

UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS.
DPTO. DE CIENCIAS SOCIALES.
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL.

"APRENDIENDO A CONOCER LOS GRUPOS HUMANOS ".
ASPECTOS TEORICOS Y METODOLOGICOS QUE
FACILITAN LA PRACTICA SOCIAL.

Por Ramón Vivanco M. *

* Asistente Social, Académico de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Los Lagos. Osorno- Chile. Postitulo en Administración de Recursos Humanos, Magíster en Pedagogía y Gestión Universitaria. Doctor en Sociología.

A mis grandes y pequeños héroes
Felipe, Diego, Joaquín y Camilita.

Con cariño a mis alumnas de Taller
con quién compartí este desafío:

Mónica Bustamante, Paola
Martinez, Paola Yubini,
Andrea Soto, Lilian Provoste, Yasna
Carrillo, Carolina Diaz, Sara Rojas,
Estrella Torres, Yanet Montoya,
Lisette Zuñiga, Elena Ramirez,
Narda Valdevenito y Paola
Martinez.

El libro que tienes en tus manos es un valioso aporte a la disciplina de Trabajo Social y especialmente, se constituye como un excelente sistematización del quehacer profesional desarrollado por el colega Ramón Vivanco, quién con un relato ameno, amigable y no por ello menos técnico, nos adentra en el fascinante mundo de la vida grupal que en innumerables circunstancias desarrollamos los seres humanos. Este trabajo nos presenta el grupo social como unidad, dándonos a conocer funciones, estructura y desarrollo. Es además una excelente guía para adentrarse en la comprensión de los fenómenos grupales y en el proceso de la toma de decisiones, que de una u otra forma determina la verdadera participación de los sujetos en el grupo.

Por otra parte, Ramón Vivanco nos da a los Trabajadores Sociales una clara y esquemática orientación acerca de los comportamientos de los sujetos dentro del grupo, y así también nos entrega elementos importantes acerca de la acción que el Trabajador Social debe desarrollar en él; el rol de mediador que debe adoptar frente a la resolución de conflictos y como la acción la acción profesional potencia las capacidades y habilidades de los sujetos para lograr los objetivos propuestos. Por último, nuestro colega y amigo, no olvida recrear los principios profesionales, cuestión bastante olvidada en el mundo actual, y que nos permite situar nuestra acción en un plano ético, revalorizando valores como la solidaridad, aceptación del otro e identidad, fundamentos en los cuales nuestra profesión ha sentado sus bases y que como agentes de cambio debemos estar prestos a revitalizarlos en cada una de nuestras prácticas con el fin de aportar a la construcción de un mundo mejor, más justo y democrático.

LUCY KETTERER ROMERO

Asistente Social.

Académico Escuela de Trabajo de Servicio Social. UFRO.

**" APRENDIENDO A CONOCER LOS GRUPOS HUMANOS ".
ASPECTOS TEORICOS Y METODOLOGICOS QUE
FACILITAN LA PRACTICA SOCIAL .**

ANTECEDENTES GENERALES.

Los grupos son un fenómeno corriente, cotidiano, necesario en la vida del hombre . Desde los inicios de la especie humana, los seres humanos han llevado una vida gregaria, reunidos con otras personas, creando y constituyendo grupos. Estos no se han desarrollado como entidades aisladas, sino que existen en un contexto social donde tienen relaciones con otros grupos, con instituciones y con la comunidad, adhiriendo a ciertos valores y funcionando a partir de ciertas normas aceptadas por sus integrantes.

La personalidad de cada individuo se desarrolla en relación con otras personas, en relación con los padres y hermanos en el seno de la familia, dentro de los diversos grupos en los que el niño participa, en la escuela, en su tiempo libre, como en la comunidad. Los grupos son el espacio donde se aprende la relación con los demás, el lugar donde se mide el impacto y las consecuencias de los propios actos. La imagen y el sentimiento que los otros nos devuelven de nosotros mismos - positiva o negativa - tendrá un peso cierto sobre la estima de cada uno, que impactará sobre nuestros propios sentimientos. Es en el curso de las experiencias sucesivas de la vida en grupo, que la imagen - devuelta por el efecto del espejo - será modificada según el sentir y los valores de cada persona .

La participación en grupos es buscada y temida. A menudo las personas se encuentran frente a sentimientos ambivalentes en donde la atracción y el rechazo al grupo se manifiestan como estímulos contradictorios pero complementarios. Nos sentimos atraídos por la vida en el interior de los grupos, pues esta participación permite vencer la soledad, brinda el sentimiento de pertenecer, de formar parte de un todo más amplio y de sentirnos seguros. La búsqueda de la aceptación de los otros nos atrae tanto como la necesidad de ser apreciado,, de ser reconocido y de contar con los demás . Dice Cristina de Robertis¹ " es probable que más allá de estos efectos, el móvil fundamental sea el de comunicar, de unirse de alguna manera al otro para escapar de la angustia de la soledad ".

El temor a los grupos está unido al sentimiento de no ser apreciado, ser rechazado, ser excluido, ser considerado como diferente de los otros, no ser comprendido o ser obligado a convertirse en semejante a los demás, a plegarse a la norma, a perder así la individualidad propia y dejar de existir en cuanto a ser persona autónoma.

Así los grupos constituyen una faceta ineludible de la vida moderna.

Krech y Crutchfield² definen grupo como " dos o más personas que se hallan en relación psicológica entre sí ".

García³, define un grupo como " dos o más individuos que interactuando libremente comparten ciertas normas colectivas y tienen una identidad común ".

¹ La intervención colectiva en Trabajo Social. La acción con grupos y comunidades. Editorial El Ateneo 1994.

² Robbins, S. Comportamiento organizacional. Prentice Hall. 1997.

³ El grupo, métodos y técnicas participativas. Editorial El espacio 1997.

Kreitner⁴ define grupo como " dos o más individuos, interactuantes e interdependientes, que se han reunido para alcanzar determinados objetivos específicos ".

Edgar Schein⁵, señala cuatro criterios psicológicos para la constitución de un grupo:

Dos o más personas que interactúan libremente.
Normas colectivas.
Objetivos colectivos.
Identidad común.

Schein⁶, señala además que el tamaño de un grupo esta limitado por las posibilidades de interacción y conocimiento mutuo. No encajan en esta definición las simples agregaciones de personas, ya que no interactúan y no tienen una percepción de si mismos como constituyendo un grupo, aún cuando estén conscientes de los demás, como por ejemplo, una multitud en la esquina de la calle contemplado un suceso que esté ocurriendo. Un curso escolar, una organización sindical o toda una empresa no podrán ser un grupo aunque sus componentes piensen en si mismos como "nosotros", ya que por lo general, no todos interactúan y no todos están conscientes de los demás. Sin embargo, los grupos de trabajo, los comités, las pandillas y otras asociaciones informales entre los miembros de una organización encajarían perfectamente en esta definición de grupo.

⁴ Comportamiento en las organizaciones. Mc Graw Hill. 1997.

⁵ Idem. p. 256.

⁶ Idem. p. 257

FUNCIONES DE LOS GRUPOS FORMALES.

Los grupos formales cumplen 2 tipos de funciones, por un lado la organizacional y por otro lado la individual.

Funciones organizativas	Funciones individuales
Realizar tareas complejas e interdependientes que superan la capacidad de los individuos.	Satisfacer la necesidad de afiliación del individuo.
Generar ideas y soluciones nuevas o creativas.	Desarrollar, incrementar y confirmar la autoestima del individuo y su sentido de identidad
Coordinar esfuerzos organizacionales	Dar a los individuos la oportunidad de poner a prueba y de compartir sus percepciones de la realidad social
Proporcionar un mecanismo para resolución de problemas que requieran información y valoraciones variadas	Disminuir las inquietudes y sentimientos individuales de inseguridad y de impotencia.
Poner en práctica decisiones complejas	Aportar un mecanismo de resolución de problemas para los problemas personales e interpersonales.

