis*, nos plantea de entrada un interrogante sobre el sentido de su uso actual. Adjetivada con el término "social", la palabra comunicación suele emplearse para designar fenómenos de interrelación humana generalmente vinculados al complejo tecnológico de los medios de masas: prensa, cine, radio, televisión y en general todos los sistemas de difusión de mensajes por vía visual, auditiva o audiovisual.

Cualquier intento de definición de la comunicación y de su ulterior especificación como "comunicación social", es preciso hacerlo teniendo en cuenta la tensión entre el "ser" y el "deber ser".

Desde el punto de vista del "ser", tanto en el lenguaje corriente como en el científico suele usarse el vocablo comunicación para describir procesos de emisión, conducción y percepción de mensajes mediante el uso de canales y de signos. Hasta aquí el concepto de comunicación aparece vinculado a los de transmisión de datos (información) y producción de signos (significación).

Pero hay otro nivel, que es el que corresponde al "deber-ser": el de la "participación dialógica"²⁰ (comunicación propiamente tal), a la luz de la cual es preciso enfatizar el carácter de *personas* de los sujetos que intervienen en los procesos anteriormente mencionados.

"Sujetos conscientes y libres que intercambian mensajes, no reduciéndose a ser uno emisor y el otro receptor, tampoco limitándose éste a dar respuestas como reacción a los estímulos generados o promovidos por aquél, sino compartiendo ambos activa, autónoma, creativa y críticamente, la develación y la construcción del sentido de la realidad a partir del intercambio de información y de la expresión recíproca de ideas y sentimientos"²¹.

²⁰ Gusdorf, Georges, Ciencias humanas, 1977. p. 86.

²¹ Ibid. p.86.

Tal forma de interrelación humana es la que corresponde a una situación de "comunidad" o "comunidad", en el sentido originario de estos términos (*communitas, communio*). Este nivel de la participación dialógica es más bien un ideal en el horizonte de las relaciones sociales del hombre de hoy y de todos los tiempos. Por eso, más que reducirse a "describir" la "comunicación", lo que hay que hacer es ir descubriendo y creando las condiciones de posibilidad de ese estado ideal, de tal manera que, aún en medio de las múltiples limitaciones que nos impiden realizarlo perfectamente, logremos aproximarnos siquiera un poco a la utopía.

Siguiendo a G. Gusdorf, podemos sostener entonces que, si bien el lenguaje instituido define un campo de comprensión, la comunicación es la relación de dos o más sujetos situados en ese campo, que les proporciona una referencia común, un horizonte en relación con el sobresale su relación momentánea.

El *horizonte cultural* no agota las condiciones de la comunicación; por el contrario, se encuentra envuelto por el *horizonte antropológico, humano, personal*, del cual es una concreción particular. Por ello la relación más simple abre nuevas e indefinidas perspectivas. Toda comunicación está unida a una toma de conciencia. Por eso la comunicación posee una virtud creadora, proporciona a cada uno su propia revelación en la reciprocidad con el otro. Las palabras, los gestos anuncian una intención. A la eficacia propia de las palabras se agrega la magia de la presencia como una carga suplementaria que conlleva la convicción personal.

El contacto humano siempre apunta hacia una totalidad, de simpatía o antipatía, de consentimiento o de rechazo. La gracia de la comunicación, donde damos recibiendo, y donde recibimos dando, es el descubrimiento del semejante, del prójimo del otro mí mismo, en la amistad o en el amor.

La comunidad humana se basa en la intersubjetividad espontánea y no tanto en el descubrimiento de una idea. La comunidad se constituye por la significación compartida, mediante una comunicación no meramente lingüística sino de bienes, de normas, de valoraciones, y compromisos. La comunicación supone una comunidad constituida y recíprocamente, la comunidad se constituye y se perfecciona por la comunicación.

Por lo anterior, la comunicación humana es omnipresente, inevitable, irreversible, predecible, personal, continua, dinámica, transaccional, verbal y no verbal. Abarca contenido y relaciones personales y requieren inteligibilidad.

Todo el mundo se comunica siempre, independientemente de dónde sea o cómo vive (es omnipresente), no se puede no comunicar (es inevitable) y una vez que se comunica un mensaje no se puede borrar (es irreversible).

Todo el mundo, niños, adultos, hombres, mujeres, ricos o pobres, se comunican. En África, Asia, Europa y América las personas se comunican. El hombre se comunica en donde se encuentra y en la condición en que se encuentra. La comunicación humana es omnipresente.

Todo comportamiento humano tiene significado. Aun tu silencio tiene significado. Puede significar que estás cansado, aburrido, preocupado; no es posible no comunicar. La comunicación humana es inevitable.

No somos como las grabadoras, con las que si note gusta lo que grabas puedes borrar tu mensaje. Esta condición de la comunicación nos puede resultar favorable, por ejemplo, cuando tus padres te dijeron que estaban orgullosos de ti cuando saliste de la preparatoria es algo que nunca se te va a olvidar y aunque después te regañen, tú no te olvidas de que están orgullosos de ti. La comunicación humana es irreversible.

El hombre tiene objetivos al comunicarse. El objetivo primario o fundamental es ejercer control sobre su entorno para obtener algún beneficio físico, económico o social. Este hecho hace que la comunicación sea predecible. Las personas no se comunican al azar, siempre tiene algún propósito, latente o manifiesto, que podemos descubrir.

Hay tantas maneras en que las personas pueden comunicarse, que llega a ser un reto aprenderlas y observar aquellos patrones (de comunicación) en nosotros mismos y en los demás. Al incrementar la predictabilidad de nuestras relaciones de comunicación con los demás, podemos llegar a ser más efectivos en la comunicación.

Cada persona percibirá e interpretará una situación de comunicación de acuerdo con sus propios intereses, creencias y valores socioculturales y personales es decir, la comunicación es personal. Por ejemplo, si recibes una invitación para asistir a una fiesta, tu percepción de este mensaje diferiría de la de tus papás. Seguramente pensarás principalmente en la diversión y en que vas a pasar unos momentos a gusto con tus amigos; tus papás estarán pensando principalmente en tu seguridad.

Para ilustrar que la comunicación es continua, Fabun afirma que toda comunicación debe iniciar con “y...”, porque en realidad no hay ningún inicio, ni ningún fin a una situación de comunicación en particular. Toda comunicación tiene historia y futuro, es continua. Como todo proceso la comunicación es dinámica.

La comunicación es transaccional, pues como en todo proceso, los elementos involucrados son interdependientes. En el caso de la comunicación, todos los elementos en el proceso de la comunicación se interrelacionan para la creación y transmisión de significados, que se inician en la mente de la fuente. Todos los elementos en este proceso, la fuente, el símbolo, el mensaje, el

receptor, el canal, el potencial que existe para el ruido y la posibilidad para contrarrestarlo por medio de la retroalimentación, son importantes. Para efectuar la comunicación de un mensaje, no se puede eliminar ninguno de ellos. Esta comunicación, además, se efectúa por medio de señales verbales y no verbales, tanto del emisor como del receptor.

Cada evento de comunicación ocurre frente al contenido del mensaje y a las relaciones interpersonales de las personas involucradas en el evento. Por ejemplo, un gerente y su secretaria podrían hablar sobre el pedido de un cliente (contenido) y su relación ser la de patrón-empleada (relación interpersonal). Dos médicos podrían estar discutiendo el caso de un paciente (contenido) y ser colegas (relación interpersonal).

Para que se lleve a cabo un evento de comunicación, las personas involucradas en él tienen que ser capaces de compartir signos y significados semejantes, de manera que exista la posibilidad de que se entienda. Por ejemplo, cuando un avión llega al aeropuerto, el piloto hace signos y señales que puede entender la persona que tiene las banderitas en la pista y le guía cuando intenta acomodar el avión en la pista. Otro ejemplo es el del lenguaje sociocultural: si el emisor y el receptor pertenecen a grupos socioculturales distintos o si viven en áreas geográficas diferentes, aun cuando hablen el mismo lenguaje, habrá algunas palabras, modismos y conceptos que usen de manera distinta.

En la comunicación observamos cuatro niveles y son:

1. La comunicación intrapersonal
2. La comunicación interpersonal
3. La comunicación en grupo pequeño
4. La comunicación en público

En cualquier nivel de comunicación, la interacción puede llevarse a cabo cara a cara o por medio interpuesto entre el emisor y el receptor.

“Siguiendo a Cartwright y Zander hay diez variantes de los niveles de comunicación:”²²

1. La comunicación interpersonal, cara a cara: Un padre platica con su hijo.
2. La comunicación intragrupal, cara a cara: Un grupo de científicos comenta una investigación.
3. La comunicación intergrupala, cara a cara: Reporteros entrevistan a actores de una obra.
4. La comunicación en público, cara a cara, de individuo a grupo: Un catedrático imparte su clase en un aula.
5. La comunicación en público, cara a cara, entre grupos: Un grupo de maestros da informes a un grupo de padres de familia.

²² Cartwright, Dorin, Zander, Alvin, Dinámica de grupos, 1970, p. 208

6. La comunicación interpersonal por un medio interpuesto: Dos amigos se comunican por teléfono.
7. La comunicación intragrupal por un medio interpuesto: Miembros de un grupo de ingenieros se comunican por radiotransmisor mientras ejecutan un proyecto.
8. La comunicación intergrupala por un medio interpuesto: la tripulación de un submarino se comunica con la base terrestre vía señales de radio.
9. La comunicación en público, de individuo a grupo, por un medio interpuesto: Un comentarista de deportes narra un partido de fútbol a los aficionados por televisión.
10. La comunicación en público intergrupala, de un grupo pequeño a un grupo masivo, por un medio interpuesto: Un grupo de alumnos presenta un experimento a los alumnos del campus a través de correo electrónico.

Así, pues la tecnología de la comunicación moderna ha creado muchas variantes en los niveles de comunicación. Palabras nuevas como red, correo electrónico, fax, celular, módem y comunicación interactiva, que han entrado en nuestro vocabulario, están señalando nuevas formas de comunicación.

2.2 QUÉ ES LA COMUNICACIÓN BILATERAL O RETROALIMENTACIÓN (FEEDBACK)

La palabra inglesa feedback resulta de la combinación de otras dos: feed (alimentación) y back (atrás). Normalmente se traduce por retroacción o retroalimentación. Se tiene la impresión de que se trata de un proceso de retorno al punto de partida: se trata de un proceso circular, independiente de que el retroceso se efectúe directamente o a través de un sistema intermedio. La palabra feedback no incluye en sí el sentido de control, pero con frecuencia se interpreta así. Es decir, el efecto retroactivo hace posible un control y la modificación correspondiente.

La autorregulación del grupo se realiza mediante este sistema de control (feedback), que en este caso lo llamaremos aprendizaje bilateral; este término surge de la relación que hay entre emisor y el receptor en una dinámica, ya que como su nombre lo indica bilateral quiere decir ambas partes en relación, este modelo de control constituye uno de los pilares fundamentales para el estudio y comprensión del sistema de datos del individuo y el grupo.

Hay tantas maneras en que las personas pueden comunicarse, que llega a ser un reto aprenderlas y observar aquellos patrones (de comunicación) en nosotros mismos y en los demás. Al incrementar la predictabilidad de nuestras relaciones de comunicación con los demás, podemos llegar a ser más efectivos en la comunicación.

Harms señala la importancia de la retroalimentación para reforzar el propósito de un sistema de comunicación con el siguiente comentario:

“La primera indicación del propósito en los sistemas de comunicación se nota al observar cómo opera la retroalimentación. Sencillamente, toda comunicación que tiene un propósito requiere de retroalimentación. Cualquier elemento de comunicación, digamos una palabra u oración, que no contribuya al propósito del sistema, se corrige por la retroalimentación”²³.

Utilizar la retroalimentación en la comunicación aumenta nuestra capacidad de predicción en las situaciones de comunicación, permitiendo la administración y la coordinación para el trabajo. Observemos en el siguiente ejemplo una ilustración de este concepto, aplicada a una situación de comunicación moderna.

Los astronautas requieren de la tecnología para comunicarse. Sin ella al encontrarse en medio del espacio están como ciegos. Si ellos no se comunican entre sí al salir de su nave pueden fallar en su misión; ya que al estar en su traje,

²³ Schramm, Wilbur Lang, Procesos y efectos de la comunicación colectiva, 1964, p. 351

no pueden traer más aparatos consigo que su radio, por lo tanto es éste de suma importancia.

Con él reciben lecturas e instrucciones de los que se encuentran dentro de la nave y también de los que están fuera de ella. Si el astronauta pierde la comunicación con la tripulación del transbordador, ya sea él mismo o los que se encuentran dentro de la nave, hacen todo lo posible por arreglar la falla, si no lo hace así las cosas pueden salir mal, ya que se trata de un trabajo en equipo y por lo tanto se necesita de la cooperación de todos los miembros para trabajar en armonía y obtener un resultado favorable.

Ellos no se pueden dar el lujo de trabajar individualmente. Al salir en equipo a hacer algún tipo de reparación o instalación, deben comunicarse para darse instrucciones al pie de la letra y con lujo de detalle y esto tiene que ser con el lenguaje hablado. Si ellos trataran de mover algo o reparar y uno se da cuenta de que lo que hace el otro está mal, debe de informárselo o pedir apoyo a los que están dentro de la nave y ellos harán el análisis requerido con los instrumentos que están a su alcance para retroalimentar a los que se encuentran afuera. La nave, a su vez, también necesita comunicarse a la tierra y retroalimentarse mutuamente sobre lo que está sucediendo.

Finalmente, si no se pudieran comunicar con las bases en la Tierra a la hora del aterrizaje, sería todo un caos, ya que necesitan saber su posición en el espacio y el momento en que deben entrar en órbita, no lo pueden hacer así nada mas. Si ellos entran y sobrevuelan el espacio de algún país al que no pertenecen, se les pide que se identifiquen, si no serían derribados (en algunos casos) ya que intentar aterrizar sin permiso puede tomarse de como un acto de agresión. Es por esto que los astronautas necesitan de la retroalimentación, si algún elemento de la comunicación fallara y no fuera posible corregirlo, se podría en riesgo la misión.

Es por ello que la comunicación es predecible y el hombre hace uso de esta condición de la comunicación para coordinarse y producir trabajo y por esto, como decía Isócrates hace más de 2000 años, "Hemos construido ciudades e impuesto leyes, creado las artes y la palabra (comunicación) nos ha ayudado a obtener prácticamente todas las cosas".

2.3 APRENDIZAJE BILATERAL EN GRUPO

Las personas dedicadas a la educación y en general al área de las relaciones humanas consideran el aprendizaje bilateral como una técnica específica de comunicación.

El aprendizaje bilateral surge junto con la era de la computación, la electrónica y los viajes espaciales. El término feedback se origina en las actividades que se relacionan con los sistemas electrónicos autodirigidos. Por ejemplo, si una nave espacial se dirige hacia su objetivo y se desvía, por mínima que sea esta desviación, su mecanismo electrónico funciona automáticamente en ese momento, retroalimentándose, es decir, dándose a sí misma la información que le permite corregir el rumbo para lograr su objetivo. Este mensaje puede provenir también de una estación de control en tierra, indicando la desviación, pero es la nave la que deberá corregir el rumbo y no la estación de control, cuya única responsabilidad consiste en enviar la información. A esta información que se da desde el exterior se denomina aprendizaje bilateral.

En las ciencias de la conducta, se aplica el término aprendizaje bilateral al proceso por medio del cual se pretende ayudar a una persona a conocer aspectos que los demás perciben de ella y a considerar la posibilidad de cambiar su conducta, cuando de una u otra forma, le impide lograr sus metas de desarrollo.

Los seres humanos poseen tendencias innatas y objetivos conscientes o inconscientes. Muchos de ellos implican la relación con otros seres humanos, como por ejemplo: la necesidad de atención, afecto, comunicación, expresión. En ocasiones y por varios motivos, el camino que se toma para lograr las metas es equivocado, se desvía al no encontrar los medios adecuados para el logro de sus satisfacciones. Así, por ejemplo, se puede encontrar el caso de un alumno que para ser aceptado por su grupo hace bromas pesadas, constantemente se hace el payaso para llamar la atención y con ello, sólo logra mayor rechazo por parte de sus compañeros.

El aprendizaje bilateral que el grupo debe dar a este estudiante es aquella que le permita percatarse de que sus actitudes son molestas para el grupo y para ser aceptado, debe asumir otro comportamiento.

En casos como éste cuando se desea ayudar a la persona a lograr la satisfacción de sus necesidades, el aprendizaje bilateral es un instrumento de gran valor, al señalar la o las conductas desviadas que le hacen difícil el logro de los objetivos deseados.

Todos los seres humanos practicamos el aprendizaje bilateral en algún momento de la vida, ya sea en sentido positivo o negativo. El aprendizaje bilateral en sentido negativo es el que se da o se recibe en forma destructiva, egoísta, humillante.

Se dice que el aprendizaje bilateral es negativo cuando al dar información, que se sabe será desagradable a la persona que la recibe, se le ofrece en forma destructiva. Por ejemplo, decir: “tu trabajo, como de costumbre, está mal, sucio, incompleto y desordenado, yo no corrijo estas porquerías”; es muy diferente a decir: “en este trabajo te faltan algunos datos, necesitas corregidos estos puntos equivocados y procurar presentarlos en forma más ordenada y limpia, yo se que tú puedes hacerlo mejor”, esta última forma de aprendizaje bilateral se realiza sin herir y ofrecerla oportunidad de corregir sus fallas.

El aprendizaje bilateral es necesario para el desarrollo humano, ya que hace las veces de espejo. Este espejo, que son las personas que nos rodean, refleja al individuo y le permite conocerse, aceptarse, quererse y relacionarse. Si no existieran estos espejos, difícilmente conoceríamos nuestro aspecto total porque hay cosas que otros ven en nosotros y no somos capaces de reconocer.