A su vez existen distintos tipos de grupos. Estos pueden ser abiertos o cerrados, primarios o secundarios, voluntarios o forzados, formales o informales, etc. Al hacer referencia a los grupos formales, se alude a aquéllos definidos por la estructura , con funciones de trabajo designadas a través de tareas específicas. En los grupos formales, el comportamiento que uno debe observar está establecido por las metas organizacionales y dirigido hacia ellas. En contraste los grupos informales son alianzas que no están estructuradas desde un punto de vista formal ni han sido determinadas por la organización. Es frecuente que los grupos se desarrollen porque sus miembros tienen una característica o más en común. Se llama a estas formaciones grupos de amistad. Por ejemplo las alianzas sociales, que frecuentemente se extienden más allá de la situación de trabajo, pueden basarse en similitudes de edades. Los grupos informales proporcionan un servicio muy importante al satisfacer las necesidades sociales de sus miembros.

MOTIVOS QUE LLEVAN A LAS PERSONAS A UNIRSE A LOS GRUPOS.

a. - por seguridad.

Al unirse a un grupo, las personas pueden reducir la inseguridad de estar aislados. La gente se siente más fuerte, tiene menos dudas de sí misma y puede disminuir la ansiedad de estar aislados. Las amenazas son menores cuando se forma parte de un grupo.

b. - por status.

La participación en un grupo que se considera importante por otras personas, proporciona reconocimiento y status para sus miembros.

c. - por autoestima.

Los grupos pueden proporcionar a las personas sentimientos de valor propio. Es decir, además de proporcionar status, la membresía también puede brindar un mayor sentimiento de valorización a los miembros del grupo.

d. - por afiliación.

Los grupos pueden satisfacer las necesidades sociales. Las personas disfrutan de la interacción regular que conlleva la pertenencia un grupo. Para muchas personas estas interacciones en el trabajo son la fuente principal de satisfacción de sus necesidades de afiliación.

e. - por poder.

Lo que no se puede alcanzar individualmente, con frecuencia es probable obtenerlo por medio de la acción de un grupo. Hay poder en los grupos humanos.

f. - por el logro de metas.

En ocasiones se necesita más de una persona para la realización de una tarea específica, hay necesidad de agrupar talento, conocimientos o poder, con el fin de objetivos propuestos.



HACIA UNA EXPLICACION DEL COMPORTAMIENTO DE LOS GRUPOS.

¿ Por qué tienen más éxito los esfuerzos de un grupo que los de otro ? La respuesta es compleja, pero incluye variables como:

1.- Los recursos de los miembros de un grupo.

En gran parte, el nivel potencial del desempeño de un grupo depende de los recursos que sus miembros en lo individual aportan al grupo. Entre estos recursos encontramos:

a. - Las habilidades.

Se puede predecir parte del desempeño de un grupo al evaluar las habilidades que aportan los miembros individuales. La evidencia indica que las personas que tienen habilidades cruciales para lograr la tarea del grupo, tienden a verse más involucradas en las actividades de éste, generalmente contribuyen más y es más probable que surjan como líderes.. Se ha encontrado que la habilidad intelectual y la habilidad relevante para la tarea están relacionadas con el desempeño global del grupo.

b. - Las características de la personalidad.

En forma general se han explorado la relación entre los rasgos de la personalidad y las actitudes y comportamiento del grupo. La conclusión general es que los atributos que tienden a tener una connotación positiva en nuestra cultura, tienden a estar relacionados positivamente con la productividad, la moral y la cohesión del grupo. Dichos atributos incluyen rasgos como la sociabilidad, la confianza en sí mismo y la independencia. En contraste, los rasgos que se consideran negativos como el autoritarismo, la prepotencia y la despreocupación, tienden a

estar relacionados de manera negativa con el desempeño grupal. Estos rasgos de personalidad afectan el desempeño del grupo, al influir fuertemente en la forma en que los individuos interactúan con otros miembros del mismo.



A su vez a nivel de la Estructura de los grupos encontramos los siguientes elementos:

a. - Liderazgo formal.

Casi todo el grupo tiene un líder formal. Se le identifica generalmente por designaciones. Este líder puede desarrollar una actividad importante para el éxito del grupo o designar las tareas fundamentales.

Por liderazgos entendemos aquella capacidad que tienen algunas personas de influir sobre otras, induciéndolas a cooperar para lograr algún objetivo.

La cantidad de funciones que realiza el líder depende de factores como: estructura del grupo, la personalidad del líder y la influencia que es capaz de ejercer.

Dentro de las funciones generales que realizan los líderes se tienen:

- 1.- asignar responsabilidades a otros como designar comisiones o autoridades.
- 2.- mantener el orden y actuar como autoridad.
- 3.- sancionar a los miembros que violan las reglas.
- 4.- cumplir funciones de relaciones públicas, representando oficialmente al grupo.
- 5.- actúa como delegado del grupo en la recepción de nuevos miembros.
- 6.- realiza los preparativos previos a las reuniones.
- 7.- mantiene la continuidad del grupo.
- 8.- colabora con los otros miembros, impartiendo instrucciones de ayuda, sugerencias, protección o consejos.
- 9.- ayuda al grupo a conservar su motivación.
- 10.- aporta sugerencias para nuevas actividades.
- 11.- desempeña un rol activo en el establecimiento de objetivos.

b. - Normas.

Todos los grupos han establecido normas, es decir, estándares aceptables de comportamiento que comparten los miembros del grupo. Las normas indican lo que los miembros deben o no hacer en determinadas circunstancias. Desde el punto de vista del individuo, las normas indican lo que se espera de uno en ciertas circunstancias. Cuando ha sido acordada y aceptada por el grupo, la norma actúa como medio para influir en el comportamiento de los miembros del grupo con un mínimo de controles externos. Las normas difieren entre grupos, comunidades y sociedades, pero todos las tienen.

En general las normas se desarrollan gradualmente a medida que los miembros del grupo aprenden qué comportamientos son necesarios para que éste funcione con eficacia. Desde luego, los hechos cruciales que tienen lugar en el grupo podrían representar un cortocircuito para el proceso y actuar rápidamente para solidificar nuevas normas.

La mayoría de las normas se desarrollan en una o más de las siguientes formas:

- 1.- declaraciones explícitas hechas por un miembro del grupo
- 2.- hechos cruciales en la historia del grupo. (estos fijan precedentes importantes .
- 3.- primacia. (el primer patrón de comportamiento que surge en un grupo frecuentemente fija sus expectativas).
- 4.- comportamientos que se continúan de situaciones pasadas. (los miembros del grupo traen consigo expectativas de otros de los que han formado parte)

El poder establecer normas ayuda al grupo a:

- 1.- facilitar la supervivencia del grupo.
- 2.- aumenta la posibilidad de predecir el comportamiento de los miembros del grupo.
- 3.- reduce problemas interpersonales para los miembros del grupo
- 4.- permite que los miembros expresen los valores centrales del grupo y aclaren qué es lo distintivo de la identidad del mismo.

c. - Tamaño.

El tamaño de los grupos influye en su productividad. Los grupos grandes son buenos para obtener insumos variados, pero los grupos más pequeños son mejores para realizar algo productivo con ese insumo. El primero termina más rápidamente las tareas asignadas. Los grupos grandes son buenos para obtener diferentes insumos, pero en calidad son fácilmente superados por un grupo pequeño

d. - Composición.