Por ello, se puede afirmar que el aprendizaje bilateral nos permite conocer aspectos de nuestra personalidad que otros perciben y que no son captados por nosotros mismos.

El aprendizaje bilateral constructivo es aquel que se convierte en un instrumento útil para el mejoramiento de la personalidad y el desarrollo del potencial humano, para promover la capacidad de relacionarse constructivamente con otros seres humanos.

Ahora bien, al centrarnos en el concepto mismo de aprendizaje, encontramos un amplio campo teórico definido por la evolución en los aspectos que inciden sobre el proceso de aprender, así, encontramos al menos tres corrientes psicológicas principales: aprendizaje por condicionamiento, aprendizaje por observación y aprendizaje por reestructuración cognitiva.

“El aprendizaje por condicionamiento se basa en la asociación entre el estímulo que se presenta y la respuesta que se proporciona; aunque esta visión suele quedar reducida a aspectos puramente biofisiológicos, significa un primer paso para explicar el aprendizaje de las conductas sociales, que, en definitiva, mediatizan la conducta instintivo-biológica a través de una serie de expectativas conductuales regidas por castigos y recompensas.”²⁴

“El segundo tipo de aprendizaje es el realizado por medio de la observación, en el que la imitación queda definida como la vía esencial para realizar aprendizajes sociales que no pueden ser identificados por cadenas del tipo estímulo-respuesta. De este modo, no sólo se aprende cuando se provoca una

²⁴ Fuentes, Patricio, Ayala, Amalia, Galán, José, I., Martínez Pilar, Técnicas de trabajo en grupo, 2000, p. 49.

respuesta determinada, sino también se aprende cuando se observa en los demás un comportamiento concreto.”²⁵

“Por último, tanto en el tiempo como en la complejidad, encontramos el aprendizaje por reestructuración cognitiva, que se centra en la esencia sociocultural del aprendizaje humano, e identifica los aspectos de carácter simbólico, más complejos que los anteriores, que sólo serán aprendidos a través de la convivencia y la construcción, tanto a nivel personal, como a nivel de grupo.”²⁶

De esta forma, queda patente la importancia del grupo en los procesos de aprendizaje, por lo que se puede admitir la importancia del aprendizaje.

A continuación “siguiendo a A. Mata ofrezco algunos puntos importantes que hay que tomar en cuenta cuando se desea dar un aprendizaje bilateral constructivo a otra persona.”²⁷

El aprendizaje bilateral positivo tiende a:

- a) Ser descriptivo más que evaluativo: El no etiquetar a la persona como el “flojo”, el “inteligente”, el “malo”, el “interesado”, ayuda a que no sienta la necesidad de defenderse y le da la oportunidad de modificar su conducta.
- b) Ser específico en lugar de general: Decirle a una persona “durante toda la reunión quisiste imponer tu voluntad” no le es tan útil como decirle “varias veces trataste de que se aprobara tu idea rápidamente, no prestaste atención a los comentarios sobre X cosa, ignoraste a Pedro, Ana y a Juan cuando hablaron y discutiste con Marcelo sin escuchar las razones que él te presentaba”. Este último ejemplo presenta a la persona objetivamente, ya que menciona cuales fueron sus actitudes que molestaron al grupo; no así el primer ejemplo, que le deja sin oportunidad de saber cuándo y en qué forma fue impositivo.
- c) Ofrecerla en el momento oportuno: Por lo general es mejor dar aprendizaje bilateral inmediatamente después de que ocurre el hecho o que culminan los hechos que hacen necesario el ofrecerla. Sin embargo, existen circunstancias especiales en las que el estado de ánimo de quien va a recibir la retroalimentación no es el apropiado para recibirla. En estas ocasiones es preferible esperar a que se tranquilice para después ofrecer el aprendizaje bilateral. Si se deja pasar mucho tiempo los detalles se olvidan o se agrandan y no puede darse en forma específica y descriptiva.

²⁵ Fuentes, Patricio, Ayala, Amalia, Galán, José, I., Martínez Pilar, Técnicas de trabajo en grupo, 2000, p. 49.

²⁶ Ibid. p. 49.

²⁷ Francia, A. Mata, J, dinámica y técnicas de grupos, 1993, 93.

- d) Ofrecerla y no imponerla: Imponer el aprendizaje bilateral a una persona que no desea escucharla, no sólo no tiene efecto positivo alguno, sino que en la mayoría de las veces el receptor responde agresivamente. Por ello es conveniente ofrecerla, o darla sólo cuando se solicita.
- e) Expresarse con claridad y comprobar si se recibió el mensaje: Solicitar al receptor que diga lo que captó del mensaje enviado por quien da el aprendizaje bilateral, es una técnica que evita conflicto; asegurarse si el receptor comprendió bien el mensaje, evita malas interpretaciones y problemas futuros.
- f) Enfocar aspectos que el receptor sea capaz de modificar: El aprendizaje bilateral no debe darse cuando se refiere a algún aspecto que la persona no puede controlar o corregir, pues lo único que se logra es lastimarla y frustrarla al saber que no es aceptada por algo que no puede modificar, aunque lo desee. Por ejemplo, el pedir a un alumno que no tartamudee, cuando lo hace siempre que está nervioso; decir que molesta el tono de su voz, cuando no tiene otro.
- g) Tomar en cuenta las necesidades, motivaciones y sentimientos del receptor: Lo importante en este punto es centrarse en la otra persona y no en uno mismo; que exista realmente un deseo de ayuda y que no lleve consigo el sentimiento de venganza o de dominio. El aprendizaje bilateral egoísta es aquella que se da con la idea de que el otro modifique algo que nos molesta personalmente, pero que nada tiene que ver con su desarrollo, por ejemplo decirle a un alumno que deje de dibujar lagartijas y serpientes porque no tolera verlas; o una persona que comenta a otra: ¿Qué no tienes otro suéter además de ese azul que trae todos los días?
- h) El que sea actual, oportuna en tiempo y lugar: No tiene caso referirse a cosas del pasado, por lo general este tipo de aprendizaje bilateral no tiene como objetivo corregir una historia pasada sino una situación del presente.
- i) No escudarse en el aprendizaje bilateral para convertirse en juez: para evitar caer en el papel de juez es conveniente expresar con transparencia y claridad las propias emociones, sentimientos y deseos.
- j) No creer que uno tiene la verdad total: Puede suceder que aquello que nosotros pensamos que una persona debería modificar por su propio bien, sea únicamente una percepción nuestra, por lo que es conveniente decirle a la otra persona que verifique si esa conducta, se percibe de la misma manera por otra persona.
- k) Ofrecerla en forma amable y cariñosa: Es necesario no dar mensajes de rechazo a la otra persona. Para que haya aprendizaje bilateral se debe aceptar incondicionalmente al receptor, aun en el caso de que éste decida no cambiar de actitud.

- l) Utilizar el aprendizaje bilateral para expresar lo que nos agrada de otra persona: Es importante comunicar a la persona lo que tiene de positivo y agradable con el fin de reforzar esos aspectos.

El aprendizaje bilateral nos da la oportunidad de conocernos mejor y de ver cómo nuestra forma de ser es captada por quienes nos rodean. Es un instrumento que manejado positivamente favorece la comunicación y promueve las relaciones humanas constructivas y satisfactorias.

Capítulo III. LOS GRUPOS

3.1 EL GRUPO

Desde los comienzos del desarrollo histórico, se descubrió que ciertos modos de hacer las cosas en grupo, resultaban más fáciles que al hacerlas individualmente. En la antigüedad, Aristóteles proclamó la naturaleza social del hombre, afirmación que fue reforzada en el siglo XVII por Rousseau, David Hume, J. Locke y otros, quienes también realizaron estudios sobre la naturaleza social del hombre y la relación que existe entre los individuos y las sociedades.

A principios de la década de los treinta el estudio científico de la conducta del grupo comenzó a tomar más forma y se caracterizó por el establecimiento de numerosos centros de investigación que se especializaron en fenómenos de grupos. Merecen especial mención los siguientes:

- Laboratorio de Dinámica de grupo, Universidad de Delaware.
- Centro de Dinámica de grupo, Universidad de Temple.
- Centro de Investigación de Dinámica de Grupo, Universidad de Michigan.
- Centro de Investigación de Relaciones Humanas, Universidad de New York.

Pero... ¿ Qué es un **GRUPO** ?

Aunque en mi opinión la definición más adecuada de GRUPO es:

"La unión de dos o más personas interdependientes, que interactúan para alcanzar objetivos comunes". Realmente parece no existir una definición de grupo con aceptación universal.

A continuación veremos algunas definiciones más, basadas en características específicas:

Quienes piensan que las personas están conscientes de sus relaciones con los demás, definen al grupo en función de las percepciones de	"Un... grupo es... cualquier número de personas ocupadas en interactuar frente a frente unas con otras en una sola reunión, o serie de reuniones en donde cada miembro recibe de los demás alguna impresión o percepción de una manera tan específica que puede, ya sea en ese momento o en un instante subsecuente, ofrecer alguna reacción a cada uno de los	Robert F. Bales, <i>Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups</i> (Cambridge, Mass.: Addison Wesley Press, Inc., 1950),
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

sus miembros:	demás como individuo, aunque sólo sea para recordar que la otra persona estaba presente".	Pág. 33
Otras personas definen al grupo en función de la motivación , pensando que los individuos se unen para satisfacer alguna o varias necesidades:	"Grupo es un conjunto de individuos cuya existencia es benéfica para los mismos".	Bernard Bass; <i>Leadership, Psychology, and Organizational Behavior</i> (Nueva York; Harper & Row Publishers, 1960), Pág. 39
Para quienes hacen énfasis en las características organizacionales y estudian la conducta de grupo, este es:	"Una unidad social que consiste en un número de individuos que desempeñan un papel y tienen relaciones de status entre sí, estabilizados en cierto grado en ese momento, y que poseen un conjunto de valores o normas propias que regulan su conducta, por lo menos en cuestiones que son de consecuencia para el grupo".	M. Sherif y C.W. Sherif, <i>Social Psychology</i> (Nueva York; Harper & Row Publishers, 1969), Pág. 131
Otros investigadores opinan que lo principal de un grupo es la interdependencia de unos miembros con otros:	"Un grupo es un conjunto de individuos cuyas relaciones entre sí los hacen interdependientes hasta un grado notable. Definido de esta manera, el término grupo se refiere a una clase de entidades sociales que tienen en común la propiedad de la interdependencia entre sus miembros constituyentes".	D. Cartwright y A. Zander; <i>Group Dynamic: Research and Theory</i> (Nueva York; Harper & Row Publishers, 1968), Pág. 46
Para otros estudiosos del tema la interacción es la característica primordial de un grupo:	"Un grupo es un conjunto de personas que interactúan unas con otras, y es precisamente este proceso de interacción el que distingue al grupo de un conglomerado".	Hubert Bonner; <i>Group Dynamics: Principles and Applications</i> (Nueva York: The Ronald Press, 1959), Pag. 4
Es un comportamiento	"un grupo es el comportamiento de los miembros que pueden establecer objetivos y/o actividades específicas.	Kurt Lewin, <i>dinámica de la personalidad</i> , 1969,

<p>Incorporando estos conceptos, sin dar preponderancia a un aspecto sobre otro, se define como:</p>	<p>"Grupo es un conjunto de dos o más individuos interdependientes e interactivos que buscan alcanzar objetivos comunes".</p>	<p>pag. 29</p> <p>Richard M. Hodgetts y Steven Altman; <i>Comportamiento en las Organizaciones (versión en español de la Nueva Editorial Interamericana)</i> Pág. 151</p>
<p>Incorporando estos conceptos, sin dar preponderancia a un aspecto sobre otro, se define como:</p>	<p>"Grupo es dos o más individuos interactuantes e interdependientes, que se reúnen para alcanzar objetivos particulares".</p>	<p>Stephen P. Robbins; <i>Comportamiento Organizacional (Prentice-Hall Hispanoamericana)</i> Pág. 294</p>

A pesar de las anteriores definiciones la palabra grupo es bastante actual y no tiene una definición concreta. Debido a esto, para definir mejor la palabra grupo se procede a enumerar sus características, que son:

- Conjunto de personas que interrelacionan entre si en una relación directa en la que se influyen directamente.
- Estas personas tienen unos objetivos comunes que todas ellas comparten, al igual que unas actividades comunes que les sirven para intentar cumplir unos objetivos.
- En todo grupo siempre hay una diferencia de roles o funciones específicas y una jerarquía de liderazgo.
- En un grupo existen un código de normas o reglas de conducta que distinguen las actitudes que se consideran aceptables dentro de un grupo. Casi siempre en un grupo los conflictos surgen por los dos últimos apartados, como también por la forma en que se toman las decisiones en dicho grupo.
- Todos los miembros de un grupo tienen una percepción o conciencia de que se sienten parte de un grupo. Hay una especie de sentimiento de "nosotros" que da identidad al grupo, lo diferencia de los demás y permite un sentimiento de cohesión dentro de un grupo. Es por esto y por las definiciones anteriores que:

Se entiende por grupo un pequeño número de personas que se interrelacionan para la obtención de un fin común

La Dinámica de Grupos estudia los efectos que, en los componentes de un grupo, produce la interacción. Trata de responder a las preguntas que el individuo se formula acerca de la influencia que el grupo ejerce en su personalidad y los efectos que pueda tener en su desarrollo.

Esta técnica de comunicación permite que un pequeño grupo de personas se comunique con un mínimo de garantías de éxito.

Fines de la dinámica de grupos:

- Posibilitar el conocimiento.
- Comprender las condiciones que facilitan o inhiben el buen funcionamiento del grupo.
- Desarrollar la capacidad de diagnóstico respecto al comportamiento de cada persona.
- Ayudar al participante a ponerse en contacto con experiencias que puedan potenciar cambios positivos en su comportamiento.

Garantías: Para que esta técnica se aplique correctamente, se requieren las siguientes garantías en los participantes:

- **Igualdad.** Todos deben sentirse iguales a los demás a la hora de expresar su opinión.
- **Inmunidad.** Las opiniones expresadas no deben ser fuente de represalia para quien la expresa.
- **Libertad** en la forma de exponer su propio punto de vista.
- Que estas personas estén suficientes dispuestas a **responder sinceramente.**

3.2 TIPOS DE GRUPOS.

De la misma forma que existen diferentes formas de definir al grupo, también existen varios tipos de grupos.

La primera forma de clasificarlos es de acuerdo a como se integran los grupos. Cartwright y Zander en su libro de *Dinámica de Grupos*, los clasifican por esta razón de la siguiente manera:

<p>Grupos de Formación Espontánea</p>	<p>Son aquellos que se integran de manera natural por afinidad, por ejemplo: los grupos de amigos.</p>
<p>Grupos de Formación Deliberada</p>	<p>Son aquellos que se integran con la finalidad específica de lograr determinado objetivo, por ejemplo: los grupos de trabajo, los grupos de estudio.</p>
<p>Grupos por Designación Externa</p>	<p>Son aquellos designados de manera externa por los demás, por compartir alguna característica en común, dándoseles el mismo trato, aunque las personas ni siquiera sepan o estén de acuerdo, por ejemplo: cuando se dice "los mexicanos", y se les dá un mismo trato, "los automovilistas", "los estudiantes", "los ilegales", "los negros", "los judíos".</p>

“Hodgetts y Altman, en su libro de *Comportamiento en las Organizaciones*, presentan la siguiente clasificación.”²⁸

<p>Grupos funcionales. También se les conoce como grupos organizacionales formales.</p>	<p>Determinado por la estructura de la organización. Con un periodo de existencia indefinido. Sus objetivos, interdependencias, interacciones y niveles de desempeño están determinados por la organización misma. Por ejemplo: grupo de ventas.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

²⁸ Hodgetts y Altman, *Comportamiento en las Organizaciones*, 1989. p.89

	departamento de ingeniería industrial, compras, mantenimiento.
Grupos de trabajo o de proyecto. También considerados grupos formales.	De naturaleza temporal, son grupos que se crean para lograr un objetivo en particular y se disuelven cuando se alcanza dicho propósito. Se emplean generalmente para la identificación y resolución de problemas. Los grupos de trabajo o proyecto están integrados por individuos cuya meta común es alcanzar un objetivo específico, de ahí que las relaciones de sus miembros giran en torno a la consecución de dicha meta.
Grupos de intereses y amistad. También se les considera como grupos informales	Se forman basándose en gustos, preferencias o actividades comunes. No necesariamente coinciden con los grupos formales de los que se es miembro, pero pudieran coincidir, sin embargo, en estos grupos el estatus de los miembros y sus roles, pueden ser muy distintos a los del grupo

“Stephen P. Robbins en su libro de *Comportamiento Organizacional*, presenta la siguiente clasificación:”²⁹

Grupo formal	Grupo de trabajo designado, definido por la estructura organizacional.
Grupo informal	Grupo no estructurado formalmente ni determinado por la organización; aparece como respuesta a la necesidad de contacto social. Son alianzas naturales en el ambiente de trabajo como respuesta a las necesidades sociales de las personas.

²⁹ P. Robbins, Stephen, *Comportamiento Organizacional*, 1999, p. 99.

--	--

Es posible efectuar una subclasificación de los dos anteriores, dividiéndolos en cuatro tipos de grupos:

Grupo de mando	Grupo compuesto por los subordinados que reportan directamente a un jefe inmediato.
Grupo de trabajo	Grupo de personas que trabajan juntas para terminar una tarea. Los límites de un grupo de trabajo no están restringidos a su superior jerárquico inmediato, pueden cruzar la cadena de mando.
Grupo de interés	Grupo de personas que trabajan juntas para alcanzar un objetivo específico en el que todos tienen interés. Por ejemplo: los empleados se reúnen para conseguir una modificación del calendario de vacaciones, para apoyar a un compañero en problemas, o para buscar más prestaciones.
Grupo de amistad	Grupo de personas que se reúnen porque comparten una o más características comunes. Porque son afines y se identifican unas con otras.