La mayoría de las actitudes de grupo requieren diversas habilidades y conocimientos. Dado este requisito, sería razonable llegar a la conclusión de que es más factible que los grupos heterogéneos, compuestos por individuos disímiles, tengan diversas habilidades e información.

Cuando un grupo es heterogéneo en términos de personalidades, sexos, habilidades, capacidades y perspectivas, hay mayor probabilidad de que tenga las características necesarias para terminar con eficacia las tareas. El grupo puede tener más conflictos y menos ventajas mientras se introducen y asimilan diversas posiciones.

e. - La sinergia grupal.

Esta es la acción de dos o más elementos que da por resultado un efecto diferente de la suma individual de éstas.

En este sentido la holgazanería social representa una sinergia negativa. Esta es la tendencia de los individuos para realizar menos esfuerzo cuando trabajan en grupo que cuando trabajan en forma individual. Desafía la lógica de la productividad grupal como un todo.

También existe otro efecto grupal que se ha denominado facilitación social. Esta se refiere a la tendencia para que se mejore o empeore el desempeño en respuesta a la presencia de otras personas. La investigación sobre la facilitación social indica que el desempeño de tareas rutinarias sencillas tiende a acelerarse y hacerse con mayor precisión en presencia de otras personas.

Cuando el trabajo es más complejo y requiere mayor atención, es probable que la presencia de otros tenga un efecto negativo sobre el desempeño.

Las implicaciones se relacionan con el aprendizaje y la capacitación. Las personas parecen desempeñarse mejor en una tarea en presencia de otras si se ha aprendido muy bien esa tarea, pero se desempeñan peor si no está bien aprendida.

f. - Tareas de grupo.

El impacto de los procesos de grupo sobre su propio desempeño y la satisfacción de los miembros también se ve moderada por las tareas que desarrolla el grupo. La evidencia indica que la complejidad e interdependencia de las tareas influye en la eficacia del grupo.

Se pueden generalizar las tareas como sencillas o complejas. Las tareas complejas son aquellas que tienden a ser novedosas y no

rutinarias. Las tareas que tienen una mayor incertidumbre, requieren un mayor procesamiento de información. A su vez, esto da mayor importancia a los procesos de grupo. De manera que sólo porque un grupo se caracteriza por una mala comunicación, un liderazgo débil, altos niveles de conflicto, no significa necesariamente que tendrá un desempeño pobre.

g. - Eficacia y eficiencia.

Los grupos están formados por personas, quienes se constituyen en su principal recurso. Ahora, el que los grupos, en algunos casos, sean más eficaces que las personas depende de los criterios que se utilicen para medir la eficacia. En términos de precisión, las decisiones de grupo tienden a ser más precisas. La evidencia implica que los grupos toman decisiones de mayor calidad que las personas en forma individual. Sin embargo si se define eficacia en términos de velocidad, los individuos son superiores. Si la creatividad es importante, los grupos tienden a ser más eficaces que los individuos. Y si la eficacia significa el grado de aceptación que alcance la solución final, nuevamente la victoria es del grupo.

En términos de eficiencia, los grupos casi siempre llegan a un pobre segundo lugar respecto del tomador individual de decisiones. La toma de decisiones por grupos consume más horas de trabajo que si una persona fuera a enfrentarse con el problema en forma solitaria.

h. - La cohesión grupal.

La cohesión puede definirse como el grado en que los miembros de un grupo se ven atraídos unos con otros y están motivados para permanecer en él.

Determinantes de la cohesión:

1.- tiempo que las personas pasan juntos. Al pasar más tiempo juntos se desarrolla más la amistad. Empiezan a hablar, responder, gesticular e involucrarse con naturalidad en otras interacciones.

2.- Severidad de la iniciación. Mientras más difícil es ingresar a un grupo, más cohesión tiene, pues se valora el sacrificio.

3.- Tamaño del grupo. Si la cohesión tiende a aumentar con el tiempo que los miembros pasan juntos, la cohesión disminuye cuando se incrementa el tamaño del mismo, puesto que se vuelve más difícil que un miembro interactúe con todos los demás miembros. A su vez aumenta la probabilidad de formar camarillas. Con la creación de sub-grupos dentro de los grupos tiende a disminuir la cohesión global.

4.- Sexo de los miembros. Estudios indican que las mujeres tienden a ser más cohesionadas que los hombres.

5.- Amenazas externas. Se aumentará la cohesión grupal si el grupo se ve amenazado externamente.

6.- Éxitos anteriores. Si el grupo tiene una historia de éxitos, crea una imagen fuerte de unidad que atrae y unifica a los miembros.

EL PROCESO DE DESARROLLO DE LOS GRUPOS.

Los grupos como cualquier organismo vivo, han de pasar por un proceso de maduración predecible, como el que se podría encontrarse en cualquier situación del ciclo de vida. Sin embargo, si bien es cierto que existe un consenso generalizado entre los teóricos en que el proceso de desarrollo de grupos se produce mediante etapas identificables, los investigadores difieren, sin embargo, en lo que respecta al número exacto, la secuencia, la duración y la naturaleza de las etapas

Existen diversos modelos para explicar potencialmente el desarrollo y vida de un grupo humano, aquí se revisaran alguno de ellos.

MODELO DE LAS CINCO ETAPAS.

La primera etapa de este modelo dice relación con la **formación**, la cual se caracteriza por una primera fase donde existe una gran incertidumbre respecto del propósito, estructura y liderazgo del grupo. Esta etapa se termina cuando los miembros del grupo comienzan a pensar en sí mismos como parte de un grupo.

Luego viene la etapa de **tormenta**, la cual se caracteriza por el conflicto intergrupal. Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se resisten a las restricciones que éste impone a las individualidades. Más aún, hay conflicto respecto de quién controlará al grupo. Cuando esta etapa se completa es porque existe una jerarquía relativamente clara de liderazgo dentro del grupo.

En la tercera etapa se desarrollan relaciones cercanas y el grupo muestra cohesión. Ahora hay un fuerte sentido de identidad y camaradería. Esta etapa de **normalización** se completa cuando se solidifica la estructura del grupo y éste ha asimilado un conjunto

común de expectativas respecto de lo que define el comportamiento correcto de los miembros.

La cuarta etapa es la de **desempeño**. En este momento, la estructura es plenamente funcional y aceptada. La energía del grupo ha pasado de llegarse a conocer y comprenderse unos a otros, lo cual lleva a desempeñar con un alto éxito las tareas propuestas.

En los grupos permanentes, el desempeño es la última etapa en su desarrollo. Sin embargo, en ciertos tipos de grupos existe una quinta etapa la cual es de **disolución o dispersión**. La atención del grupo se dirige hacia la terminación de las actividades. Algunas son eufóricas, de complacencia por los logros obtenidos. Otros pueden sentirse deprimidos por la pérdida de la camaradería y amistades que lograron durante la vida del grupo.

Intérpretes del modelo de cinco etapas han supuesto que un grupo se vuelve más eficaz a medida que avanza en las cuatro primeras etapas. Aunque, en general, este supuesto puede ser correcto, lo que hace que un grupo sea eficaz, es algo más complejo que lo que reconoce este modelo.

En algunas condiciones, los altos niveles de conflicto conducen a altos grados de desempeño del grupo. De manera que podríamos esperar situaciones en que los grupos que están en la etapa II tienen un mejor desempeño que los que se encuentran en la etapa III o IV. En forma similar, los grupos no siempre pasan de manera clara de una etapa a la siguiente. De hecho en ocasiones se puede encontrar que varias etapas tienen lugar al mismo tiempo, como cuando los grupos están simultáneamente en la tormenta y el desempeño. Incluso algunos grupos regresan a etapas anteriores.

MODELO DE LAS SEIS ETAPAS⁷.

Este modelo presenta como la primera etapa grupal, la fase de **orientación**. Durante esta se " rompe el hielo ", los miembros del grupo tienden a sentir incertidumbre e inquietud sobre asuntos tales como cuáles son los roles, quién está a cargo y cuáles son los objetivos del grupo. La confianza mutua se encuentra en niveles mínimos, hay un cierto grado de distanciamiento mientras se decide quién se pone al frente del grupo y cómo lo hace.

La 2ª etapa se denomina **conflicto y reto**. Este es un período de prueba. Las personas evalúan las políticas y los supuestos del líder al mismo tiempo que tratan de determinar cómo encajan ellos mismos en la estructura, como en el de poder dentro del grupo. Se empiezan aquí a formar los subgrupos, pudiendo desarrollarse formas sutiles de rebelión, como los retrasos. Muchos grupos se demoran en superar este momento grupal.

La 3ª etapa es la de **cohesión**. Los grupos que logran superar la etapa 2 lo consiguen, por lo general, porque un miembro que merece respeto, lanza un desafío al grupo para que resuelva sus luchas de poder y pueda lograrse algo. Los asuntos relativos a la autoridad y al poder se resuelven en forma bastante rápida en discusiones objetivas y positivas del grupo. Se experimenta una sensación renovada de espíritu de equipo, ya que los miembros creen que han encontrado los roles que les corresponden.

La 4ª etapa es la de **delusión**. Una vez resueltas las disputas principales en torno a la autoridad y al poder, los miembros del grupo experimentan una sensación de alivio por haber pasado " lo peor de todo ello ". Sin embargo se pueden acumular presiones a medida que la búsqueda de armonía y buena voluntad hace que los individuos oculten sus quejas. La participación es muy activa durante esta etapa.

⁷ Kletner, R. Comportamiento en las organizaciones. Mac Graw Hill. 1997

La 5ª etapa es la **desilusión**. El sentido poco realista de armonía de la etapa anterior comienza a erosionar al grupo cuando algunos de sus miembros sugieren que el grupo no está a la altura de su potencial. Pueden surgir conflictos entre subgrupos en torno al tema de si los individuos deberían manifestar sus puntos fuertes y sus limitaciones relativas. La menor coherencia del grupo se pone de manifiesto a través de un ausentismo creciente, de suspensión del compromiso y de los comentarios críticos.

La 6ª etapa es la **aceptación**. La valla que separa las etapas 4 y 5 se parece a las que aparece en las etapas 2 y 3. Por consiguiente, la solución recae de nuevo sobre un miembro influyente del grupo, que puede o no ser el líder y que plantea a sus compañeros el reto de realizar alguna prueba de la realidad. Este ejercicio fomenta un mayor entendimiento sobre las expectativas mutuas de los miembros entre sí y respecto al grupo como un todo.

La combinación de estas características indica que el grupo ya esta maduro.

Autores como Bion, Melanie Klein, Freud, Haiman⁸, coinciden en señalar que " el grupo es al comienzo como un recién nacido y su comportamiento torpe y mal coordinado, está supeditado al dirigente o líder. Al pasar a la adolescencia, sus miembros luchan con los mismos conflictos entre dependencia e independencia que sufren los adolescentes. Empiezan a aprender a hacer las cosas por sí mismos y a obrar con eficacia. El grupo no sabe todavía gobernar sus crisis emocionales. A la larga y en condiciones apropiadas, podrá encarar los problemas emocionales y darles una solución constructiva para que el grupo alcance un estado de madurez análogo al del adulto inteligente y feliz ".

⁸ Idem. p. 258

MODELO DE DESARROLLO GRUPAL⁹.

1ª etapa **Formación**. El proceso de grupo analizado por este modelo comienza con la motivación para formarlo.

2ª etapa **Conflicto**. George Simmel ha señalado que " ningún grupo puede ser enteramente armonioso, pues entonces podríamos hablar de proceso y estructura ". A su vez Coser dice que el " acumular las tensiones no aliviadas o sólo parcialmente aliviadas, en vez de permitir el ajuste a las condiciones cambiantes, conduce a la rigidez de la estructura y crea posibilidades de una explosión catastrófica ". Newstetter y Newcomb distinguen cuatro categorías : conflictos de valores y normas, de objetivos y de personalidades, existiendo en todos los casos raíces afectivas.

El conflicto debe verse siempre como positivo para el grupo, ya que en su elaboración los miembros adquieren autoconocimiento de sí mismos y experiencias necesarios para afrontar problemas de la vida social.

3ª etapa **Organización**. Esto significa desarrollar la capacidad de autodirigirse. Los síntomas que señalan que el grupo ha entrado en esta etapa son la declinación de la ansiedad, la división del trabajo, la aparición del líder sociológico del grupo, la adquisición de mayor responsabilidad por parte de los integrantes, la identificación con el grupo expresada en " nosotros ", " nuestro grupo " y una serie de rituales y símbolos. Se ha producido una progresión del grupo hacia los objetivos, reduciéndose tensiones, estableciéndose la aceptación y pertinencia, el ajuste de expectativas como una visión real de la vida del grupo.

4ª etapa **Integración**. Se dice que el grupo esta integrado o cohesionado, cuando las diferencias estructurales parciales o roles se hallan lo suficientemente o perfectamente ajustados

⁹ Robbins, S. Comportamiento Organizacional. Prentice Hill.1997.

entre sí. El grupo funciona como unidad productiva, las relaciones interpersonales son primarias o próximas a serlo. Se llama productividad a la suma de capacidades y habilidades para enfrentar la vida de un grupo. La capacidad de los miembros está dada por su sensibilidad a los problemas de interacción y a las necesidades del grupo por un lado, y a su habilidad para resolverlos y satisfacerlos.

El grupo ha llegado a la madurez, existen pocos cambios en su constitución, el liderazgo está repartido entre todos los miembros.

5ª etapa **Declinación y muerte del grupo**. A pesar de nivel de madurez, en un momento dado disminuye el interés de los miembros, los que orientan hacia otras actividades (cambio de trabajo, de estado civil, de lugar de residencia, etc), con lo que comienza una declinación del proceso, a través de la disminución de miembros, etapa que es natural a todo grupo y que no debe ser interpretada como fracaso por el grupo. Los que deseen continuar deben pasar a integrar otro grupo a reactivar todo su proceso, cambiando los objetivos y permitiendo el ingreso de nuevos miembros.

ACTUACIONES FUNCIONALES DE LOS MIEMBROS DE LOS GRUPOS.

Una de las observaciones más comunes pero también una de las más importantes en los encuentros entre personas, es que los diferentes miembros de un grupo como sus líderes hacen cosas diferentes, o, dicho de otro modo, sus comportamientos cumplen diferentes funciones.

Esto ha llevado a que se haya intentado clasificar y describir las diversas funciones o papeles que desempeñan los miembros de los grupos en interacción.

El análisis de las interacciones grupales establece que cuando dos o más personas se juntan para formar un grupo con el fin de realizar un trabajo o una tarea, habrá un lapso inicial en que el comportamiento de cada miembro esté orientado esencialmente hacia sí mismo, a causa de las variadas preocupaciones que se espera que experimente todo nuevo miembro de un grupo. Las clases de comportamiento que ayudan al grupo a formarse y mantenerse ocurren, entonces, al mismo tiempo que los comportamientos encaminados a realizar el trabajo del grupo.

PASOS DEL COMPORTAMIENTO

FASE 1 Problemas al entrar a un grupo: comportamiento auto-orientado.

Los problemas que tiene una persona al entrar a un grupo nuevo se derivan de ciertos problemas emocionales subyacentes, que debe resolver o se debe ayudar a resolver, antes de que pueda sentirse a gusto en la nueva situación. Se pueden identificar cuatro problemas principales.