Con esta clasificación nos podemos dar cuenta que existen varios tipos de grupos, con los cuales podemos diferenciar unos de otros y así según sus características agruparlos en el lugar indicado para su mayor comprensión.

3.3 COMO SE FORMAN LOS GRUPOS

Una de las grandes diferencias entre un **GRUPO** y una masa desorganizada, es precisamente que los grupos si tienen una organización, formal o informal, en la cual intervienen varios elementos o componentes estructurales, cuyo análisis nos permitirá entender mejor la conducta de grupo.

ELEMENTOS O VARIABLES QUE INTERVIENEN EN LA ESTRUCTURA DE LOS GRUPOS:

COMPOSICIÓN: El comportamiento de grupo es una función de las personas que lo componen.

Cuando los miembros de un grupo tienen similares intereses, necesidades, motivación y características de personalidad, se le conoce como **grupo homogéneo**.

Se ha descubierto que los grupos homogéneos son más eficaces para manejar tareas simples y rutinarias. Su compatibilidad facilita que su dinámica esté menos expuesta al conflicto por lo que tienen un ambiente social más tranquilo; sin embargo esta compatibilidad genera a menudo conformismo y pasividad, haciendo muy difícil que se enfrenten con éxito a situaciones extraordinarias.

Y cuando sus intereses, necesidades, motivos y personalidades son muy diferentes, se le llama **grupo heterogéneo**. Los grupos heterogéneos manejan mucho mejor las situaciones complejas, sobre todo aquellas que requieren de creatividad y de una amplia gama de habilidades y conocimientos, que pueden aportar diferentes individuos. Como sus personalidades son distintas, se presentan más discusiones, preguntas y ponen en tela de juicio los razonamientos de los demás; resultando un intercambio de ideas muy activo y que con frecuencia genera soluciones más ricas y originales. Por supuesto que las discusiones tendrán que ser llevadas en el terreno adulto de la confrontación, porque existe una gran tendencia a los conflictos.

“Siguiendo a Schramm, tenemos algunos elementos que acompañan a los grupos:”³⁰

ROL (papel): Este término acuñado del lenguaje de teatro, se utiliza para designar el papel que le corresponde desempeñar al individuo dentro de un determinado grupo. Shakespeare dijo: "Todo el mundo es un escenario, y todos los hombres y mujeres son simplemente actores".

³⁰ Schramm, Wilbur, Lang, Procesos y efectos de la comunicación colectiva, 1969, p. 51

LIDERAZGO: Casi todo grupo tiene un líder formal y/o informal. El liderazgo se considera a menudo una de las variables estructurales más importantes del grupo.

El **Liderazgo Formal**, es la función que corresponde a la persona que ocupa de manera formal el status o posición de **liderato**, es decir, el **líder formal** que ha sido nombrado oficialmente por la administración como autoridad sobre un grupo. En un grupo de trabajo, por ejemplo, se le identifica generalmente por el puesto que ocupa, con designaciones como: Gerente, Sobreestante, Coordinador, Jefe de Departamento, Supervisor de línea. Por lo general la autoridad formal le es otorgada a través de su superior, y con ella viene adjunto el derecho de premiar o castigar.

El **Liderazgo Informal**, es aquel que se gana por el reconocimiento, admiración y respeto de los integrantes del grupo, que son quienes confieren autoridad al **líder informal**. Ellos eligen implícita o explícitamente como líder a la persona que refleja sus valores, a quien ellos piensan que les puede ayudar a lograr las metas en común, a quien les ayuda a resolver los conflictos de grupo y sirve como su portavoz cuando el grupo interactúa con la administración o con otros grupos.

En algunas ocasiones, el liderazgo formal y el liderazgo informal descansan en la misma persona, idealmente esto es lo más deseable, aunque generalmente no sucede así. Si la persona carece del conocimiento o la habilidad necesaria para dirigir al grupo, le será imposible mantener el respeto, el status del mismo y de manera natural surgirá otro líder informal.

NORMAS: Todos los grupos elaboran sus propias normas, es decir, establecen estándares de comportamiento aceptable, o reglas de conducta, que le proporcionan a cada individuo la guía o ayuda para preveer las acciones que se considerarán una respuesta apropiada por los demás miembros del grupo. Dichas normas estipulan de una forma explícita o tácita, como deben actuar los miembros del grupo.

Para entender como influyen las normas en la conducta de grupo, es necesario:

1. Entender primero que las normas no cubren todas las situaciones que se puedan presentar, sino aquellas que tienen más importancia para el grupo.
2. Algunas normas son aplicables para todos los integrantes del grupo, y otras se establecen sólo para ciertos individuos.
3. Las normas varían en el grado de aceptación, pueden ser aceptadas por el 100 % del grupo o sólo por una mayoría

Por último, es conveniente también tener en cuenta que las normas varían en cuanto a la gama de desviación que es permisiva. Algunas faltas se

consideran menores y no ameritan una sanción, pueden aceptarse desviaciones en algunas de ellas, pero en otras no se acepta ninguna desviación.

TAMAÑO: El tamaño de un grupo es también una variable estructural importante de considerar, ya que no será igual el funcionamiento de un grupo grande, que el de un grupo pequeño.

Se han estudiado algunos fenómenos como la llamada **holgazanería social**, que se presenta con mayor facilidad entre más grandes son los grupos, donde la responsabilidad se diluye de tal forma que hay más personas improductivas. Investigadores como Ringelmann, han descubierto que el incremento en el tamaño del grupo está relacionado inversamente con el desempeño individual.

La razón para esta holgazanería social puede ser la creencia de que los otros miembros del grupo no están realizando un esfuerzo justo; es decir, puede estar originada en la inequidad al considerar que los demás son flojos o ineptos, juzgada por los integrantes del grupo con respecto a como ven a los demás miembros del grupo, por lo cual pudiera tener también su origen en un problema de percepción.

Pero quizá la razón principal de su origen radica en la dispersión de la responsabilidad. Puesto que la relación de los resultados del grupo no pueden atribuirse a una sola persona, ni a unas cuantas, ya que en los grupos grandes la aportación del individuo y su relación con la producción del grupo queda a oscuras.

COHESIÓN: Es la unión que existe entre los miembros de un grupo, que hace que las personas permanezcan integradas y el grupo no se disuelva, producto principalmente de dos fuerzas:

- Lo atractivo de los objetivos y metas del grupo.
- Lo atractivo de los miembros que lo constituyen.

3.4 TÉCNICAS DE GRUPO

Son maneras, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar la actividad del grupo, sobre la mesa de conocimientos suministrados por la teoría de la Dinámica de Grupos.

Las técnicas de grupo son situaciones puntuales o momentos temporales de la vida del individuo en la que se plantea de una forma estructurada un problema a resolver o cierta actividad a realizar. Son instrumentos de trabajo al servicio del logro de unos objetivos, centrados en el grupo, que son externos a él.

Las técnicas de grupo no deben ser consideradas como fines en sí mismas, sino como instrumentos al logro de la verdadera finalidad grupal: beneficiar a los miembros y lograr los objetivos del mismo.

¿CÓMO ELEGIR LA TÉCNICA ADECUADA?

“Tomando en consideración a Francia A. Mata.”³¹

1. Los objetivos que se persiguen
2. La madurez y el entrenamiento del grupo
3. El tamaño del grupo
4. El ambiente físico
5. Las características del medio externo
6. Las características de los miembros

RECOMENDACIONES GENERALES

1. Conocer los fundamentos teóricos de la Dinámica de Grupos.
2. Antes de utilizar una técnica, conocer suficientemente su estructura, dinámica, posibilidades y riesgos.
3. Debe seguirse en todo lo posible el procedimiento que indica en cada caso.
4. Debe aplicarse con un objetivo claro y bien definido.
5. Requieren una atmósfera cordial y democrática.

³¹ Francia, A., Mata, J, Dinámica y técnicas de grupos, 1993, p, 193

6. En todo momento debe existir una actitud cooperante.
7. Debe incrementarse en todo lo posible la participación activa de los miembros.
8. Los miembros deben adquirir conciencia de que el grupo existe en y por ellos mismos, y sentir que están trabajando en "su" grupo.
9. Todas las técnicas de grupo se basan en el trabajo voluntario, la buena intención y el "juego limpio".
10. Todas las técnicas de grupo tienen como finalidad implícita:
 - Desarrollar el sentimiento de nosotros
 - Enseñar a pensar activamente, enseñar a escuchar de modo comprensivo
 - Desarrollar capacidades de cooperación, intercambio, responsabilidad, autonomía y creación
 - Vencer temores e inhibiciones, superar tensiones y crear sentimientos de seguridad
 - Crear una actitud positiva ante los problemas de las relaciones humanas, favorable a la adaptación social de cada individuo.

CLASIFICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE GRUPO

1º- Según el tamaño del grupo:

- Gran grupo: conferencias, congresos, etc.
- Grupo mediano: mesa redonda, debate, etc.
- Grupo pequeño: brainstorming (lluvia de ideas).

2º- Según la participación de experto:

- Técnicas con actividad predominantemente de expertos:
 - entrevista
 - foro
 - mesa redonda
- Técnicas en las que además de expertos participa todo el grupo:
 - diálogos simultáneos
 - coloquio
 - Role-playing

- Brainstorming

3º- Según los objetivos del grupo:

- a. Presentación
- b. Conocimiento
- c. Confianza
- d. Resolución de conflictos
- e. Cooperación

a. PRESENTACIÓN:

Se utiliza para evitar las frías presentaciones y para ir creando las bases del grupo.

Se trata de técnicas de grupo muy sencillas que permiten un primer acercamiento y contacto. Fundamentalmente son técnicas para aprender nombres y algunas características mínimas.

b. CONOCIMIENTO:

Se trata de lograr un grado más en la presentación, llegando poco a poco a un conocimiento más profundo y vital.

Son técnicas muy sencillas que nos facilitan crear un ambiente positivo en el grupo, especialmente cuando los participantes no se conocen.

c. CONFIANZA:

La construcción de la confianza en un grupo supone la creación de un clima favorable, en el que el conocimiento deja paso a un sentimiento de correspondencia, a una actitud de solidaridad.

Para realizar este tipo de técnica es imprescindible:

- Que sea totalmente voluntario.
- Que se esté totalmente en silencio.

a. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:

La evolución del grupo lleva a una situación en la que pueden desarrollar su capacidad de resolver conflictos.

Es muy importante para aprender a describir conflictos, reconocer sus causas y aprender a solucionarlos de una forma creativa.

b. COOPERACIÓN:

Son técnicas en las que la colaboración entre los participantes es esencial.

Además supone un paso más en el proceso de superar las relaciones competitivas, favoreciendo, la cooperación en el grupo. Se trata de que todos tengan la posibilidad de participar sin que tengan que excluir a determinados participantes.

Tomando en consideración lo anterior, se pueden establecer técnicas de evaluación para el tipo de actividades que responden a un criterio grupal, en función del trabajo final realizado por la totalidad del grupo, es decir, se pueden desarrollar algunos aspectos basados en las técnicas de trabajo en grupo que sean utilizadas.

3.5 COMO SE COMPORTA EL INDIVIDUO EN EL GRUPO

Un grupo de estudio formalmente constituido trabaja sobre un tema, sobre materiales, sobre casos dados, pero mientras desarrolla su tarea cognitiva, a la vez, se adiestra en diferentes aspectos de interrelación y comunicación. Así, lo subjetivo, lo humano, entra de lleno en el trabajo, con lo que se pretende, entre otras cosas, que lo supuestamente “objetivo” no anule la realidad social, pues más que ninguna otra labor, todas las relacionadas con la educación deben ser humanizadoras, socializadoras y nunca deshumanizantes.

El trabajo en grupo requiere una especial forma de cooperación, por lo cual varias personas se reúnen, analizan y discuten ciertas cuestiones o problemas, aportando cada una sus respectivos saberes, con el fin de llegar a soluciones o producciones que sean el resultado de un esfuerzo colectivo y no dependan del enfoque de un individuo.

Toda información que se adquiere en el grupo tiene que incorporarse como instrumento para operar más adecuadamente en los ámbitos propios de trabajo. Esto exige que se sistematicen los temas de estudio de una manera abierta para que, posteriormente, sean aplicables a las necesidades concretas. Otro aspecto importante es que el grupo debe detectar las dudas, las ambigüedades o las contradicciones que conlleva la propia tarea, si no las hay, para poder tomar decisiones desde el interior del mismo. Pues no es tan grave que existan cuestiones de difícil tratamiento como que éstas no estén detectadas o persista una forma errónea de enfocarlas.

Aprender no consiste en acumular información, sino en ser capaz de modificar conductas, ya que cuando se opera sobre algo se está modificando no sólo el objeto sino también el sujeto. Tanto aprender como enseñar deben enriquecer al ser humano globalmente y no empobrecerlo. Por ello, tienen que resolverse en el grupo las falsas dicotomías entre teoría y práctica, entre información y formación entre lo que dice o piensa y lo que se hace. De este modo, todo aprendizaje resulta humanizador y tiende a crear personas y profesionales seguros y realizados, diluyendo ansiedades y frustraciones.

“Todo aprendizaje se basa en un diálogo, en un coloquio permanente, pues”³².

1. Una persona sola nunca sabe todo ni puede prever todo.
2. Varias personas reflexionan mejor sobre un tema o pueden tomar una decisión considerando más puntos de vista.

³² Reyzabal, Ma. Victoria, La comunicación oral y su didáctica, 1993, p. 49

3. En el grupo, los conocimientos y experiencias de cada uno se contrastan para lograr un fin común.
4. El trabajo en grupo aumenta la solidaridad y reparte responsabilidades.

En los grupos de aprendizaje:

1. La mayor parte de las decisiones se toman por unanimidad.
2. Las ideas del coordinador no son más importantes que las de los demás.
3. Todos los participantes deben expresar sus opiniones y hacer sus aportaciones.
4. Las propuestas o críticas deben realizarse dentro del grupo y no en conversaciones particulares.
5. Los participantes tiene que hablar por turno y de manera clara y tan breve cuando sea posible. No valen los discursos magistrales, ni los aires de superioridad.
6. Se deben evitar alusiones, insultos o descalificaciones que puedan herir a los participantes.

“Un grupo de trabajo que no pueda analizar, juzgar o expresarse con libertad desvirtúa su propio sentido y cae en la ansiedad o abandona la tarea por falta de motivación. Un buen equipo difícilmente puede controlarse autoritariamente desde fuera, pues no funciona mecánicamente movido por automatismo. En él cada integrante incorpora y aporta contenidos (conceptuales, procedimentales, actitudinales) a los demás y amplía así sus conocimientos, flexibiliza enfoques, diferencia lo subjetivo de lo objetivo, rectifica preconceptos o errores, matiza ideologías, aumenta destrezas lingüísticas, ya que entre el pensar y el actuar hay una interrelación muy profunda”³³.

Las reacciones ante la integración en un grupo o incluso ante la responsabilidad de crearlo pueden ser variadas. Por ejemplo:

- Los individuos dependientes o inseguros suelen tender a utilizar el grupo haciéndose dependientes de él o de algún integrante para conformar su personalidad. Así tratarán de convertir el grupo de trabajo en una organización estable y jerarquizada, en definitiva, querrán transformar el grupo.
- También existen los individuos que, aunque se muestren muy activos y supersocializados, no aportan gran cosa al trabajo común, pues trivializan las tareas.
- Y aquellos otros que no saben integrarse y necesitan destacar como individuos por encima de los demás y por lo tanto, quieren controlarlo todo.

³³ Reyzabal, Ma. Victoria, La comunicación oral y su didáctica, 1993, p. 49

En consecuencia, en los grupos de aprendizaje, o del llamado “aprendizaje corporativo”³⁴, conviene que los distintos integrantes asuman alternativamente los diferentes papeles o actuaciones necesarias para su funcionamiento (iniciar la reunión, enunciar el problema o el tema de estudio, dar y pedir información, dar y pedir opiniones, repetir, resumir y dar ejemplos, controlar el tiempo, determinar o recordar normas, evaluar y diagnosticar, disminuir la tensión del grupo, alentar a los distintos miembros, etc), porque: un miembro que ejecuta un rol consistente y persistente se convertirá más en un obstáculo que en una ayuda.

Los integrantes de los grupos de estudio, basándose en una comunicación fluida y enriquecedora, deben ser capaces de generar:

1. Un clima cálido y receptivo
2. Un aprendizaje cooperativo
3. La participación de todos
4. Una cooperación rotativa y entre iguales
5. La asistencia a todas las reuniones
6. La aceptación de una crítica constructiva
7. La evaluación de procesos y resultados

Por lo tanto, la comunicación entre los integrantes tiene que:

PRETENDER	EVITAR
- La sinceridad	- La suspicacia
- La tolerancia	- La intolerancia
- La cortesía	- La mala educación
- El buen humor	- El mal humor
- La confianza mutua	- El temor
- El entusiasmo	- La apatía
- La flexibilidad	- La rigidez
- La persuasión	- La imposición
- La naturalidad	- La vanidad
- La vivacidad	- La monotonía
- La honestidad	- La deshonestidad
- La autorregulación	- El descontrol
- Respeto	

Es por ello que los integrantes de los grupos, cuando se sienten útiles y respetados, adquieren seguridad y confianza, con lo cual se incorporan mejor y no servilmente, al sistema y dejan de asumir papeles estereotipados; así resultan profesionales o estudiantes mucho más eficaces, cooperadores y críticos

³⁴ Johson, R. T, y Johson, D. W. Manifiestan que la interacción corporativa es aquella en la que la interdependencia de la metas de cada sujeto conforman los objetivos del conjunto. Sólo hay trabajo en grupo cuando se da la discusión y el intercambio comunicativo.

constructivos, ya que pierden miedos inconscientes, enfrentándose a tareas nuevas con métodos nuevos. "Todo lo cual se convierte en:"³⁵

- a) Mayor y mejor capacidad de comunicación
- b) Solidaridad creciente
- c) Colaboración eficaz en tareas colectivas
- d) Planificación grupal de proyectos futuros
- e) Adaptación activa a la realidad
- f) Posibilidad de asumir nuevos papeles
- g) Capacidad para asumir mayores responsabilidades.

Así pues, en los grupo se genera un malestar canalizado, antes o después, de diferentes maneras si los fines para los que se han creado o no están claros o no se cumplen por razones externas, con lo cual desaparecen los beneficios que genera trabajar en equipo y entre ellos la eficacia y la productividad. En este sentido, se debe recordar que sólo se resuelven problemas cuando se enfocan adecuadamente y se enfrentan con decisión. Si a un grupo no se le deja asumir el papel previsto, cae en la indiferencia, el abandono o la frustración y las frustraciones de un grupo pueden terminar en reacciones negativas.

"Para todo lo anterior siguiendo a Enrique D' Carlo existen las llamadas etapas de vida de un grupo y son:"³⁶

1.- INICIACIÓN (ORIENTACIÓN)

La principal razón que incide en la formación de grupos es la obtención de beneficios y satisfacción de necesidades, individuales y sociales (protección, afecto, deseo de poder, amor, amistad). Además, en los grupos, las personas pueden llevar acabo tareas que no podrían realizar de modo individual. Otra razón que influye en la formación de los grupos, es que los objetivos individuales que se pretenden sean idénticos o similares a los objetivos del grupo; o que las actividades que se desarrollan en el grupo sean del gusto de las personas que se afilian al mismo. Por otra parte el grupo sirve de marco de referencia para sus miembros. O sea, orienta a los miembros respecto a los comportamientos adecuados en determinado momento, o a la veracidad de sus opiniones.

Cuando el grupo comienza la gente está tensa y tiene ansiedad porque no sabe qué se va a hacer, si va a encajar bien. Hay una lucha individual por sentirse aceptado. Normalmente se suele estar a la expectativa. Hay una cierta inseguridad, a la hora de hacer cosas es difícil porque es una etapa individualista.

³⁵ D' Carlo, Enrique, Perspectivas en la conducción de grupos, 1982, p. 27

³⁶ Ibid. p. 27

Las decisiones se suelen tomar por el líder o por otra persona más lanzada. No hay decisiones por consenso por ser una etapa muy inicial. Se suelen dar conflictos a pequeña escala.

2.- ESTABLECIMIENTO DE NORMAS

Es la etapa más importante. Se retornará periódicamente. Si no se supera bien aparecerán conflictos en el grupo. Aquí se dan las pautas de comportamiento, se valoran las conductas que serán aceptables y las que no, se reparten las funciones y los liderazgos. Al principio las normas son sencillas pero se irán complicando a medida que el grupo crezca y madure.

Las **funciones que las normas** cumplen en todo grupo podrían sintetizarse en las siguientes:

- Se establecen, sobre todo, con el fin **de facilitar la coordinación del esfuerzo** de todos los participantes para el logro de los objetivos perseguidos y, por consiguiente, afectan principalmente, a aquellos comportamientos de los miembros que son básicos para la consecución de estos;
- **Regulan los comportamientos, actitudes y creencias** de los miembros de un grupo, proporcionando puntos de referencia para evaluar su adecuación o inadecuación y estimulando, así la conformidad de los individuos a las pautas grupales;
- Contribuyen a la organización y al mantenimiento de **un ambiente estable** dentro del grupo, en el que cada persona puede determinar tanto la conducta a seguir, como la que cabe esperar de los otros. Esta capacidad de previsión ayuda a reducir la inseguridad y la posibilidad de conflicto entre sus miembros.

Las normas más importantes son las siguientes:

- Responsabilidad grupal.
- Responder a los demás.
- Cooperación.
- Toma de decisiones mediante consenso.

RESPONSABILIDAD GRUPAL

En este momento surge la lucha por el poder, se va viendo quien tiene las iniciativas, el prestigio, a quien se le escucha y a quien se le ignora. En definitiva,

surgen los roles y los líderes. También se determina la responsabilidad que va a tener cada miembro, así como el tipo de conductos que el grupo aceptará.

RESPONDER A LOS DEMÁS

El grupo empieza a interrelacionarse. La interacción es el fenómeno más importante de los grupos y tiene como base la comunicación a diversos niveles. Esta no sólo supone saber escuchar y responder al otro, sino que en ellas intervienen otros factores como: la percepción, la interpretación que se da a los mensajes, la forma de transmitirlos, el ruido.

Tener en cuenta todos los factores anteriormente mencionados para facilitar la comunicación con nuestros destinatarios, enviando mensajes claros, sabiendo que no hay una única manera de ver las cosas, cuidando el lenguaje no verbal.

COOPERACIÓN

En un grupo eficiente los miembros cooperan en vez de competir. Se ayudan y apoyan, comparten recursos, colaboran. Se tiene que observar el momento adecuado, ya que el grupo al principio le cuesta cooperar, mientras que con el tiempo, le va siendo cada vez más fácil.

TOMA DE DECISIONES POR CONSENSO

Las formas de tomar decisiones en un grupo influyen en su funcionamiento.

Votación: Esta forma de tomar decisiones puede ser muy diplomática o por el contrario pueden surgir conflictos debido a que siempre hay alguien que no esté de acuerdo.

Autoridad: Supone que una o varias personas, arrastren o influencien tanto a los demás que consiguen que todo el mundo haga lo que ellos deciden. Cuando la gente se cansa de ese liderazgo pueden surgir conflictos.

Consenso: Todo el mundo está de acuerdo en la decisión a tomar. Este se puede conseguir de las siguientes formas:

- Una parte persuade a la otra. No es lo mismo que ganar, ya que todos quedan convencidos.
- Una parte cede pensando que no vale la pena, esto no es conveniente.
- Ambas partes encuentran una alternativa nueva.
- Cada parte cede algo.
- Ambas partes están de acuerdo en esperar, ya que ven la necesidad de conseguir más información.

- El grupo define bien el problema y con ello, desaparecen las dificultades semánticas y las exageraciones.

3.- RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Las diferencias entre los distintos miembros del grupo se agravan. Es una etapa de rebeldía y de evaluación rigurosa. Puede haber ataques contra el líder. En general, se produce o un distanciamiento de las relaciones o una interacción muy agresiva sobretodo verbalmente. Se suelen producir más conflictos en aquellos grupos con una comunicación o relación más intensa.

Conflicto: Es aquella situación que altera la normalidad en la vida de un grupo o bien que impide al grupo la consecución de sus propios objetivos.

Razones por las que puede haber conflictos:

- Tomar decisiones de una forma no adecuada
- No haber afrontado los problemas previamente
- Cambios, se tomen decisiones o impongan algo desde el exterior.
- Existe una desconexión entre el líder y el grupo.
- Existencias de grupitos, bandas, liderazgos enfrentados.

Pasos para resolver un conflicto:

- Diagnosticar y evaluar
- Describir la situación
- Definir el problema
- Analizar las causas
- Proponer alternativas
- Evaluar la decisión

4.- ETAPA DE EFICIENCIA O MADUREZ

Esta fase solamente se produce cuando se ha superado la anterior. En esta etapa los miembros del grupo tienen un sentimiento de afectividad mucho mayor hacia éste. El grupo ha aprendido a trabajar en común, dándose la cooperación en las reuniones de trabajo.

Si aparecen nuevos conflictos el grupo ya sabe afrontarlos con cierta estabilidad, siendo los objetivos que se plantean, más realistas y operativos. Al mismo tiempo se es bastante crítico, reflexivo, comprometido con el grupo. El grupo ya es maduro en cuanto a la afectividad, así como en el trabajo. No todos los grupos consiguen llegar a esta etapa.

5.- ETAPA FINAL

Todo grupo tiene un principio y un fin. No importan cual sea la evolución conseguida. En uno que no ha evolucionado como tal, los miembros pueden sentirse contentos de terminar. En el caso de haber establecido lazos afectivos la separación será más difícil. Un grupo bien desarrollado, normalmente mostrará estos tres síntomas: aumento de conflictos y disputas entre ellos; aletargamiento, falta de interés; se rompen las habilidades de trabajo en grupo o, por el contrario, se da una actividad exagerada y un trabajo muy bueno; agresividad contra las personas que llevan el grupo. Esta es una época de evaluación.

Así también, el comportamiento del individuo en el grupo depende mucho del tipo de rol que desempeña cada uno de los integrantes. El **rol** es todo papel o función habitual que uno desempeña. Este puede variar según en la situación en la que se encuentra: casa, trabajo, amigos.

- El aspirante a líder: Es la persona que querría constituirse en el portavoz del grupo y que, en relación con la autoridad formal de éste, puede asumir una actitud, bien dependiente, bien independiente, bien contradependiente.
- El agresor: es la persona que intenta rebajar el estatus de los demás, que desapruueba sus valores y sus acciones, y que ataca al grupo o a la institución de la que el grupo es parte.
- El que busca reconocimiento: es aquel que intenta atraer la atención sobre él mismo, bien centrándose constantemente en su persona, bien comportándose de forma estrafalaria.
- El abogado de los intereses particulares: es la persona que utiliza al grupo para unos fines que están ligados mucho más a unos intereses particulares o de otros grupos.

- El payaso: es aquel que demuestra una falta de asimilación de los procedimientos del grupo y adopta conductas más o menos estudiadas que desvían la atención de los participantes.
- El chivo expiatorio: es la persona que siempre se la carga, aquel que tiene la culpa de todo y que acepta resignado este papel.
- El negativista: es aquel que en todo momento se muestra disconforme con las propuestas que surgen del grupo pero que es incapaz de apotar soluciones alternativas

En la mayoría de los grupos humanos se encuentra una o varias personas que adquieren un mayor protagonismo y dirigen la actividad de los restantes miembros. Son los líderes. Por lo tanto, el líder es aquel miembro del grupo que influye más en sus actividades y juega un papel importante, al determinar los objetivos, la ideología e incluso, ser capaz de modificar las conductas y los fines de sus miembros.

3.5.1 EL LÍDER

QUÉ ES UN LÍDER

Ante la pregunta ¿Cuántos tipos de liderazgos hay?, la respuesta es muchos, muy variados y diversos, los hay malos, exitosos y efectivos, fastos y nefastos. Inclusive los hay para todo tipo de personas, gustos y necesidades. Hay tantos tipos de liderazgos como tipos de líderes hay.

¿Por que entonces el interés en los tipos de liderazgo? Precisamente, porque cuando hay tanto de donde escoger, no siempre se elige adecuadamente.

Hablar de liderazgo es referirnos a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, que abarcan desde el perfil de los líderes que han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales.

En la sociedad moderna, que puede describirse como deseosa de alguien que la conduzca, el líder de hoy, está obligado a ser un constante agente de cambio. Por su parte, las organizaciones demandan de una nueva generación de directivos, capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad, así como de capacitar a otros para la acción.

El líder enfrenta el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez influir en su rumbo, dirección y amplitud. Algunos lo han logrado, otros, simplemente lo han dejado pasar y otros ahora ocupan el lugar.

Los líderes son pioneros por naturaleza, se atreven a salir de lo convencional y buscan nuevas formas de hacer las cosas. Esta práctica la realizan mediante dos compromisos: la búsqueda de oportunidades y la toma de decisiones.

No obstante, antes de poder ejercer un liderazgo efectivo, es preciso que el líder aprenda a autodirigirse. Es decir, genere la habilidad para dirigir su propio avance.

El verdadero líder es quien comienza a autoeducarse y perfeccionarse en la práctica de las virtudes humanas. Con su ejemplo estará marcando la pauta para que otros a su vez busquen desarrollarse y desempeñarse de una manera integral. Debiendo de predicar con el ejemplo.

Como aspecto primordial, el líder de cualquier grupo social, debe estar comprometido con el reto de incrementar el valor o la importancia de su propia organización.

En este contexto, hay un sin número de definiciones de liderazgo, en las que hay un denominador común: influir en la conducta de los demás, persona o grupo de personas.

En general, liderazgo es aquel proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No se trata, pues, de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta. Se trata de una influencia permanente, que tiene un referente colectivo, toda vez que se dirige sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable.

Así pues, uno de los elementos que influyen en la dinámica de un grupo es el líder. Generalmente el líder en un salón de clases es el maestro. En algunas ocasiones además del maestro pueden existir otros líderes, a los que denominare líderes naturales.

El líder de un grupo es el guía, la persona a quien siguen los demás miembros del grupo haciendo lo que les indica o sugiere, ya sea en forma verbal o simplemente con su ejemplo. Un líder puede servir de guía aún grupo para lograr objetivos.

Un grupo puede seguir a un líder por varias razones, las más importantes son: necesidades, admiración, miedo, obligación y elección.

Muy pocos líderes son natos, la mayoría al paso del tiempo lo aprenden. Este aprendizaje se logra poco a poco, al darse cuando las necesidades del grupo, al comunicarse cada vez más y precisar lo que se desea.

3.5.2. LA CONCEPCIÓN DEL LÍDER EN KURT LEWIN.

Cuando se abre la posibilidad de pensar al grupo como una nueva unidad de estudio la que define a su vez a la psicología social una serie de fenómenos nuevos se hacen presentes en el campo en cuestión, ya que era imposible percatarse de su existencia mientras la psicología no abandonara el estudio del individuo. De la gran variedad de fenómenos que aporta la investigación sobre el grupo como totalidad, el estudio sobre el liderazgo cobró singular relieve por varias razones: Por un lado, el predominio del enfoque individualista tendió a identificar en el grupo, el que aparecía como una masa uniforme y continúa, individuos y sus funciones, probablemente como una manera de comenzar por lo conocido. Dicho de otro modo, la ideología imperante en la psicología no permitía que el grupo pudiese ser considerado como una entidad de otro orden, diferente a la que se venía abordando.

Por otro, el problema de la eficiencia estaba planteado, sobre todo en espacios empresariales, industriales y productivos en general, en el que hay que incluir también, aunque pertenece a otro orden, al sector educacional. En este proceso Elton Mayo cobra singular relieve ya que es él quien, por sus descubrimientos, muestra la existencia de fenómenos típicamente grupales.

Lewin no puede dejar de considerar estos antecedentes. El grupo suponía poder modificar los resultados del proceso productivo y de aprendizaje, introduciendo una variable que debería ser estudiada. Las urgencias del sistema capitalista pronto contaminaron los estudios de los grupos y sobre todo de la influencia recíproca entre los integrantes, leído siempre en términos de productividad.

Un tercer factor interroga también al grupo y cuestiona profundamente su propia naturaleza así como su razón de existencia, situándose en una vertiente que pretenda explicar las fuerzas en juego y la dimensión de los vínculos interpersonales al interior del grupo. Es la pregunta por el "instinto gregario" para algunos, por los lazos libidinales para otros, dependencias, pertenencias, afiliaciones, segregaciones, en fin, toda una gama de nociones que pretenden evaluar las condiciones que posibilitan la constitución del grupo así como su duración. Dice Lewin: "a la psicología le costó mucho tiempo descubrir que un todo dinámico (habla del grupo) posee propiedades diferentes de las propiedades de sus partes o de la suma de sus partes. El todo no es "más" que la suma de sus partes, sino que tienen diferentes propiedades. El enunciado debiera ser: "El todo es diferente de la suma de sus partes"³⁷.

³⁷ Lewin, Kurt, Dinámica de la personalidad, 1969, p. 191.

Lewin coloca al grupo como unidad de análisis he ahí uno de sus logros. Pero esta unidad le interesa por cuanto puede ser estudiada en su conflictiva interna, fuerzas (abstractas) contrapuestas que responden en su modelo fisicalista a la inercia imperante en cada coyuntura. El mecanicismo da cuenta por tanto de la movilidad del grupo en tanto esta es permanente, siempre girando alrededor del problema del cambio.

El liderazgo se sitúa en el entrecruzamiento de estos tres ejes por cuanto aparece como lo que se diferencia emergiendo del grupo, como aquel que hace laborar al grupo; organizarlo en aras de un determinado objetivo que lo ha reunido y por último, también es el que concita y desencadena estados particulares, a veces regresivos manteniendo en muchos casos lazos muy profundos con sus seguidores.

Lo anterior demuestra que el tema del liderazgo no haya pasado desapercibido desde un inicio y que su estudio ofrezca jugosas recompensas tanto en el terreno de la producción (en sentido amplio) como en el de la organización y control social..

Para Kurt Lewin, quien ha avanzado titánicamente en una propuesta de formalización, de matematización de la psicología social, el grupo se constituye como un campo que hasta podría ser puesto en una fórmula matemática en función de los vectores de fuerza y de sus intensidades que lo atraviesan.

El estudio rector realizado sobre el tema del liderazgo , se configuró de la siguiente manera: El estudio más famoso de grupos inspirado por Lewin fue la investigación sobre climas sociales de grupo llevada a cabo en 1938 y 1939 en la ciudad de Iowa por R. Lippitt y R. White. Dispusieron varios grupos de niños jugando bajo diferentes estilos de liderazgo adulto. El primer bloque de estudios comparaba los resultados entre los esquemas autocrático y democrático de liderazgo. Un segundo bloque incluía estos dos estilos más el de "laissez-faire", un tipo de liderazgo no directivo comparado con el estilo centrado en el líder (autocrático) y con el centrado en el grupo (democrático).

El experimento supuso llevar adelante minuciosos registros de observaciones de las acciones y las repercusiones en cada tipo de grupo. Los niños participaron en grupos conducidos de diversas maneras a los efectos de visualizar el impacto de determinadas acciones según el tipo de liderazgo. La conclusión de Schellenberg reza : "Los resultados de estos estudios se han aducido con mucha frecuencia para mostrar las ventajas de la democracia sobre la autocracia. Por ejemplo, bajo el liderazgo autocrático, se producía menos iniciativa y mayor agresión contra los compañeros que en el resto de los tratamientos. Los grupos dirigidos democráticamente eran los mejores en estos aspectos y además eran los más preferidos por la mayoría de los niños. Los grupos "laissez-faire" mostraban una carencia en objetivos e insatisfacción que no

se daban en los grupos democráticos.”³⁸

Desde otro ángulo, K. Lewin analiza la incidencia del grupo sobre el individuo y las ventajas de leer al individuo desde el campo que el grupo ofrece. "La observación del grupo proporcionará más y mejor material para la caracterización de la posición y el papel del individuo dentro del grupo; determinará, por consiguiente, el significado de su conducta, con mayor precisión de la que se conseguirá observándolo más o menos como una entidad separada"³⁹.