1.- identidad: el primero y principal de estos problemas es el de elegir un papel o identidad que sea aceptable para la persona y viable en el grupo. En otras palabras cada nuevo miembro, ya sea que se dé cuenta de ello o no, debe encontrar una respuesta a la pregunta ¿ quién soy yo y qué voy a ser en este grupo ?

Esto surge porque, en una determinada situación, la persona puede desempeñar diversos papeles como comportamientos. ¿ debo ser el líder ?, ¿ el colaborador ?, ¿ el emprendedor ?, ¿ el dominante ?, etc. ; un modelo de comportamiento que me dio buenos resultados en algunas situaciones; o debo ser el miembro humorista que descarga la tensión del grupo, un papel con el que tuve éxito otras veces; o debo ser el miembro que escucha silencioso, como lo fui con éxito en otras ocasiones ? En mayor o menor grado, todos somos personas diferentes en las situaciones que encontramos en nuestra vida. Por esto, siempre tenemos cierto grado de elección en las nuevas situaciones.

En comités formales o grupos de trabajo, con frecuencia, esta clase de cuestión se resuelve, en parte, por el mandato inicial. A una persona se le dice que se una a una fuerza de trabajo para que represente en ésta el punto de vista del personal, o un presidente enérgico les dice a los miembros las clases de papeles

que quiere que desempeñen. Sin embargo, tales resoluciones son, en el mejor de los casos, sólo parciales, puesto que la persona tiene todavía mucho espacio para elegir un estilo que le satisfaga y sea aceptable para los otros miembros del grupo. Mientras la cuestión emocional exista, tenga o no la persona conciencia de ella, constituye una fuente de tensión y llevará a la persona a preocuparse ante todo de ella misma y, por consiguiente, a prestar menor atención de la debida a los otros miembros o a la tarea del grupo.

2.- Control, poder, influencia. El segundo problema que ha debido afrontar el nuevo miembro y que debe ser resuelto en el grupo es la distribución de poder e influencia. Se puede tener la seguridad de que todo miembro tendrá alguna necesidad de influir sobre otros y controlarlos, pero la intensidad de esta necesidad y su forma de expresión variará de una persona a otra.

Un miembro desearía influir sobre la solución real de una tarea; otro en los métodos o procedimientos usados por el grupo, un tercero desearía conseguir una posición sobresaliente en el grupo, etc.

El problema para todos los miembros al comienzo del grupo es que ninguno conoce las necesidades o estilos de los demás y, por tanto, no puede llegar a saber fácilmente quién será capaz de influir sobre quién y en qué. Por consiguiente, el Trabajador Social observará con frecuencia en las primeras reuniones, mucha " lucha ", mucho esfuerzo de los miembros para ponerse a prueba unos a otros y para ensayar diferentes formas de influencia. El profesional debe tener cuidado para no malinterpretar este comportamiento. A simple vista, parece una clara evasión para no realizar la tarea del grupo, cualquiera que sea ésta. En el fondo, constituye un importante proceso de selección, conocimiento y

avenencia de unos con otros, que los miembros necesitan hacer para reducir sus propias consecuencias y concentrar su atención en la tarea.

3.- necesidades individuales y metas de grupo. El tercer problema que tiene todo miembro de un grupo es su preocupación por que las metas del grupo, establecidas al principio u originadas en la discusión, pueden incluir sus metas y necesidades personales. Es común de esta preocupación hacer que la persona espere a ver cómo se desenvuelve el grupo y no se entregue demasiado a él hasta saber si las cosas van o no por el camino que desea. El problema para el grupo, como un todo es que, si un número importante de personas adoptan la actitud de esperar a ver qué pasa es difícil lograr que se inicie acción alguna. En esta situación, lo típico es que el grupo se vuelva hacia cualquier autoridad disponible para que establezca el programa y las metas o sugiera una tarea.

El mejor procedimiento sería afrontar la paradoja directamente: hasta tanto las necesidades de los miembros no sean expuestas y compartidas en cierto grado, no es posible establecer metas válidas del grupo. Por consiguiente, debe dedicarse bastante tiempo para permitir a los miembros explorar lo que realmente quieren obtener del grupo. En esta situación la labor del Trabajador Social, es hacer que el grupo vaya más despacio y asegurar a los miembros que las primeras luchas para comunicarse unos con otros, son parte necesaria e importante del crecimiento del grupo.

Una persona puede adherirse a un grupo por muchos motivos y participar en sus actividades mientras halla satisfacción a sus necesidades individuales. Su comportamiento dentro del grupo puede, a veces ocasionar dificultades a los demás, al líder o al

asesor, si tiende a la descompensación y observa una conducta agresiva o retraída y racionaliza su actitud respecto de los problemas del grupo.

d.- aceptación e intimidad.

Estos dos problemas Se refieren al mismo problema subyacente: ¿ les agrada a los otros miembros del grupo y me aceptaran?, y ¿ a qué grado de acercamiento o intimidad se tendrá que llegar para alcanzar un nivel de mutuo respeto y aceptación que permita estar a gusto ?. Para cada conjunto de personas y situación el grupo debe prepara normas que ayuden a resolver estos problemas. No hay un nivel óptimo o absoluto de aceptación e intimidad para todos los grupos en todo momento. Este depende de los miembros, de la tarea del grupo, de la duración del tiempo de que disponga el grupo y de muchísimos otros factores. Pero la situación constituye siempre una fuente de tensión hasta que se establecen normas de trabajo.

Al principio el problema será de formas de trato y normas de cortesía. Al desarrollarse el grupo, se referirá esencialmente a la formalidad o informalidad de los procedimientos del grupo. En una etapa posterior, el problema consistirá en decidir si la discusión en el grupo debe apegarse a la tarea formal de éste o si es permisible y deseable que los miembros mantengan intercambios más personales entre ellos.

En este sentido las relaciones entre las personas se efectúan en dos planos:

- del contenido.
- de las relaciones interpersonales

Algunos de los problemas de acción recíproca que se presentan en el plano del contenido, consisten en dificultades de:

- flexibilidad.
- comunicación.
- lógica.
- la confusión del desacuerdo con la hostilidad personal.
- la inhibición de reacciones emocionales.



TIPO DE RESPUESTAS A LOS PROBLEMAS EMOCIONALES.

Cada uno de los problemas que entraña la entrada en un grupo provoca tensión, frustración y auto preocupaci3n en el grupo como a nivel de las personas.

Se pueden observar tres clases de patrones de manejo que presenta el individuo ante tales problemas y tensiones:

- 1.- manejo b3sicamente energico y acometedor.
- 2.- manejo b3sicamente tierno
- 3.- comportamiento retirado, basado en la negaci3n de todo sentimiento

cuadro : problemas de entrada en un grupo nuevo que provocan en los miembros un comportamiento auto-orientado.

Problemas	Sentimientos resultantes	Reacciones auto orientadas
Identidad Qui3n voy a ser	Frustraci3n	Respuestas Energicas lucha, control, resistencia a la autoridad.
Control e influencia ¿ Ser3 capaz de controlar e influir sobre los otros ?	Tensi3n	Respuestas Tiernas. Formaci3n de alianzas buscando apoyo y ayuda, dependencia.
Necesidades y metas. ¿ incluir3n las	Ansiedad	Respuestas de retirada o negaci3n.

metas del grupo mis propias necesidades.		Pasividad, indiferencia, explotación de la " lógica y la razón ".
Aceptación e intimidad ¿ le agradaré al grupo y será aceptado por él? ¿ qué tan unido estará el grupo?		