“La historia para K. Lewin es entendida en términos de causalidad, tiene que ver con lo que ha sucedido antes y que da cuenta lógicamente del origen del fenómeno. ¿Cómo aislar entonces el momento presente, para marcar toda su trascendencia? Lewin tiene que rescatar el presente considerando la historia pero no de manera definitiva lo que convertiría al presente en un puro efecto (causa) del pasado, así como el antecedente el futuro.”⁴⁰

Tal vez sea por ello que una de las críticas más contundentes que se le realiza al cuerpo nocional lewiniano tiene que ver con su concepción del tiempo. El énfasis que Lewin ha puesto en los factores actuales ha llevado a diversos comentaristas a afirmar que la historia no tiene ningún lugar en la teoría del K. Lewin. Ahora bien, tal crítica solamente da cuenta de la dificultad de los discípulos para comprender los desarrollos del maestro. Se trata de una lectura demasiado literal de lo formulado por Lewin, que deja fuera buena parte de la conceptualización metodológica acerca de las coordenadas que determinan el valor de la causa histórica.

Ahora bien, el caso es que no puede ser de otra manera, cuando se dice que la totalidad (actual) de los fenómenos del campo son los que dan cuenta de un determinado fenómeno, necesariamente se está incluyendo entre dichos fenómenos las diversas variables históricas que tienen presencia de una u otra forma en ese momento actual. No hay posibilidad de operar sobre la historia sino es desde el presente. Lewin trata el tema de manera poco analítica y sin embargo es pertinente mencionar los alcances de sus propuestas. Tanto la psicología como la sociología contienen problemas históricos y ahistóricos ("sistemáticos") íntimamente entrelazados. A diferencia de la psicología, la sociología ha luchado repetidamente, casi desde un principio, contra el excesivo énfasis puesto en el aspecto histórico de sus problemas. La transición hacia construcciones dinámicas hace necesario contemplar este problema lo más claramente posible. No es tarea de la sociología ni de la psicología eliminar el aspecto histórico de sus problemas.

³⁸ Schellenberg, James, A, Los fundadores de la psicología social, 1932, p. 251.

³⁹ Lewin, Kurt, dinámica de la personalidad, 1969, p. 152.

⁴⁰ Ibid. p. 152.

Por el contrario, la teoría del campo no puede dejar de tener en cuenta el carácter histórico de cada hecho y su específico marco histórico.

Para Anzieu, la popularidad que adquiere la experiencia del liderazgo se debe a que permite responder a "la pregunta que preocupaba entonces a los defensores de la democracia" ¿Cómo pudo producirse, desde un punto de vista psicológico, un fenómeno colectivo como el nazismo?"⁴¹

En la pregunta de Anzieu se cuelan tácitamente un par de cuestiones. La más evidente tiene que ver con la producción de sujetos autoritarios, deshumanizados, que operan con un sistema de obediencia ciega y de qué manera en cierto tipo de conducción grupal el grupo podría constituirse en una fábrica de ellos. Este problema no menor reflexiona tanto sobre la necesidad de investigar el aspecto de masa que podría estar como elemento constitutivo en todo individuo así como el factor grupo en la construcción actual de la individualidad. Otro problema que se puede deducir de la pregunta de Anzieu tiene que ver con el problema político, con la democracia, autocracia, autogestión y de qué manera la política pudiera ser investigada y modificada desde la psicología social. Tema crucial para los defensores de la democracia que requieren de la legitimación ahora por la vía científica de su sistema.

Hay que señalar que estos experimentos causaron interés en todo el medio norteamericano repercutiendo significativamente en diversas actividades cotidianas. Deutsch y Krauss, discípulos directos de Lewin, señalan que este experimento contribuyó además a estimular cambios en el tipo de liderazgo en grupos industriales, educacionales y militares, que determinó el surgimiento de programas de entrenamiento en relaciones humanas, ampliamente utilizados para ayudar a la gente a capacitarse para el liderazgo de grupos.

Estas experiencias estimularon otras."Este relato, más o menos reproducido de manera similar en muchísimos textos de psicología social, permite aproximarse a la concepción del liderazgo en K. Lewin, así como a su idea de grupo. Veamos algunos de sus ideas que son deducibles de la forma cómo se realizó el experimento"⁴².

1. El grupo es conformado por el experimentador, desde afuera de él y según intenciones y parámetros muy precisos. Incluso el experimentador no se incluye en el grupo, opera desde una cierta distancia diseñando las estrategias que otros (en este caso los líderes designados) tendrán que implementar sobre el grupo. El experimentador mueve los hilos de su diseño.
2. La relación líder-grupo no puede ser más especial ya que supone un determinado control de la situación, manejo del poder según un modelo previsto.

⁴¹ Didier, Anzieu, la dinámica de los grupos pequeños, 1997, p. 97.

⁴² Lewin, Kurt, Dinámica de la personalidad, 1969,p. 200.

El grupo no están en igualdad de condiciones con los adultos, se encuentran en una situación de dependencia: se podría inferir además, la movilización en los grupos de esquemas familiares y escolares, estereotipos diversos.

3. El líder es un sujeto introducido en un grupo. Se trata de una intromisión que tiene una misión muy precisa: aquella de organizar el funcionamiento grupal a los efectos de alcanzar cierto objetivo que se relaciona con la productividad. Este líder plantea su estrategia, la desarrolla siempre de manera autocrática ya que la impone, más allá que la estrategia prevista pueda ser democrática o *laissez-faire*. Todo se impone porque el líder ingresa al grupo con el cometido de hacer trabajar al grupo de esa manera particular. El líder opera con las fuerzas, es el individuo que sabe de eso, de cómo mover los hilos de manera precisa en cada coyuntura.

4. En tanto el líder no hace la tarea sino que "favorece" que el grupo pueda asumirla, se podría deducir que el líder en realidad cumple funciones de técnico, de especialista, de asesor del grupo para que el mismo se pueda organizar y trabajar. En todo caso, la ambigüedad se hace presente ya que según el tipo de liderazgo (por ejemplo, el autocrático), el grupo debe acatar las directivas impuestas, con lo cual el líder se convierte en el principal ejecutor de la tarea.

5. En todo caso, queda claro que el éxito de la eficacia grupal tienen que ver de manera importante con las características de manipulación del líder de turno ya que el líder asume la responsabilidad de que el grupo funcione, de que trabaje según el esquema previsto. "O sea que para Lewin el grupo requiere de una aproximación que ejerce cierto destino."⁴³

K. Lewín se inscribe en esta línea de pensamiento ya sea por su concepción de grupo como también por la manera en que sostiene los experimentos sobre liderazgo. El "índice de aceptabilidad" que daría cuenta de cómo el líder impuesto es recibido, es formulado en términos de cohesión ya que es desde allí que puede pensarse la forma en como el grupo se enfrenta integrado a la tarea que tiene que resolver. El líder, por ende, cumple un papel esencial en mantener la cohesión, primer aspecto de la función que determina a su vez el rol. El líder aparece como una nueva fuerza impuesta, con una función reordenadora de las mismas. Por ello, podría decirse que el individuo en realidad cataliza algo ya dado en el espacio grupal, un cierto conflicto que hay que encauzar.

⁴³ Lewin, Kurt, *Dinámica de la personalidad*, 1969, p. 201.

3.5.3. TIPOS DE LÍDER

El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación.

Es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda ya que afectará a los miembros del grupo o seguidores. Y será su estilo de liderazgo el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias.

Cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización, mucho de su estilo depende de como maneje sus habilidades, tanto técnicas, como humanas y conceptuales.

En cuanto a la habilidad técnica me refiero a la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y afrontar problemas.

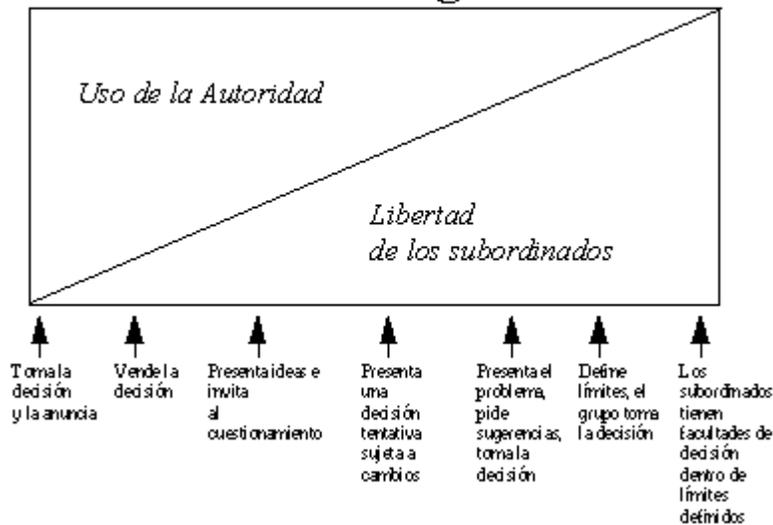
El otro elemento es su habilidad humana a través de la cual influye en las personas, a partir de la motivación y de una aplicación efectiva de la conducción del grupo para lograr determinados propósitos.

El tercer elemento corresponde a la habilidad conceptual, aquella capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto y entender donde engrana su influencia personal dentro de la organización.

Conociendo a fondo estos elementos, el líder puede actuar de forma más óptima. Cada individuo en la práctica va perfeccionando, o en su caso, deteriorando estas habilidades de acuerdo a su posición y resultados dentro de la organización a lo largo del tiempo y va conformando su propio estilo de liderazgo. El cual puede oscilar entre los extremos del dejar hacer sin intervenir hasta el de controlarlo todo (fig.1) y del orientado a la persona hasta el orientado al trabajo, las metas o resultados (fig. 2).

Fig. 1

Liderazgos



Desafortunadamente no hay una respuesta absoluta acerca de cual es el estilo de liderazgo más adecuado, o cual es el más eficiente, ya que adoptar una u otra manera de liderazgo o posiciones intermedias estará en función del concepto que tenga el dirigente sobre el comportamiento humano en general y del grado de madurez del grupo de sus seguidores.

Fig. 2

Liderazgo Orientado a Resultados

- Directivo: Informa a sus subordinados lo que espera de ellos, da guías específicas de como realizar el trabajo y presenta como hacerlo
- Apoyador: Es amistoso, accesible, buena voluntad, es cercano a las necesidades de los subordinados, es cálido
- Participativo: Consulta con los subordinados, pide sugerencias, toma en cuenta las opiniones antes de tomar decisiones
- Orientado hacia el logro: Pone los retos, espera que los subordinados tengan altos niveles de desarrollo, busca el mejoramiento continuo, proporciona con confianza a los subordinados para que asuman responsabilidades, busca esfuerzos sucesivos y mayores retos

De ahí la importancia de comprender las necesidades de los seguidores y a partir del grado de madurez de éstos, establecer el estilo apropiado. El dirigente o líder deberá constantemente "sentir" a sus seguidores para poder determinar los estilos que deberá de utilizar en las diferentes situaciones que se presenten. Tratando siempre de anticiparse a los hechos y no actuar cuando ya es demasiado tarde. Esta forma de liderazgo es llamada liderazgo situacional y tiene sus ventajas y deficiencias según se utilice.

Más tarde o más temprano todos los líderes tratan de infundir o reforzar la confianza de sus seguidores. En el fondo de una motivación bien sustentada, están la actitud positiva hacia el futuro, la confianza de lo que se puede lograr con el propio esfuerzo y la conciencia de que nada es sencillo y que nada es seguro para siempre.

Los líderes adoptan una personal y activa actitud hacia los objetivos y metas. La influencia del líder se ejerce en cambios de humor, evocando imágenes y expectativas, estableciendo deseos específicos y propósitos que determinan la dirección y el enfoque hacia donde se quiere llegar. El resultado neto del liderazgo, es lograr cambios en lo que la gente piensa acerca de lo que es deseable, posible y necesario.

Nutrirse de un grupo efectivo de adeptos, requiere igualmente dejar de pensar que el líder es el único que debe realizar el trabajo intelectual y que los seguidores sólo cumplen órdenes, para entender ahora qué es: la comunicación sincera, el esfuerzo conjunto y la corresponsabilidad; aunados al trabajo arduo, dinámico y comprometido a la garantía del éxito del grupo.

El poder en las manos de una persona, supone riesgos humanos: primero, el riesgo de equiparar, poder con la habilidad para obtener resultados inmediatos; segundo, el riesgo de ignorar los diferentes caminos por los que se puede acumular legítimamente poder, y caer en la ilegalidad; y tercero, el riesgo de perder el control por el afán de obtener más poder. La necesidad de acotar estos riesgos, implica el desarrollo de un liderazgo colectivo y un manejo ético.

Las biografías de los líderes que han trascendido, repetidamente han demostrado la parte importante que juega el maestro o el guía político, en el desarrollo individual.

Por lo que hace a los grandes maestros, tomar riesgos. Ellos apuestan inicialmente al talento que perciben en la gente joven. Y ellos toman el riesgo emocional de trabajar cercanamente con sus pupilos. El riesgo no siempre paga, pero la buena voluntad y el interés del maestro seguirá siendo crucial para el desarrollo de auténticos líderes.

Dentro de este marco general, por lo que respecta al liderazgo y el poder, también han sido frecuentes los análisis de este fenómeno, buscando insistentemente una serie de características especiales, de rasgos y atributos, que

por su escasa frecuencia o por su intensidad inusual, permitan comprender una supuesta excepcionalidad de la mujer o del hombre que llega a ser líder en contextos políticos.

Una característica del líder político, es una cierta habilidad para detectar las grietas o debilidades de una estructura social, que le permitirán definir y encabezar movimientos de ruptura, reforma o revolución. Pocas veces las estructuras están tan esclerotizadas como para no permitir márgenes de maniobra. Desde este punto de vista el líder político no es aquel personaje revestido de características míticas, casi mágicas o anormales que puede crear de la nada a través de su dominio o de su poder, estructuras más o menos a voluntad.

Tenemos, más bien que entender una imagen distinta: un líder que se mueve dentro de un grupo social, que aprovecha sus resquicios para cambiarlo o que se beneficia de sus posibilidades para mantenerlo.

Una y otra tarea, uno y otro objetivo, no se pueden cumplir sin tener en cuenta el entorno y las destrezas o habilidades de la persona concreta que desempeña la función de liderazgo.

Es importante distinguir al dirigente del que ejerce un liderazgo. La condición de dirigente tiene que ver más con la legalidad estatutaria, y con el procedimiento formal de designación, en tanto que el liderazgo se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume.

El líder se inspira en la convicción, o en la entrega emocionada de sus seguidores; en tanto que el dirigente confía en la disciplina de sus correligionarios, y en la solidez de la organización.

El líder debe ser y parecer, el que ejerce un liderazgo no está sometido a términos o fechas; pero el que desempeña una dirigencia normalmente responde a plazos estrictos.

Entre el líder y dirigente siempre hay una paradoja: el dirigente aspira siempre a ser líder aunque no siempre lo logra y el líder muchas veces llega a transformarse en dirigente aunque no lo quiera.

Aun cuando el líder y el dirigente cuentan con el carisma para realizar su trabajo, la diferencia es radical: el carisma del líder es personalísimo, por ende intransferible; el del dirigente es institucional y se traspasa automáticamente al relevo en turno.

El dirigente manda, el líder convence. La perseverancia en el líder, llega a parecer heroicidad, en tanto que en el dirigente apenas se considera trabajo de rutina.

La dirigencia es un oficio, el liderazgo un arte. Las dos son tareas gregarias, pero una la dirigencia tiene que ver con pocos, la otra el liderazgo con muchos. El líder cree en la acción, el dirigente confía más en la omisión. El dirigente prefiere más el gradualismo, el líder busca la transformación súbita.

El dirigente pugna porque los principios se respeten; y el líder porque se disfruten. El dirigente se inclina por la capacidad y la efectividad, el líder por la ideología.

Al margen de líderes o dirigentes, conviene recordar que la pasión o la emoción, no hace del hombre un auténtico líder político, es la entrega a una causa digna que se ejecuta en toda su magnitud.

El dirigente debe aspirar a ser líder si desea conducir efectivamente a su organización; no obstante, el líder no está llamado a ser forzosamente dirigente.

Ya en el trabajo diario, la pérdida de la capacidad técnica, no siempre se traduce en carencia de liderazgo, y resultan determinantes, los aspectos de juicio y lo relativo al carácter. No obstante, cada vez cobra mayor relevancia, la responsabilidad que asume el líder de educar a otros, que en ocasiones llega a opacar a otras cualidades.

Esto se debe a que aprender a ser líder, es virtualmente el mismo proceso que lleva a hacer de una persona alguien integrado y saludable. Ello significa, que cuando hablo de "desarrollo de líderes" inevitablemente, me refiero al crecimiento interior y la transformación individual, de manera que para formar líderes, primero hay que formar personas, para lo cual se necesitan maestros.

Para ser un líder que forme líderes, el primer requisito es saber escuchar y poder encontrar a las verdaderas personas más allá de las apariencias. Por su parte el aprendiz de líder debe tener la ambición o la convicción de querer llegar a ser un verdadero líder.

Así como se aprende a nadar, nadando. También se aprende a ser líder lidereando; pero no es la única manera de aprender, también existen otras fuentes de aprendizaje, la enseñanza individual y la que deriva del entorno organizacional o social.

No obstante, un líder sin valores es un líder vacío, que más tarde o más temprano dejará de serlo, su permanencia está estrechamente relacionada con los fines que persigue, con los valores que lo sustentan, en su capacidad de, a su vez formar líderes; de que sus seguidores no se hagan dependientes o adictos a su liderazgo y que ellos mismos se conviertan en líderes. Así el líder a la larga se convierte en líder de líderes.

No hay que olvidar que lo que es bueno para la persona lo será también para el líder, en virtud de que aprender a ser un líder efectivo, no es diferente de aprender a ser una persona de éxito.

La teoría del liderazgo afirma que el dirigente desarrolla pautas de liderazgo para satisfacer las necesidades de sus adeptos y los requerimientos especiales en cada situación. "Estudios realizados por Browne y Cohn, Fiedler, Lewin, Lippitt, White, entre otros autores, coinciden en que el problema del liderazgo se enfoca hacia la conducta del líder y la reacción de los miembros de un grupo ante tres climas sociales (comúnmente conocidos como tipos de liderazgo). Se postula que dentro de un grupo se pueden dar tres tipos de climas sociales o tipos de liderazgo."⁴⁴

Liderazgo:

- **Anárquico** o **Laissez Faire**

Para la mayoría de las personas la estructura del Laissez Faire se refiere a una condición de máxima libertad personal, pero casi nunca implica la falta de liderazgo. Lo que lo caracteriza: "dejar que las cosas sigan su cauce", se da a los individuos completa libertad para que planifiquen sus actividades, y el líder sólo orienta cuando le piden su consejo directamente. Los rasgos principales de este tipo de líder son:

- 1) Total libertad de decisión grupal o individual, sin participación del líder.
- 2) Diversos materiales proporcionados por el líder, que aclara que aportará información siempre que se lo soliciten. Por otra parte, no interviene en las discusiones.
- 3) Prescindir totalmente del líder.
- 4) Muy infrecuentes comentarios sobre las actividades de los miembros, a menos que se le formulen preguntas; no intenta participar ni modificar el curso de los hechos.

Es posible que haya casos en que el método laissez-faire resulte apropiado, todo indica que los grupos que funcionan a base de este sistema, la productividad, calidad de trabajo y grado de satisfacción son de bajo nivel. Cuando el concepto de laissez-faire se aplica al liderazgo, los controles ejercidos por los líderes se orientarán hacia los objetivos grupales y su realización. Sin embargo, en el

⁴⁴ D' Carlo, Enrique, Perspectivas en la conducción de grupos, 1982, p. 127.

momento en que un miembro del grupo imponga orden, asume otro tipo de liderazgo ya no puede llamarse laissez-faire.

- **Autocrático**

El ejercicio del liderazgo autocrático depende del poder. El líder autocrático:

- 1) Adopta decisiones e imparte órdenes.
- 2) Determina los movimientos y las tareas.
- 3) No intenta acercarse a su grupo, sino que se mantiene a distancia mientras le comunica sus órdenes.
- 4) No le imponen pautas de liderazgo al dirigente, éste está en libertad de determinar las pautas que se propone aplicar en el grupo que dirige.
- 5) Satisface las necesidades de orden y realización de las tareas de sus adeptos.
- 6) Cuando se necesita tomar decisiones rápidas, el líder ya ha condicionado a sus adeptos para que acepten sin discutir sus decisiones.

El grupo de un líder autocrático tiene las siguientes características:

- 1) Todos los actos son determinados por el líder.
- 2) Técnicas y pasos de la actividad dictados por la autoridad, uno por vez, de modo que los pasos futuros siempre son inciertos en considerable medida.
- 3) El líder generalmente establece la particular tarea y los compañeros de trabajo de cada miembro.
- 4) La figura dominante formula críticas y elogios personales del trabajo de cada miembro, pero se abstiene de la participación grupal activa, salvo que fuese necesario realizar demostraciones. Se muestra amistoso o impersonal antes que francamente hostil.

Este tipo de liderazgo reduce las posibles tensiones en el seno del grupo, pues la relación jefe subordinado está definida muy estrictamente. Este liderazgo no siempre suscita los esfuerzos más cabales de todos los miembros de la organización y niega al individuo la oportunidad de autorrealización pues sólo se limita a cumplir órdenes. El líder autocrático depende de su habilidad en recompensar y en castigar para conseguir que

el trabajo se lleve a cabo; la técnica motivacional radica en buena medida, en causar temor. Genera menos satisfacción y productividad que los otros tipos de liderazgo.

Cuando surge una discusión, la actitud del líder autocrático puede presentarse de la siguiente manera:

- a) El líder domina el pensamiento y la actuación del grupo.
 - b) Manipula al grupo de manera sutil para llevar a cabo sus propios deseos.
 - c) Da órdenes y mandatos.
 - d) Llega a la discusión con opiniones y propósitos preconcebidos que persigue imponer al grupo.
 - e) Le da mucha importancia a su persona y no tanto al grupo.
 - f) No participa de manera activa en la toma de decisiones excepto las que él toma. Cuando el grupo trata de tomar una decisión y ya ha pasado mucho tiempo, él la toma por el grupo, o simplemente no le permite al grupo tomar decisiones y sólo propone acciones y ordena que se lleven a cabo.
 - g) Elogia a quienes lo siguen y ataca de manera personal a aquellos que critican sus ideas.
 - h) Se refiere a sus superiores para probar una idea en lugar de presentar argumentos básicos y hechos.
 - i) A veces hace juicios que van contra los datos que maneja el grupo.
 - j) Delega responsabilidades y tareas con limitaciones y descripciones definidas. Dicta después las tareas, metas y valores de la actuación para los miembros del grupo.
- **Democrático** Como su nombre lo indica:
 - a) Toda la actividad que se desarrolla es fruto de la decisión del grupo con la participación del líder.
 - b) Los miembros trabajan con quienes desean y el grupo determina la división de tareas.

determina la división de tareas.

c) El líder interviene discretamente en las actividades grupales.

d) Por consiguiente, existe mayor participación del grupo en la toma de decisiones.

e) Todos los actos tema de discusión y decisión del grupo, son alentados y ayudados por el líder.

f) Perspectiva de la actividad adquirida durante el primer periodo de discusión. Se esbozan los pasos generales que conducen al objetivo grupal; cuando se necesita consejo técnico el líder sugiere 2 ó 3 procedimientos alternativos, entre los cuales es posible elegir.

g) Los miembros podrían trabajar con quien quisieran y se dejaba al grupo la división de tareas.

h) El líder formulaba críticas y elogios objetivos o concretos, y procuraba ser espiritualmente un miembro común del grupo y no ejecutar gran parte de la tarea.

Este tipo de liderazgo logra mayor colaboración del grupo al adoptar una iniciativa. El líder democrático dirige realmente al grupo y tiende a proponer a sus subordinados el problema que es necesario resolver, en lugar de presentar la decisión como un hecho consumado. El líder se esfuerza activamente por promover la armonía y la contribución del grupo en el logro de los objetivos; inspira una productividad elevada manteniendo así satisfecho al personal.

Otras de las características de este tipo de liderazgo:

En el momento en que surge una discusión, las actitudes del líder son:

a) Da confianza a las decisiones grupales.

b) Enseña al grupo cómo tomar decisiones en lugar de obligarlos a aceptar una ya tomada.

c) Es un miembro activo del grupo.

d) Da pocas órdenes y solamente las da cuando siente que deben ser hechas para propósitos de ejecución.

e) Hace pocas críticas personales, pero llama la atención en cuestiones como problemas y logros grupales.

f) Reconoce que el grupo tiene la autoridad y ayuda a que esa autoridad sea ejercida de manera efectiva.

g) Lo más importante para él es, cómo los miembros llevan a cabo una discusión y no en qué piensan.

h) Trata de intercambiar las funciones de líder con aquellas personas que él considera son mejores respecto a determinados asuntos o temas que él (intercambio de opinión).

i) Ayuda a explicar dentro de qué límites deben ser tomadas las decisiones.

j) Reconoce que el control que ejerce sobre el grupo está en proporción a la habilidad del grupo en manejar su propia toma de decisiones.

Para que la participación tenga éxito, es preciso que la gente tenga un deseo sincero de contribuir, es también necesario que se ocupe de crear un ambiente de participación alentador, permitiendo que los subordinados tomen decisiones tan importantes como sea posible. También es necesario que los subordinados puedan no sólo contribuir al proceso de la toma de decisiones, sino confiar en su propia capacidad de trabajo, para no tener que precisar de una supervisión. Por lo tanto, el grado de participación que se concede puede variar; se deben tener en cuenta la habilidad y confianza de los subordinados en la participación y la habilidad del líder para determinar qué decisiones son de su competencia personal y cuáles deben ser tomadas por sus subordinados.

Existieron muchos intentos de definir el fenómeno del liderazgo en general, y el líder en el grupo en particular. Entre las más famosas se encuentran las definiciones de: Fidler que ve al líder como: una persona, que influye sobre las actividades del grupo.

“Henry y Blanchard ven en el liderazgo: como un proceso de influencia sobre la actividad del individuo ó del grupo en dirección a obtener una meta en una situación determinada.”⁴⁵

Estas dos concepciones ven en cada uno de nosotros un líder, que influye alguna vez en el comportamiento del grupo. La segunda definición entrelaza al líder y a los liderados y a las circunstancias en las que actúa, quiere decir que el líder moviliza la actividad del grupo a una meta aceptada o deseada y tiene la cooperación del grupo. Hoy en día se considera al liderazgo como un sistema de interacciones entre el líder y el grupo de liderados.

Es un todo que abarca tres tipos de interacciones:

1. El líder y su estilo de liderazgo.
2. El grupo.
3. La situación determinada en la que está el grupo en un cierto momento.

La calidad de liderazgo está entonces en función de las relaciones personales, de los procesos grupales y de la situación específica que debe enfrentar el grupo.

⁴⁵ Henry y Blanchard, El corazón de un líder, 2000, p. 200.

3.5.4. INFLUENCIA DEL LÍDER EN EL GRUPO.

A continuación en este apartado mencionaré los tipos de líder y como es que influyen en el grupo.

Líder **laissez-faire**: Es el que otorga absoluta libertad al grupo para establecer la política y las formas de trabajo y sólo interviene cuando se lo piden.

El líder **democrático** participa a todos los miembros en la elección de objetivos y en la responsabilidad de conseguirlos. Por intermedio del diálogo otros medios se esfuerza por hacer participar a todos los miembros del grupo en sus actividades y repartir las responsabilidades entre la mayoría. Como parte de su función también alienta y refuerza las relaciones positivas entre los miembros y disipa las tensiones en el grupo.

No como el *líder autoritario*, la función del líder democrático se ve representada en la coordinación del grupo. El grupo no depende de él, puede seguir funcionando en su ausencia. En este tipo de grupos se nota más la importancia del individuo.

Es cierto que hay personas que su funcionamiento mejora bajo un líder autoritario ó bajo uno democrático y empeora con el otro.

Otro punto subraya que el liderazgo autoritario es más eficiente en situaciones de presión, peligro ó no claras, aunque no siempre.

	Autoritario	Democrático	Laissez-Faire
1 Decisiones	Las decisiones son tomadas solo por el líder, que señala los marcos de acción	Las decisiones son tomadas por el grupo con la ayuda del líder, los marcos de acción son señalados en conjunto.	Libertad de decisión del individuo y del grupo. Intervención mínima por parte del líder.
2 Plan de acción	El líder marca los futuros planes de acción, estos planes son a corto plazo, poco claros en descripción y no comprometidos.	El plan de acción se va formando en el diálogo grupal, con la participación del líder, que presenta diferentes posibilidades y el grupo puede elegir entre ellas.	El líder no toma parte de las discusiones del grupo. El provee el material de trabajo y esta dispuesto a dar información cuando se lo pidan.
3	El líder dicta la repartición de	La repartición del trabajo se	El grupo es libre de hacer según

Reparto de trabajo.	trabajo entre los miembros del grupo.	realiza de acuerdo a las decisiones del grupo, tomando en cuenta las preferencias y capacidades de sus miembros. El líder participa en la decisión.	le parezca. El líder evita decidir.
4 Elogios y críticas	El líder es subjetivo en sus elogios y reprimendas.	El líder es objetivo en sus elogios y críticas. Se refiere solamente al trabajo realizado.	El líder solo pronuncia frases espontáneas sobre la actividad de los miembros, evitando consideraciones positivas o negativas.
5 Cooperación.	El líder prefiere mantenerse alejado del grupo y evita tomar parte activa de la actividad, solo si se necesita ejemplificar.	El líder participa de la actividad del grupo tratando de ser uno más, sin hacer más que los demás.	El líder otorga información solo si se le exige directamente. Evita la actividad.

*Elaboración propia.

Los estudios de liderazgo (en la educación y otros campos) hacen también otras diferencias en otros dos sentidos.

Se puede observar también otros dos tipos de líder:

Líder **operativo**: Es el que se preocupa por el óptimo cumplimiento de las tareas del grupo.

Líder **social**: Este es el que se ocupa en la existencia del grupo y en el sentirse bien de los miembros.

Sociólogos y psicólogos sociales ven entre estos dos un choque de intereses e introdujeron el hecho de que hay necesidad de dos líderes separados en el grupo. La tarea del grupo y la vida social del mismo son dos polos opuestos y su interacción correcta nos asegurará el buen funcionamiento del grupo a largo plazo.

Una tarea no podrá ser llevada por mucho tiempo si la moral del grupo es baja y a su vez ocuparse obsesivamente de las cuestiones personales o relaciones interpersonales no permitirá el cumplimiento de ninguna tarea.

Otra diferenciación existente:

Liderazgo **recompensativo**.

Liderazgo **formativo**.

El líder **recompensativo** consigue diagnosticar las necesidades de los liderados y recompensarlos inteligentemente.

El líder **recompensativo** interactúa con los liderados sobre la base proporcional entre su esfuerzo y la recompensa que recibirán.

Él reacciona al comportamiento de las personas a medida que va acomodando la recompensa a la acción, a la situación ó a lo que los mueve a realizarla.

En cambio el líder **formativo** acepta la realidad como es, pero no actúa de acuerdo a sus dictados. Este es un liderazgo que eleva a los miembros del grupo por encima de las necesidades inmediatas y las metas comunes hacia objetivos mas elevados. La fuerza del liderazgo **formativo** se caracteriza por su capacidad de producir procesos de cambio en el grupo y crecer más allá de las necesidades, intereses y metas inmediatas de los liderados.

El líder **formativo** diseña las expectativas en sus liderados. Su liderazgo es el que va a producir el cambio, en especial por la fuerza de su inspiración.

Se lo acepta como el que sabe la dirección, por el hecho de establecer una visión de futuro clara, y por conseguir entusiasmarlos y contagiarlos con su visión. Él influye en los sentimientos de sus liderados por intermedio de su sentido de pertenencia grupal, su contacto personal y directo con cada uno y por presentarles un desafío creativo-intelectual.

	Líder recompensativo	Líder formativo
Orientación general de acción	Solución del problema en tiempo presente (aquí y ahora)	Visión de futuro
En caso de éxito	Recompensa	Recompensa + fortalecimiento (auto eficacia) Elevar las expectativas para la acción futura.
En caso de fracaso	Castigo	Castigo sin herir el sentimiento de auto eficacia. Aprendizaje de lo ocurrido para mejorar en el futuro.

EL LIDERAZGO EFECTIVO

Uno de los desafíos del líder, es el de poder accionar un liderazgo que consiga sus objetivos: por intermedio del uso de las herramientas de poder en forma **efectiva** y que consiga motivar a sus liderados llevándolos a que consigan sus objetivos.

Cada líder trae consigo una amplia gama de capacidades, herramientas, y en especial cualidades personales. Cómo puede cada líder aprovechar todas sus capacidades y cualidades de la forma más efectiva, es decir encontrar la relación correcta entre su esfuerzo y sus logros.

El modelo de Reddin.

Uno de los modelos existentes, que intenta responder a la posibilidad de aprovechar la cualidades de la forma más efectiva es el modelo de Reddin que describe diferentes estilos de liderazgo.

“Reddin hace referencia a tres dimensiones.”⁴⁶

- A. La dimensión del compromiso con la tarea.
- B. La dimensión del compromiso con las personas.
- C. La dimensión efectiva.

A su forma de ver existe un estilo que apunta hacia la tarea (dedicación), otro estilo de liderazgo que apunta a las personas (de relación), otro en el cual tienen éxito los dos juntos (conjunción), ó que no tienen éxito en ninguno de los dos (reclusión).

Cada uno de estos diferentes tipos puede ser un líder efectivo y tener éxito o no ser efectivo y fracasar. Todo depende siempre de las circunstancias y del camino elegido, en el cual ejerce el líder sus cualidades, adaptándolas a la actividad, al espíritu de la institución, a las expectativas de los encargados de los colegas y de los liderados.

	Alto compromiso con la tarea	Bajo compromiso con la tarea
Alto compromiso con las personas	<p>Estilo: de conjunción</p> <p>Efectivo: moviliza.</p> <p>Toma decisiones por intermedio de trabajo de equipo, evita hacer demostraciones de poder, pero siempre empuja hacia el cumplimiento de las tareas y alienta a los liderados.</p> <p>No efectivo: hace compromisos.</p> <p>Duda entre las necesidades de la tarea y las necesidades de las personas y tiende a hacer compromisos, se rinde ante las presiones, su comportamiento despierta sensaciones de inseguridad y no despierta confianza.</p>	<p>Estilo: de relación</p> <p>Efectivo: desarrolla.</p> <p>Su trabajo es colaborativo, crea una comunicación bi-direccional, comprende a sus liderados, desarrolla sus capacidades y despierta confianza.</p> <p>No efectivo: predica.</p> <p>Trata de ser aceptado por sus liderados a cualquier precio, por lo tanto depende de ellos</p> <p>Elige las tareas fáciles, impide la iniciativa, no dirige y no se interesa por lo producido, standard ó revisión.</p>

⁴⁶ Kienholz, Edward, Crítica e interpretación, 1943, p. 43.