La respuesta agresiva se muestra en varias clases de lucha grupal, tales como discutir, desacreditar los puntos expuestos por otros miembros, ridiculizar, deliberadamente ignorar a los demás, exhibir un humor mordaz y hostil, etc. Aunque el comportamiento puede ser perfectamente legitimado dentro de las reglas de discusión del grupo, so pretexto de " debatir el punto " o " explorar nuestras diferencias ", el Trabajador Social debe tener cuidado de notar si los sentimientos subyacentes expresados son, en verdad, producto del interés por una mejor solución de la tarea o son, de hecho, modos de retar y poner a prueba a otros miembros en el proceso de solución de problemas emocionales como los que han identificado arriba.

La respuesta agresiva también se refleja en intentos de controlar a otros miembros, a través del establecimiento de procedimientos, pedir cooperación a otras personas, decir a otros miembros sobre qué deben hablar, etc. En relación a la autoridad en el grupo, como por ejemplo el presidente, este tipo de

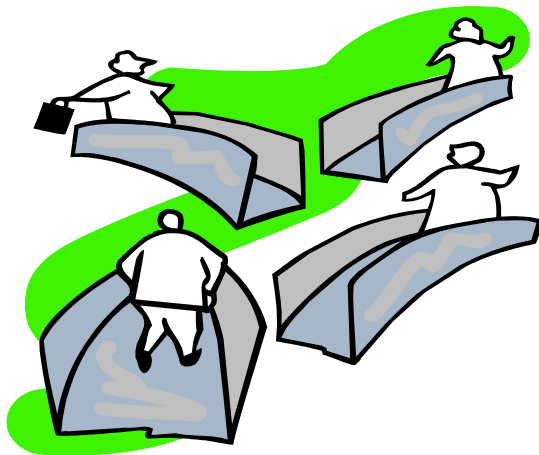
comportamiento emocional se manifiesta como " independencia ". Esta se refiere a la voluntad de resistir a la autoridad. " ¿ Averigüemos lo que el presidente quiere que hagamos ? y no lo hagamos o hagámoslo a nuestro modo, no del modo que el quiere que lo hagamos " .

En la mayoría de los grupos formales , lo probable es que tal comportamiento sea bastante sutil, porque las normas de cortesía y las diferencias formales de poder se oponen a las francas expresiones de independencia. Sin embargo, no es difícil para el Trabajador Social observar tal comportamiento, ayudar al grupo a reconocer la legitimidad de éste y ayudar a diferenciar las respuestas emocionales de la genuina expresión de diferencias referentes a la tarea.

La respuesta tierna y que busca apoyo se refleja en varios modos. Los miembros buscan a alguien con quién parecen de acuerdo y tratar de formar una alianza de apoyo o subgrupo dentro del grupo. Los miembros intentan evitar el conflicto, dar apoyo, ayudarse mutuamente y, por lo general, tratan de suprimir los sentimientos agresivos y acometedores que causan disensión. En relación a la autoridad, tal comportamiento se muestra como dependencia: se busca a alguien en quién apoyarse, que guíe y que solucione los problemas que los miembros creen tener.

La reacción de retirada o negación se caracteriza por la supresión de la tensión y la emoción, lo que, con frecuencia, da por resultado una clase de reacción pasiva, indiferente y blanda. Es como si la persona dijera: " ustedes compañeros sigan adelante, discutan la solución y consigan poner este grupo en marcha, mientras yo veo ". Otra versión de este comportamiento emocional es que la persona argumente que las emociones son impropias de la discusión en el grupo y deben ser prohibidas y suprimidas a toda costa.

Cada uno de nosotros, como ser humano, es capaz de expresar cualquiera de estos tipos de reacciones básicas al enfrentar las situaciones emocionales del grupo. Que estilo de respuesta tendamos a dar dependerá de nuestra personalidad, de nuestra experiencia anterior en situaciones interpersonales, del comportamiento de otros miembros del grupo y de la formalidad y estructura de la situación.



RESOLUCION DE PROBLEMAS EMOCIONALES.

El Trabajador Social puede ayudar en muchos modos al grupo a resolver sus problemas emocionales. En primer lugar, él profesional debe darse cuenta de lo que ocurre y no sentir ansiedad por los problemas iniciales de comunicación que tengan los miembros. En segundo lugar, debe ayudar al grupo a que se dé cuenta que la lucha, las alianzas y las reacciones de retirada que ocurren al principio son esfuerzos de los miembros para llegar a conocerse unos a otros, probarse mutuamente y encontrar cada uno su puesto en el grupo. El profesional puede hacer esto proporcionándoles al grupo una perspectiva de sí mismo por medio de análisis del grupo. Puede manifestar su creencia de que los miembros están trabajando en una tarea legítima de formación del grupo, no precisamente perdiendo el tiempo.

Se debe dar el tiempo necesario para que el grupo crezca, que el grupo reconozca su propio enojo e impaciencia, lo cual es un reflejo de los mismos problemas emocionales que afrontan los miembros.

Nuestra labor debe ser proporcionar a los miembros retroalimentación útil y provechosa acerca de su propio comportamiento. Lo más probable es que gran parte del enfrentamiento ocurra sin que los miembros se percaten que ocurre y por qué ocurre. A medida que los miembros adquieren esta percepción, comienzan a conocer cómo sienten y como responden los otros. Empiezan a darse cuenta de que el grupo pueda incluirlos a ellos y a sus posibles contribuciones, hay una gradual distensión y una creciente capacidad de prestar atención a los otros. Cuando ocurre esto, uno puede percibir un cambio de clima y humor del grupo, hay menos apremio, los miembros escuchan más, se desvían menos de la tarea por realizar, tienen

más gusto en cooperar o trabajar colectivamente como grupo, existe menos formalidad y se recurre menos a reglas arbitrarias, pero hay más autodisciplina y voluntad para suprimir objetivos personales en beneficio de la actuación del grupo como tal.



FUNCIONES PARA EL DESEMPEÑO DE LA TAREA Y PARA EL MANTENIMIENTO DEL GRUPO.

Estos comportamientos deben ocurrir en cierto grado para que el grupo progrese efectivamente y que el profesional que Trabajador Social debe tener en cuenta.

Funciones relativas a la tarea	Funciones de mantenimiento
Iniciación	Armonización
Búsqueda de opiniones	Transacción
Presentación de opiniones	Oportunidad de intervenir
Búsqueda de información	Aliento
Aclaración	Establecimiento de normas
Elaboración	Diagnóstico
Resumen	Comprobación de normas
Comprobación del consenso	

Una vez consolidada la integración de la persona al grupo, es necesario abocarse a las:

En relación a las funciones relativas a la tarea.

Para que el grupo progrese en la realización de sus tareas, debe haber una etapa de iniciación. Alguien debe fijar la meta o plantear el problema, hacer proposiciones acerca de cómo trabajar para alcanzar aquella o resolver éste, establecer límites de tiempo o determinados objetivos. Con frecuencia, esta función corresponde al líder o a quién haya convocado al grupo por primera vez, pero puede observarse que, a medida que el grupo se desarrolla y adquiere confianza, un número cada vez mayor de miembros cumple las funciones de iniciación.

En este desarrollo debe haber una búsqueda y presentación de opiniones como presentación de información sobre los problemas relacionados con la tarea. Los tipos de información y las opiniones que busca el grupo en el cumplimiento de sus tareas son, con frecuencia, decisivas para la calidad de la solución. La aclaración y la elaboración son funciones decisivas en un grupo para comprobar lo adecuado de la comunicación y para progresar, con base en las ideas de todos, hacia ideas más creativas y complejas. Si no ocurren tales actividades, el grupo no está realmente usando su singular fuerza.

Resumir es una función importante para asegurar que no se pierdan ideas a causa del tamaño del grupo o de la duración del tiempo de discusión. Un resumen efectivo incluirá una revisión de los puntos que haya discutido el grupo y de las ideas expuestas, de modo que, cuando se llegue a las decisiones el grupo actúe con plena información.