<p>Bajo compromiso con las personas</p>	<p>Estilo: de dedicación.</p> <p>Efectivo: Tiene autoridad. Decisivo, con energía, con iniciativa, toma todas las decisiones solo, exige completa aceptación y empuja a los liderados al cumplimiento de la tarea.</p> <p>No efectivo: Autoritario. Crítico y amenazante, toma todas las decisiones solo, exige completa aceptación, comunicación uni-direccional Quiere resultados inmediatos, no es querido por sus liderados.</p>	<p>Estilo: de reclusión</p> <p>Efectivo: administrador. Cumple con las indicaciones Observa y mantiene todos los detalles, actúa en forma racional y se lo considera responsable, y con credibilidad.</p> <p>No efectivo: abandona. Trabaja según las reglas pero renuncia a cualquier esfuerzo más allá del mínimo. Actúa en forma ciega y sin iniciativa, no es creativo o original, impide el cambio.</p>
-----------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

El líder formal llega a su posición a través de decisiones tomadas dentro del sistema en el que se mueve. Oficial en el ejército, maestro de una escuela, jefe de una comisión, director de una fábrica, todos ellos recibieron el cargo de "líderes" de los que estaban en la cúspide de dicho sistema: el ejército, la escuela, la fábrica. Es decir, que el líder formal tiene poder y autoridad, puede repartir recompensas, por un lado y determinar sanciones por otro.

Al lado del liderazgo formal surge en forma espontánea el líder no formal: algún integrante del grupo ó varios, son los que mejor expresan las expectativas del grupo y por lo tanto tienen su confianza.

El líder no formal surge esencialmente cuando el grupo se encuentra en una situación difícil, en crisis, o cuando los miembros del grupo se sienten defraudados ó desilusionados del líder formal.

Ante todo esto existen varias funciones que debe tener un líder:

Función 1

A Y U D A R E N L A O R G A N I Z A C I Ó N D E L G R U P O .

Capacidades:

1. Comprender por qué las personas se agrupan y por qué continúan perteneciendo al grupo.
2. Comprender las fuerzas que afectan a los individuos y a los grupos en el inicio de la vida grupal.
3. Habilidad para ayudar al grupo a organizarse en la búsqueda de sus objetivos.
5. Habilidad para ayudar al grupo a desarrollar los objetivos propios a la organización.

Función 2

AYUDAR A LOS MIEMBROS DEL GRUPO A SER MÁS EFICIENTES COMO PERSONAS Y COMO MIEMBROS DE UN GRUPO.

Capacidades:

1. Conocimiento de los conceptos de liderazgo y la habilidad para aplicarlos.
2. Habilidades de comunicación.
3. Habilidad para desarrollar más apertura entre los miembros del grupo.
4. Habilidad para ayudar a los miembros del grupo a dar y recibir feedback (comunicación bilateral).
5. Habilidad para esclarecer las expectativas de los miembros del grupo y saber utilizar los conflictos para conseguir un aprendizaje constructivo.
6. Habilidad para responder constructivamente al comportamiento de los miembros del grupo.

7.Habilidad para desarrollar un clima de crecimiento tanto grupal como para su propio crecimiento como líder.

Función 3

AYUDAR AL GRUPO A DESARROLLAR SU PROGRAMA.

Capacidades:

1. Un conocimiento de la comunidad a la cual el grupo pertenece sus problemas, necesidades, características y recursos.
2. Comprensión de las necesidades, problemas, preocupaciones, intereses, condiciones, estilos de vida y tareas básicas de crecimiento de los miembros del grupo.
3. Ayudar al grupo a convertirse en más creativo.
4. Ayudar al grupo a relacionarse con una comunidad mayor.

Función 4

AYUDAR AL GRUPO PARA QUE SEA MÁS EFICIENTE.

Capacidades:

1. Conocimiento de los estados de desarrollo grupal y de sus pedidos de cambio.
2. Habilidad para ayudar a los miembros del grupo a identificar, desarrollar y mantener un padrón grupal.
3. Habilidad para ayudar al grupo en la solución de conflictos.
4. Comprender los efectos de la cooperación y de la competencia en los grupos.
5. Conocimiento sobre la forma en que los grupos obtienen información respecto a su propio desempeño.
6. Comprensión de las funciones del grupo en el proceso de cambio social.
- 7.Habilidad para servir como consulta y como recurso para el grupo y para sus miembros.

Capítulo IV. EL GRUPO

4.1 DESCRIPCIÓN DEL GRUPO.

El grupo a investigar es de la Carrera Ciencias de la Comunicación, de la opción terminal de periodismo; son de séptimo y octavo semestre, de las materias Periodismo y Lenguaje Narrativo y Taller de Corrección de Originales respectivamente.

Se tomaron en consideración estos dos grupos, para aprovechar las circunstancias que se presentaron, pues a pesar que son dos semestres distintos se encontraron el 90% de los alumnos inscritos en el pasado semestre.

Los grupos están constituidos por 33 y 41 personas respectivamente, todas entre los 20 y 22 años de edad, son mixtos, pero con mayor cantidad de mujeres; En el primero hay 20 mujeres y 13 hombres y en el segundo grupo se encuentran 27 mujeres y 14 hombres, dando un total de 74 personas.

Por lo anterior, se formaron 12 grupos: dos grupos de cinco alumnos, ocho grupos de seis alumnos y dos grupos de ocho alumnos, dando un total de 74 personas.

La metodología que se utilizara para demostrar la dinámica de grupos será el llamado “Rincón de la prensa”⁴⁷, el cual su misión será conseguir los objetivos que el propio grupo fijará (con el material que han aportado y que se les comunicó que deberían traer). El tema será dar a conocer las formas descriptivas de narración con Gabriel García Márquez y las formas comparativas de Truman Capote y solamente podrán utilizar el material existente en este rincón.

Todo lo anterior se realizará con el fin de establecer una comunicación grupal y un aprendizaje bilateral al momento del desarrollo del tema; y así obtener el objetivo de esta investigación que es el dar a conocer los aspectos de cómo se desarrollan cada uno de los grupos analizados, para llegar a realizar sus objetivos planteados.

Ahora bien, como ya se ha mencionado anteriormente el grupo es “la unión de dos o más personas interdependientes, que interactúan para alcanzar objetivos comunes”; sin embargo basada en características específicas de los grupos a analizar, tenemos la siguiente definición:

Un grupo es cualquier número de personas ocupadas en interactuar frente a frente unas con otras en una sola reunión, o serie de reuniones en donde cada miembro recibe de los demás alguna impresión o percepción de una manera tan

⁴⁷ García Dora, Técnicas de trabajo en grupo, 2000, p. 108.

específica que puede, ya sea en ese momento o en un instante subsecuente, ofrecer alguna reacción a cada uno de los demás como individuos, aunque sólo sea para recordar que la otra persona estaba presente.

Para llegar a esta definición es preciso mencionar que al momento de estar aportando sus conocimientos unos a otros dentro de un grupo, se dice que están interactuando y por lo cual se establece la función “bilateral”, mencionada en el capítulo 2.

4.1.1 ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA ESTRUCTURA DE LOS GRUPOS.

Para poder realizar el análisis de la estructura de los grupos formados, se distinguirán por: grupo “A”, “B”, “C”, “D”, “E”, “F” y “G” (sólo se tomaron en cuenta 7 grupos de los 12 formados).

Hay que tomar en consideración que en cada uno de los grupos existen variables, ya que su comportamiento depende de la personalidad de los integrantes.

Las variables que se presentan en estos siete tipos de grupos son:

- **Composición de grupos homogéneos:** Es cuando los miembros de un grupo tienen similares intereses, necesidades, motivaciones y características de personalidad.
- **Composición de grupos heterogéneos:** Es cuando los intereses, necesidades, motivaciones y personalidades del grupo son muy diferentes.

Pues bien, los grupos “A” y “G” se consideran **homogéneos**, ya que el tipo de personalidades es similar, todos colaboran para obtener un resultado eficaz, pero sin ver más allá de lo que puedan encontrar acerca del tema a desarrollar. Es por esto que su trabajo fue simple, ya que sólo cumplieron con el análisis completo de Truman Capote y la parte de García Márquez fue muy poca, por lo cual lo demás lo dejaron a la imaginación. La finalidad se cumplió que era la participación de los integrantes, sin embargo el desarrollo no fue el adecuado.

Los grupos “B” y “C”, como se encuentran integrados por mayor número de mujeres (5 y 4 respectivamente) su dinámica se encuentra sin ningún conflicto, por lo que tienen un ambiente social más tranquilo, ya que los del sexo opuesto acceden a todo sin ningún problema, esto genera un conformismo y pasividad, por lo que fue difícil llegar a situaciones extraordinarias, es por eso que estos dos grupos se consideran **homogéneos**. En este caso, la situación es a la inversa, ya que la descripción fue basta, pero su enumeración no fue la deseada, ya que por su conformismo no pudieron llegar a la finalidad acordada, pues no todos participaron; por lo consiguiente no hubo una implicación personal de cada uno de los integrantes del grupo.

Los grupos restantes “D”, “E” y “F” se encuentran agrupados en igualdad de condiciones en cuanto a la cantidad de hombres y mujeres. Por lo cual se han observado situaciones complejas, ya que los integrantes tienen una gran gama de conocimientos que aportan cada uno de los individuos, así como sus personalidades son distintas se desprenden preguntas y respuestas que ponen

en tela de juicio lo dicho, por lo cual se originan intercambio de ideas muy activas y por consiguiente, generan mejores resultados, tanto originales como ricos, es por ello que estos tres tipos de grupos son **heterogéneos**. En estos tres grupos las perspectivas se cumplieron al máximo, ya que lograron reunir las características de ambos autores para un excelente trabajo, esto ocasionado gracias a que hubo la participación de todos los integrantes del grupo, puesto que, dieron a conocer distintos enfoques o aspectos del tema que lo hicieron diferente y esto favoreció la motivación de la construcción del aprendizaje.

4.1.2 FUNCIONES QUE CONSTITUYEN AL GRUPO

“Las funciones que se deben llevar a cabo en los grupos son dos:”⁴⁸

- El rol (papel): Este se utiliza para designar el papel que le corresponde desempeñar al individuo de un determinado grupo.
- El Liderazgo: Se considera a menudo una de las variables estructurales más importantes del grupo, es la función que corresponde a la persona que ocupa de alguna manera la posición de liderato.

Para ejemplificar estas funciones que constituyen al grupo, se tomará en cuenta un grupo homogéneo (grupo “A”) y un heterogéneo (grupo “D”).

El grupo homogéneo como ya se ha explicado anteriormente, todos están de acuerdo con todo lo que se dice y piensa, por lo cual el rol de cada uno de ellos fué:

1. Ordenas las ideas
2. Escribir lo dicho por todos
3. Relacionar las ideas, para llegar a conclusiones
4. El líder decidió que se escribiría, para obtener mejores resultados
5. Entrega

Quien tomó el papel del líder en este caso, es quien tomó la iniciativa para la realización del trabajo, poniendo sus pros y contras de lo dicho por los demás, claro esto sin ninguna objeción por los demás integrantes.

En cambio en el grupo heterogéneo el líder fue nombrado por todos los integrantes del grupo, esto llegando a un acuerdo uniforme, pues todos buscan un bien común.

Después de haber seleccionado a su líder, éste decidió que rol llevaría cada uno de los integrantes del grupo:

1. Establecer ideas para alcanzar objetivos
2. Escribir toda la lluvia de ideas
3. Revisar el texto de guía, para saber si se encuentran en lo correcto
4. Ya analizadas las ideas, comenzar a escribir
5. Revisar lo escrito para que no caer en errores
6. Revisar.

⁴⁸ Schramm, Wilbur, Lang, Procesos y efectos de la comunicación colectiva, 1969, p. 51

En cada uno de los grupos analizados es evidente saber que cada uno de ellos realiza sus funciones de acuerdo a su dinámica, claro alcanzando los objetivos establecidos por ellos mismos. En este caso el grupo homogéneo sólo se limitó a realizar el trabajo sin llegar a situaciones extraordinarias, ya que una de sus finalidades era la participación de todos los integrantes del grupo la cual se logró a medias, porque no había el suficiente interés de los integrantes; por lo cual el trabajo simplemente salió a flote para obtener una calificación.

Por otra parte el grupo heterogéneo en su intento por conseguir los objetivos planteados, conversaron, discutieron los aspectos importantes y aprendieron a trabajar en grupo de buena manera, pues su ambiente de trabajo se maneja con respeto y dedicación, pues todos lucharon por un mismo fin y lo lograron, además que cada uno de ellos se lleva algo nuevo, pues con la gran lluvia de ideas que generaron obtuvieron un mejor aprendizaje.

4.2 TIPOS DE GRUPOS

De la misma forma que existen diferentes formas de definir al grupo, también existen varios tipos de grupos.

En este caso los grupos analizados son de cuatro tipos:

1. **Grupo de formación espontánea:** Son aquellos que se integran de manera natural por afinidad, por ejemplo: los grupos de amigos.

Este tipo de grupo es ejemplificado en el grupo "A" que como ya se ha mencionado es un grupo homogéneo se formó con integrantes que tienen cierta afinidad, además van juntos en otras materias, por lo que hace el trabajo y la unión mucho más accesible para trabajar y no poner objeciones para la realización de los objetivos planteados al inicio de la clase.

2. **Grupo de formación deliberada:** Son aquellos que se integran con la finalidad específica de lograr determinados objetivos, por ejemplo. Los grupos de trabajo, los grupos de estudio.

Este caso lo tenemos en el grupo "D", ya que este es un grupo heterogéneo, el cual como se ha mencionado, trabajan por un fin común, claro basados en objetivos y dejan a un lado si pueden o no ser amigos, pues sólo lo que les interesa es llegar a lo establecido de manera correcta y específica.

De ante mano en este tipo de grupo, ya se sabe con quien se debe trabajar, pues han tenido experiencias y si se quiere seguir así se escogerán a los integrantes del grupo, ya que se tienen antecedentes y son buenos. Todos buscan el mismo fin e interés, puesto que, mientras exista un buen acoplamiento, los resultados de grupo se cumplan, su dinámica y su aprendizaje serán en buena parte bilateral.

3. **Grupo de trabajo o proyecto:** Son grupos que se crean para lograr un objetivo en particular y se disuelven cuando se alcanza dicho propósito. Se emplean generalmente para la identificación y resolución de problemas. Los grupos de trabajo o proyecto están integrados por individuos cuya meta común es alcanzar un objetivo específico, de ahí que las relaciones de sus miembros giran en torno a la consecución de dicha meta.

Este tipo de grupo se ejemplifica en el grupo "F" pues los integrantes de este grupo heterogéneo simplemente sin conocerse ampliamente se reúnen, cumplen sus objetivos y llegando a ellos se disuelven, claro pasando por la problemática de las ideas, que al final llegan a un acuerdo universal y lo plasman para poner fin a la tarea.

4. **Grupo de trabajo:** son grupos de personas que trabajan juntas para terminar una tarea. Los límites de un grupo de trabajo no están restringidos a su superior jerárquico inmediato, pueden cruzar la cadena de mando.

En este tipo de grupo, se pueden clasificar a todos los mencionados anteriormente, ya que todas son personas que trabajan para la realización y finalización de un trabajo o tarea y pueden o no estar de acuerdo, dependiendo si son homogéneos o heterogéneos; sin embargo, al final todos tienen un fin común que es finalizar la tarea que se les ha establecido y obtener de manea indirecta un aprendizaje y una dinámica de grupo que les servirá en un futuro.

4.2.1 FACTORES QUE INTERVIENEN EN LOS GRUPOS

Es necesario conocer qué factores intervienen en la formación de los grupos, cuál es su relación con el ser humano individualmente concebido, qué factores dificultan esas relaciones, problemas que todo individuo enfrenta y que exigen una respuesta.

Para dar efecto a los factores que intervienen en los grupos, se hablará de las **normas**, estas establecen estándares de comportamiento aceptable, o reglas de conducta, que le proporcionan a cada individuo la guía o ayuda para prever las acciones que se consideran una respuesta apropiada por los demás miembros del grupo. Dichas normas estipulan de una forma explícita o tácita, como deben actuar los miembros del grupo. Estas normas son adoptadas tanto por los grupos homogéneos y heterogéneos, claro cada uno las elaborará según sus intereses.

Las normas más importantes son las siguientes:

1. Responsabilidad grupal
2. Responder a los demás
3. Cooperación
4. Toma de decisiones mediante consenso

Así pues otro factor importante que interviene en estos grupos es el **tamaño**; ya que es una variable estructural importante de considerar, ya que no será igual el funcionamiento de un grupo grande, que el de un grupo pequeño.

Y no es lo mismo, simplemente porque en un grupo pequeño como el “G” que es homogéneo, no hay mucha lluvia de ideas, sin embargo si las hubiera se pondrían rápidamente de acuerdo sin ningún problema.

Por otro lado hay que tomar en cuenta que si un grupo es grande (más de seis integrantes), puede haber problemas, ya que si no se pone orden desde un principio, se puede llegar a la holgazanería. Esto ocasionado por la gran cantidad de lluvia de ideas que se generan en un grupo heterogéneo “D”, además de no querer y generar alguna expectativa, para poder llegar al objetivo, ya que simplemente este integrante funge como espectador.

Por último tenemos la **cohesión** y es la unión que existe entre los miembros de un grupo, que hace que las personas permanezcan integradas y el grupo no se disuelva, producto principalmente de dos fuerzas:

1. Lo atractivo de los objetivos y metas del grupo
2. Lo atractivo de los miembros que lo constituyen

En este último factor van incluidos todos los grupos, pues es una característica esencial para mantenerse unidos de una u otra manera, ya que algunos grupos se van a mantener unidos por conveniencia y otros porque en verdad notan interés en el trabajo que se está realizando y así poder elevar su nivel de aprendizaje y poder realizarlo bilateralmente.