Finalmente, el grupo necesita que alguien compruebe periódicamente si se aproxima a una decisión o debe continuar la discusión. La comprobación del consenso podría darse sencillamente al preguntar "¿estamos listos para decidir?". El éxito de esta función, o sea hacer avanzar al grupo dependerá en

gran parte del buen sentido de la persona para elegir el momento oportuno para la comprobación, aunque las comprobaciones extemporáneas son también útiles, pues hacen ver al grupo que tiene que discutir algo más.

Funciones como las que se acaban de desarrollar son pertinentes e importantes para la efectiva solución de problemas por el grupo.



Estas acciones permiten al profesional avanzar al asesorar los procesos de vida grupal, aprovechando el potencial de sus integrantes como la motivación por alcanzar los objetivos propuestos.

A su vez encontramos las **FUNCIONES DE MANTENIMIENTO** que son acciones que potencian la cohesión grupal.

Para que el grupo sobreviva y se desarrolle como un instrumento eficiente en la solución de problemas, es necesario que los propios miembros procuren mantener buenas relaciones entre sí. Idealmente, tal preocupación se expresaría a lo largo de todo el ciclo vital del grupo.

El problema para el grupo es ¿ cómo reconstruir relaciones deterioradas o reducir al mínimo la tendencia inicial que las deteriora o cómo hacer ambas cosas ?. Por ejemplo: dos miembros que están enojados uno con el otro porque tienen opiniones opuestas sobre un problema o tarea, miembros que perdieron una votación o que no se les hizo caso y por ello se sienten excluidos, miembros a los que no se les ha comprendido bien, etc. En estos casos la persona se encuentra preocupada temporalmente por necesidades y emociones personales y, por tanto, es menos capaz de contribuir al esfuerzo del grupo. Si no se realizan funciones de mantenimiento del grupo, no se restablecerá la armonía entre el miembro y el grupo y, por consiguiente, aquél se perderá como recurso del grupo.

Algunas actividades de los miembros se pueden considerar muy acertadamente como mantenimiento preventivo. La función de mantener la " puerta abierta " asegura que los miembros que tengan una contribución que hacer a la solución del problema pueden hacerla. Con frecuencia, se puede observar que una persona abre la boca una y otra vez y logra pronunciar una o dos palabras, pero una persona más enérgica la interrumpe, le quita la palabra y hace su propuesta o expresa su opinión. . La persona termina desistiendo de hablar, a menos que alguien note el problema y proporcione una oportunidad para que ella pueda exponer lo que tiene que decir. El estímulo puede cumplir una función semejante, al ayudar a una persona a que exponga su opinión, en parte para que el grupo obtenga el beneficio de la opinión y, además para asegurara que tal persona y los demás miembros del grupo sientan que el clima es de aceptación.

La armonización y la transacción se han colocado deliberadamente en la lista de funciones de mantenimiento, en lugar de la lista de funciones de realización de tareas, porque son útiles para reducir

tipos destructivos de desacuerdos entre las personas, pero su utilidad para resolver problemas relativos a la tarea es limitada. Este es un punto de suma importancia, porque al preocuparse los profesionales que asesoran los grupos por la eficacia del grupo, lo probable es que se considere que están en todo momento a favor de la armonía y el funcionamiento tranquilo del grupo. De hecho, puede ser necesario que el grupo confronte graves desacuerdos y trabaje para llegar a una solución integradora, que no implique transacción u armonización alguna. El Trabajador Social puede tener, con frecuencia que ayudar al grupo a hacer frente a un problema y a resolverlo, aunque el grupo prefiera rehuir el enfrentamiento y llegar a una transacción. Sin embargo, si la comunicación se ha roto y varios miembros arguyen o adoptan posiciones por razones auto orientadas, por ejemplo para mantener un status en el grupo, puede ser necesario, como un paso para el mantenimiento del grupo, armonizar las partes en conflicto y ayudar a cada miembro a que evalúe su propio comportamiento, como una manera de restablecer la buena comunicación.

El diagnóstico, el establecimiento y la comprobación de las normas son de suma importancia como medidas terapéuticas cuando las relaciones se han deteriorado hasta cierto grado. Lo que el grupo necesita entonces es una suspensión temporal de las actividades de realización de la tarea mientras considera su propio proceso, comprueba qué sienten los miembros acerca del grupo, sus normas y su método de actuar y permite que se ventilen los problemas y conflictos que puedan haber surgido. La mayoría de los grupos no se comportan de este modo, a menos que esté presente un asesor o que uno de sus miembros adopte una verdadera orientación hacia el progreso. Sin embargo, tales fases de valoración y

catarsis son absolutamente necesarias para la mayoría de los grupos.

El Trabajador Social puede alentar al grupo para cumplir con regularidad estas clases de funciones. Una de las técnicas más sencillas es sugerir que, en cada reunión (o con cierta periodicidad), el grupo dedique un breve lapso, por ejemplo de 15 a 30 minutos, a revisar su propia reunión y a recoger las opiniones de los miembros de ésta. Tales opiniones se pueden recoger de modo improvisado y libre o con ayuda de instrumentos de diagnóstico.

El papel del profesional durante la etapa de diagnóstico ha de ser desempeñado cuidadosamente. La gran tentación es precipitarse a hablar, una vez que el grupo ha abierto la puerta, y decir todas las observaciones substanciales que uno ha hecho. Esta tentación es, con frecuencia, intensificada por el hecho de que el grupo invita de al profesional a que le comunique sus observaciones..

El Trabajador Social debe entonces recordarse a si mismo cual es su misión básica: lograr que el grupo participe en el diagnóstico y ayudar a que analice sus propios procesos. Si se sucumbe a la tentación y se adelanta a comunicar sus observaciones, existe el peligro de que el grupo se descargue de su propia obligación de diagnosticar. Más aún, si el profesional hace observaciones con las cuales no están de acuerdo algunos miembros, puede encontrarse muy pronto con que ha sido neutralizado. Finalmente si el profesional es el primero en manifestar sus observaciones, se está olvidando de sus propios filtros, pudiendo estar informando cosas de menor importancia o que son un reflejo de sus propios escollos.

Una vez que el grupo ha identificado un área en que sus miembros tienen observaciones que hacer, es completamente adecuado que el Trabajador Social añada sus propios abstracciones y

aprovecha la oportunidad para que los miembros profundicen su comprensión, no solo de observaciones, sino de la teoría de los procesos grupales.

COMPRESIÓN DE LOS FENÓMENOS GRUPALES. FUNCIONAMIENTO INTERNO DEL GRUPO.

Uno de los requisitos básicos para el trabajo grupal, es la comprensión de los fenómenos grupales. Estos dicen relación a que la calidad del trabajo con grupos depende mucho más de la comprensión y de las actitudes que se manifiesten en el grupo, que en un conjunto de técnicas aplicadas para su desarrollo. Los procedimientos más positivos son aquellos que mejor reflejan la comprensión del grupo. El Asistente Social debe considerar al grupo como un todo e intentar continuamente diagnosticar los comportamientos individuales como síntomas de situaciones de grupo, como a su vez los comportamientos grupales.

En la práctica se debe evaluar cada participación en su contexto, teniendo siempre en cuenta la historia personal y grupal. Habitándose a reflexionar sobre cualquier actitud o intervención antes de actuar, el profesional estará en condiciones de seleccionar los comportamientos adecuados a cada situación.

Gisela Konopla, en su libro " Trabajo Social de Grupo ", dice: " la dinámica del grupo está profundamente ligada a la dinámica de cada uno de los individuos participantes. El Trabajador Social necesita " comprender " la conformación del grupo. Necesita comprender la necesidad de la existencia de subgrupos y evaluar su lugar en el grupo. Necesita conocer las posiciones de los miembros, porque el rol de cada miembro está relacionado con las expectativas del grupo, sus valores y sus hábitos".