4.3 TIPOS DE LIDERAZGO EN LOS GRUPOS

El líder como ya se ha mencionado es un sujeto introducido en un grupo. Se trata de una intromisión que tiene una misión muy precisa: aquella de organizar el funcionamiento grupal a los efectos de alcanzar cierto objetivo que se relaciona con la productividad.

Ahora bien, no hay una respuesta absoluta acerca de cuál es el estilo del liderazgo más adecuado, o el más eficiente, ya que adoptar una u otra manera de liderazgo o posiciones intermedias estará en función del concepto que tenga el dirigente sobre el comportamiento humano en general y del grado de madurez del grupo de sus seguidores.

Como ya se ha dicho existen varios tipos de líderes, sin embargo utilizaremos los tres más significativos que son:

- ❖ Líder autoritario: es el que concentra en sus manos toda la autoridad y las decisiones.
- ❖ Líder democrático: participa a los miembros en el establecimiento de los objetivos y los caminos para obtenerlos.
- ❖ Líder laissez-faire: este otorga absoluta libertad al grupo para establecer la política y las formas de trabajo y sólo interviene cuando se lo piden.

Estos tres tipos de liderazgo se encuentran orientados a resultados tomando en cuenta las siguientes causas; pero no todos tendrá estas características, esto será dependiendo de que tipo de liderazgo estemos hablando.

- ❖ Directivo: Informa a sus subordinados lo que espera de ellos, da guías específicas de cómo realizar el trabajo y presenta como hacerlo
- ❖ Apoyador: Es amistoso, accesible, buena voluntad, es cercano a las necesidades de los subordinados, es cálido.
- ❖ Participativo: Consulta con los subordinados, pide sugerencias, toma en cuenta las opiniones antes de tomar decisiones.
- ❖ Orientado hacia el logro: Pone los retos, espera que los subordinados tengan altos niveles de desarrollo, busca el mejoramiento continuo, proporciona confianza a los subordinados para que asuman responsabilidades, busca esfuerzos sucesivos y mayores retos.

De lo anterior es la importancia de comprender las necesidades de los seguidores y a partir del grado de madurez de éstos, establecer el estilo apropiado.

1.3.1 INFLUENCIA DEL LÍDER EN EL GRUPO

En este caso y tomando en cuenta las definiciones anteriores, tenemos que los grupos seleccionados para esta investigación tiene dos tipos de liderazgo, el democrático y el laissez-faire.

Por ejemplo en el grupo “B” que es homogéneo, constituido por ocho integrantes y la mayoría son mujeres, el líder de este grupo es de tipo “Democrático”, ya que las decisiones son tomadas por el grupo con la ayuda del líder, el plan de acción se va formando en el diálogo grupal, con la participación del líder, que presenta diferentes posibilidades y el grupo puede elegir entre ellas. La repartición del trabajo se realiza de acuerdo a las decisiones del grupo, tomando en cuenta las preferencias y capacidades de sus miembros; el líder participa de la actividad del grupo tratando de ser uno más. Es así como este grupo se maneja con su líder “democrático” para legar a los objetivos ya establecidos como grupo.

Por otra parte tenemos al líder laissez-faire que se encuentra en el grupo “E”, este grupo es heterogéneo, está integrado por seis personas y el numero de hombres y mujeres es el mismo.

En este grupo su líder tiene poca intervención, es por eso que el grupo decide lo que se hará, sin que su líder opine (a diferencia del líder democrático que ayuda a tomar las decisiones).

Este tipo de líder no toma parte de las discusiones del grupo. El provee el material de trabajo y estuvo dispuesto a dar información cuando se lo pedían; el grupo es libre de hacer según le parezca, este tipo de líder solo pronunciaba frases espontáneas sobre la actividad de los miembros. Es por eso que este líder solo respondía a las preguntas si era cuestionado, mientras no.

Con lo anterior podemos decir que son actitudes distintas de conducir a un grupo, pues mientras uno interviene directamente y trata de mantener la armonía en todo momento, el otro sólo responderá mientras sea exigido. Si embargo los dos tipos de líderes que se encuentran en los grupos tienen algo en común y es que su liderazgo está orientado a resultados.

1.4 TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LOS GRUPOS

Para este apartado, primero se hablará de una perspectiva, que debe existir en cada uno de los grupos: La perspectiva se define por el estudio de los fenómenos psicosociales característicos de la interacción. Ellos conforman el nivel afectivo o emocional de Bión, que Pichon-Riviére denominara “tarea implícita”.⁴⁹ Las relaciones humanas en los grupos son ricas y pueden llegar a ser intensas. Lewin hablaba de valencias o fuerzas de atracción o rechazo. Los fenómenos psicosociales son fuerzas que aparecen movilizadas por la conformación grupal y la interacción.

Para esta investigación se tomó en cuenta la perspectiva interaccional, esta perspectiva nos menciona que la tarea primordial es mejorar la interacción, especialmente por el feed-back, que en este trabajo la llamamos “**comunicación bilateral**”; ya que así se obtiene una mejor dinámica de grupo.

Ahora bien, en este caso el tipo de comunicación que se lleva a cabo en todos los grupo es “**la comunicación intragrupal**”, ya que se refiere a la comunicación interna que hay entre los integrantes del grupo para poder llegar a sus objetivos.

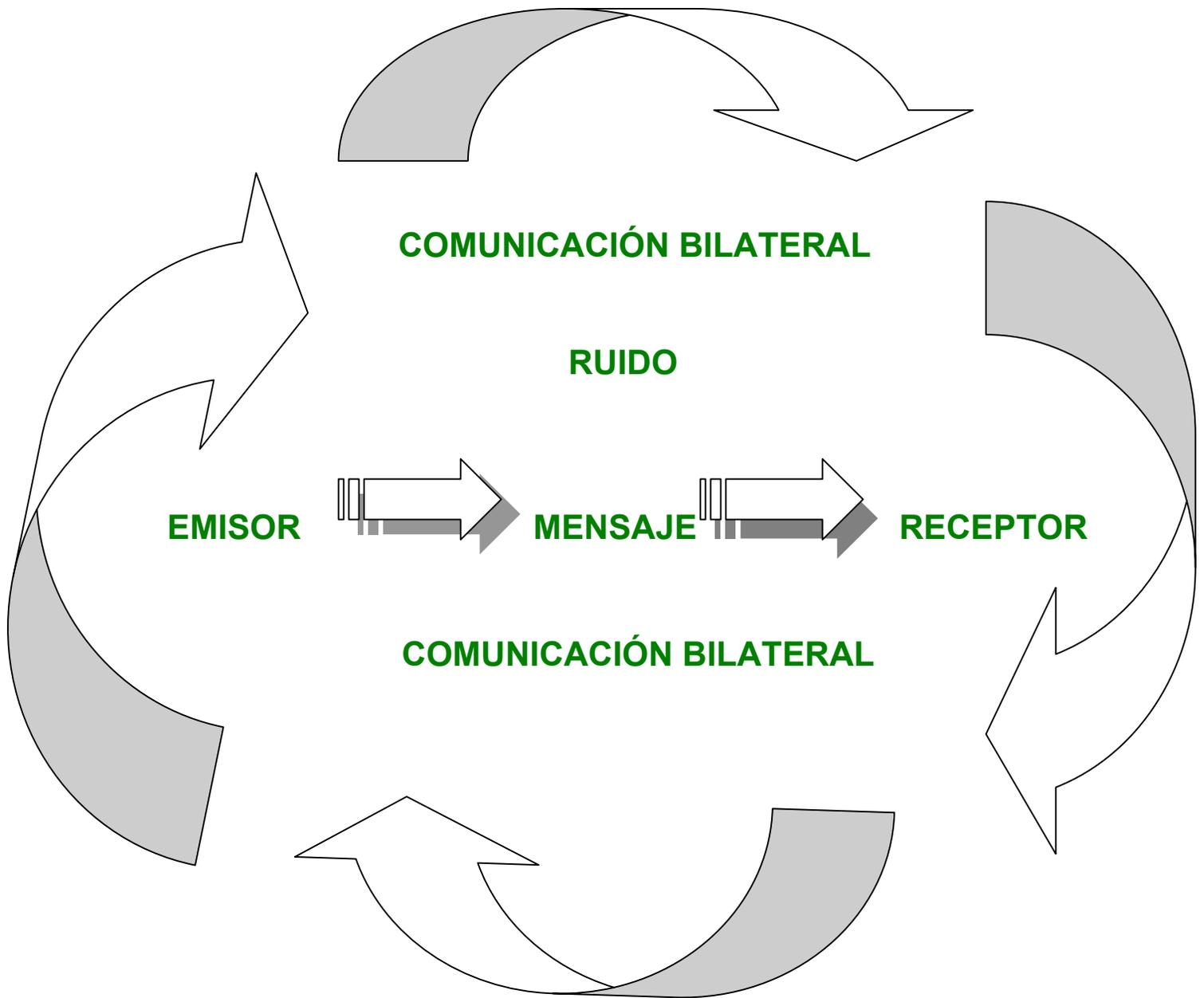
Por otro lado en estos grupos existe un elemento muy importante dentro de la comunicación que se lleva a cabo y es la comunicación bilateral, esto quiere decir que sí no existe una retroalimentación (información que pasa del emisor al receptor, mediante un canal y un código), no habrá comunicación bilateral.

Esto es, para que los grupos pudieran llegar a sus objetivos señalados o establecidos por ellos desde un inicio, se dio este proceso de comunicación bilateral y claro la comunicación intragrupal, pues unos opinaron y obtuvieron respuesta, de las cuales se generaron preguntas y surgieron nuevos resultados.

Todo gracias a que comparten un mismo código y pudieron desarrollarse satisfactoriamente, pero como en todo proceso de investigación hubo obstáculos dentro de los mismos grupos, ya que por momentos el ruido (es cuando no se entiende la información) los llegaba a confundir, sin embargo gracias a la buena comunicación lograron salir adelante y claro llegaron a realizar una gran “DINAMICA DE GRUPO” y obtener un “ APRENDIZAJE BILATERAL”.

⁴⁹ Bion, Wilfred, Ruprecht, Experiencias en grupo, 1994, p. 290

MODELO DE COMUNICACIÓN



CONCLUSIONES.

La comunicación es uno de los aspectos básicos que caracteriza al espíritu de la época contemporánea. Tanto es así que puede afirmarse que esta sociedad es una sociedad que aspira a basarse en la comunicación interhumana y grupal.

Toda una serie de instituciones nuevas así como las formas que van tomando las preexistentes respaldan esta afirmación. La actividad sindical y política con sus asambleas y grupos de deliberación y decisión, la importancia que ha tomado la opinión pública, la actividad en comisiones, el trabajo en equipo en el plano técnico, científico y educativo, las formas de enseñanza participativas y la estructuración más dialogal de los vínculos familiares y amistosos, son algunos ejemplos representativos.

El hombre no vive en sociedad simplemente, sino que hace de la sociedad, y de sus vínculos con ella uno de los temas fundamentales de la existencia. Dichas inquietudes se ejercen en un nuevo estilo de reflexión y acción, que va sustituyendo el modo individualista por la participación consciente.

La comunicación grupal es lo que hace posible que la solidaridad humana encuentre claridad y fortaleza suficiente.

El concepto de comunicación y de sus verdaderos alcances realizados, ha pretendido destacar en todo momento que la comunicación interhumana y grupal constituye un fenómeno social nuevo, en el cual el género humano ha comenzado a poner las mayores esperanzas.

La dinámica de grupos se ocupa del estudio de la conducta de los grupos como un todo, de las variaciones de la conducta individual de sus miembros como tales, de las relaciones entre los grupos, de formular leyes o principios y de derivar técnicas que aumente la eficiencia de los grupos. La dinámica de grupos provoca una reunión de esfuerzos y una estrecha colaboración entre los participantes con una actitud estimulante para lograr un trabajo total.

Por lo anterior tanto la dinámica de grupos como la comunicación humana es la base de las relaciones y de la actividad intelectual del hombre, cualquiera que sea su forma de expresión y que refleja una doble relación del hombre con cuanto le rodea o con sus semejantes para conocerse y, por ello identificarse o enfrentarse en sus posiciones y que sigue al proceso informativo una vez asimilado, utilizando los elementos que tienen en común y que responde a un mismo código de signos.

En cuanto a los grupos en un aula de clases se puede decir que existe una interacción entre los alumnos, ya que reunidos en grupo se encargaron de

comunicar conocimientos. Es por ello que la comunicación humana es un sistema abierto, dinámico y progresivo. Abierto porque se aceptan todas las propuestas, dinámico porque surgen preguntas y respuestas en relación con los objetivos y progresivo, porque poco a poco se van acercando a la meta.

Los grupos como asociación humana que comparten unos intereses y una cultura común, es la base para el desarrollo de procesos formativos en los que el aprendizaje tiene un papel central como fuente generadora de los conocimientos que darán lugar a los comportamientos, tanto individuales como grupales. De esta forma, queda patente la importancia del grupo de referencia en los procesos de aprendizaje, por lo que se puede admitir la importancia del aprendizaje en grupo y, por tanto promover las experiencias en los contextos educativos.

Es por ello que la Dinámica de los grupos designa pura y simplemente las fuerzas desplegadas por el grupo, las cuales ejercen una influencia tanto hacia dentro como hacia fuera del mismo, por eso mientras mayor fue la precisión con que trabajaron fue mucho más fácil llegar a los objetivos establecidos en un inicio.

Así pues, la autorregulación del grupo se llevó acabo mediante el sistema de control llamado aprendizaje bilateral, ya que unos a otros se retroalimentarán en cuanto a la información que se manejaba en el proceso de aprendizaje.

Todas las sociedades humanas, se organizan entre sí gracias a la comunicación, es decir, al conjunto de actuaciones mediante las cuales los individuos establecen contacto y se transmiten información. Es por esto que la dinámica de grupos debe definirse como un campo de investigación dedicado a incrementar los conocimientos.

Para finalizar solo diré que la comunicación grupal transforma a los individuos que interactúan constantemente mediante sus códigos y así pueden llevar a cabo el aprendizaje para su desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA.

Aguilera B., ***La alternativa del juego: juegos y dinámicas de educación para la paz*** (vol. 2), Los Libros de Catarata, Madrid, 1994.

Anzieu, Didier, ***El trabajo psicoanalítico en los grupos***, Ed. Siglo XXI, México, 1978.

Bass, Bernard, ***Leadership, psychology, and organizational Behavior***, Ed. Harper & Row Publisher, Nueva York 1960

Bion, Wilfred, Ruprecht, ***experiencias en grupo***, Ed. Paidos, México, 1994.

Bonner, Hubert, ***Group dynamics: principles and aplicaciones***, Ed. The Ronald Press, Nueva York.

Browne, clarence, Georges, ***El estudio del liderazgo***, Ed. Paidos, Buenos Aires, 1958.

Cartwright, Dorin y Zander, Alvin, ***Dinámica de Grupos***, Edit. Trillas, México, 1970.

Cartwright, Dorin y Zander, Alvin, ***Group dynamic: research and theory***, Ed. Harper & Row Publisher, Nueva York 1968.

Cascón, P. Beristain, C.M. ***La alternativa del juego. Fichas técnicas*** (vol. 1), Ed. Los Libros de Catarata, Madrid, 1988.

Castrejon, Jaime, Ángeles, Ofelia, ***Dinámica de Grupos***, Ed. Edicol, México, 1979.

D' Carlo, Enrique, ***Perspectivas en la conducción de grupos***, Ed. Humanitas, Buenos Aires, 1982.

De Fleur, Melvin lawrence, ***Teorías de la comunicación***, Ed. Paidos, Barcelona: México, 1994.

Francia, A. Mata, J, ***Dinámica y técnicas de grupos***, CCS, Madrid, 1993.

Freud, Sigmund, ***Psicología de las masas y análisis del yo***, Ed. Zig-Zag, Santiago, 1992.

Fuentes, patricio, ayala, Amalia, Galán, José, Martínez, Pilar, ***Técnicas de trabajo en grupo (una alternativa en educación)***, Ed. Pirámide, México, 2000.

García, Dora, ***El grupo: métodos y técnicas participativas***, Ed. Espacio, Buenos Aires, 1997.

González Núñez, José de Jesús, ***Dinámica de grupos: Técnicas y tácticas***, Ed. Trillas, México, 1978.

Gusdorf, Georges, **Ciencias humanas**, , Ed. Gama Filho, Río de Janeiro, 1977.

Hodgetts, Richard. M. y Altman, Steven, **Comportamiento en las organizaciones**, versión en español Ed. Interamericana, 1980.

Lewin Kurt, **A dynamic theory of personality**, Ed. Mc. Graw-Hil, New York and London, 1935.

Lewin Kurt, **Dinámica de la personalidad**, Ed. Trillas, Madrid, Morata, 1969.

Lippitt, Ronald, **La dinámica del cambio planificado**, Ed. Amorrortu, Buenos Aires, 1980.

Lopez-Yarto, L, **Dinámica de grupos. Cincuenta años después**, Ed. Desclée de Drouwer, Francia, 1997.

Marrow, A. J., **The Practical Theorist.**, Ed. Basic Books, New York 1969.

Reyzábal, Ma. Victoria, **La comunicación oral y su didáctica**, Ed. La muralla, Madrid, 1993 .

Robbins, stephen P. **Comportamiento organizacional**, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, New York , 1992.

Schramm, Wilbur Lang, **Proceso y efectos de la comunicación colectiva.**, Ed. CIESPAL, Quito, 1964.

Sherif, M y sherif, C.W., **Social psychology**, Ed. Harper & Row publishers, Nueva York 1969.

Tuétano, Alfred F, **El teórico práctico: la vida y el trabajo de Kurt Lewin**, Ed. Basic Books, Nueva York, 1969.

ARTICULO

R. París. Cita a Kurt Lewin (resolving social conflicts) durante su conferencia en el seminario de interpsicología bajo la dirección de Meme. Favezz-Boutonner. Paris 1958.