El funcionamiento de un grupo es un asunto muy complejo. Todo grupo, aún en su primera reunión, posee un pasado, una historia, una dinámica..

Es usual en Trabajo Social aplicar el término dinámica de grupo al estudio de los individuos en interacción con otras personas. El concepto de dinámica implica fuerzas complejas e

interdependientes que actúan en el interior de un campo o marco preciso. El grupo es considerado como una totalidad dinámica que determina el comportamiento de los individuos que son miembros de él; es el campo de fuerzas en el seno del cual se producen los fenómenos de influencia, de cohesión, de normas, de tensión, de atracción, etc.

El análisis del funcionamiento interno de los grupos naturales necesita la observación directa del profesional asesorando o interviniendo en ellos.

Cristina de Robertis y Henry Pascal¹⁰ plantean 4 grandes procesos a observar:

- 1.- el proceso de comunicación
- 2.- el proceso de interacción.
- 3.- el proceso de influencia.
- 4.- el proceso de toma de decisiones y resolución de conflictos

EL PROCESO DE COMUNICACIÓN.

Dentro de un grupo existen dos tipos de comunicación, uno verbal y otro no verbal. La comunicación verbal (¿ quién dice qué a quién ?) esta compuesta por códigos válidos para una cultura y una época dada. Tiene como objetivo transmitir un mensaje a través de un canal a un receptor. Sin embargo la comunicación no verbal es percibida directamente por el interlocutor y se registra para conformar y reforzar la importancia del mensaje verbal. Cuando dos mensajes verbales son convergentes, se refuerzan recíprocamente, pero cuando los mensajes verbales y no verbales

¹⁰ La intervención colectiva en Trabajo Social. La acción con grupos y comunidades. El Ateneo. 1994.

son contradictorios, cuando significan cosas diferentes, introducen una perturbación en la comunicación, una confusión y duda en el receptor.

La comunicación no verbal comprende la organización espacial y temporal, la actitud corporal y el lenguaje de los gestos (la mímica, el tono de voz, etc)

La organización espacial se refiere a la distancia establecida entre las personas por sus características personales y por su estilo de relaciones (las relaciones más íntimas aceptan una presencia más próxima).

La organización espacial y temporal de un grupo da el conocimiento en cuanto a la intimidad de las relaciones, a los márgenes de tolerancia, a la conformidad con las normas sociales o, por el contrario, permite observar los distanciamientos interpersonales, los conflictos , las desviaciones con respecto a las normas.

La actitud corporal de cada miembro del grupo es información de comunicación no verbal, que se manifiesta en las reuniones, en las relaciones interpersonales, etc. Se trata del tono muscular y de la posición corporal. Esta puede ser tensa, contraída o bien relajada y/o , distendida.

La mímica facial, la mirada, el tono de voz, la articulación de la palabra, constituyen otros tantos mensajes no verbales transmitidos en el seno del grupo. Estos mensajes conciernen a los sentimientos, a las reacciones afectivas, a la relación con el otro.

El proceso de comunicación de un grupo es la base de interacción entre las personas. A partir de estos intercambios verbales y no verbales se entrelazan las relaciones afectivas entre las personas, se constituyen las redes de comunicación, los lazos de afinidad. Los procesos de interacción, de influencia, de toma de

decisiones, tienen su origen en la compleja red de mensajes intercambiados entre los miembros del grupo.

EL PROCESO DE INTERACCION

En el proceso de interacción entre los miembros de un grupo, se manifiestan ciertos fenómenos como: las redes de afinidad, los subgrupos , los roles y los estilos de mando.

A su vez todo grupo desarrolla de manera espontánea relaciones de simpatía, de antipatía y de indiferencia entre sus miembros. Estas relaciones se organizan y dan cierta estructura a la que se llama " redes de afinidad " o " estructura afectiva ".

Dentro de las técnicas que generalmente utilizan los profesionales para medir las relaciones interindividuales explicitadas bajo formas antipatía, simpatía o de indiferencia se encuentra el Test Sociométrico. Este consiste en que cada miembro del grupo escoge a determinadas personas para relacionarse. Esto se gráfica en un " sociograma " que da una imagen de la estructura afectiva del grupo. En este se descubren las personas hacia el que convergen las elecciones positivas , los aislados, los rechazados y los pares mutuos con elecciones reciprocas. Sin embargo esta técnica no da explicaciones sobre los motivos de cada elección.

Dentro de esta representación sociometrica de un grupo, encontramos:

- 1.- **Redes sociales** : conjunto de vínculos específicos entre una serie definida de individuos.
- 2.- **Racimos** : grupos que existen dentro de las redes sociales.
- 3.- **Racimos prescritos** : grupos formales como equipos de trabajo, comités, etc.
- 4.- **Racimos emergentes** : grupos informales, extraoficiales.
- 5.- **Coaliciones** : racimos de individuos que se unen temporalmente para alcanzar un propósito específico.
- 6.- **Camarillas** : grupos informales más permanentes que involucran la amistad.
- 7.- **Estrellas** : individuos con la mayor cantidad de vínculos en un red.
- 8.- **Enlaces** : individuos que conectan a dos o más grupos o racimos, pero no son miembros de ninguno.
- 9.- **Puentes** : individuos que sirven como vínculo al pertenecer a dos o más racimos.
- 10.- **Aislados** : individuos que no están conectados a la red.

Paralelo a esto el Trabajador Social utiliza la observación durante su actividad, analiza que pasa entre las personas (como se reúnen, quién habla con quién, quién se encuentra aislado o solo, etc), esto permite una primera aproximación de los lazos afectivos al interior del grupo. Igualmente se pueden observar la formación de espontánea de subgrupos (pares o triadas) en la mayor parte de los grupos. Los miembros llegan y se van juntos, hablan entre ellos, se sientan juntos, se apoyan mutuamente por gestos, palabras, etc. Los subgrupos representan el intento de crear relaciones de intimidad significativas y profundas, cuando el tamaño o el desarrollo de las interacciones del grupo obliga a

relaciones superficiales y anónimas. Se presentan de igual manera cuando existe un conocimiento anterior de los miembros del grupo. Los subgrupos también pueden llevar a los conflictos por luchas de poder o influencia, en otras ocasiones los grupos colaboran eficazmente en las tareas comunes.

En relación al conocimiento de la situación interpersonal, el encuentro entre dos o más personas genera mecanismos de comportamiento dependientes de las actitudes de las mismas. La mayoría de las veces las personas conocen sus posiciones mutuas, las que regulan en gran medida sus comportamientos interpersonales: cada uno tiene garantizado un cierto comportamiento dependiendo de su nivel de posición grupal (lo que representa su status) como las funciones que realizan (lo que representa su rol).

El status contribuye a fortalecer en el individuo el sentimiento de seguridad personal, pues determina con precisión la conducta de cada uno en la vida social, los comportamientos ajenos al respecto, lo que se espera de él y lo que él deben esperar de los demás.

El status es la posición o rango definido socialmente que se le da a las personas o miembros del grupo por otras personas. El status es un factor importante en la comprensión del comportamiento humano, porque es un motivador significativo y tiene grandes consecuencias conductuales cuando los individuos perciben una disparidad entre lo que ellos creen que es su status y lo que los otros perciben de él.

Se puede imponer el status de manera formal por un grupo, es decir impuesto organizacionalmente por medio de títulos o alguna otra formalidad. Sin embargo también existe el status informal. Este se puede adquirir a partir del nivel educativo, la edad, el sexo, las habilidades y experiencia. Cualquier cosa puede tener

valor de status, si los otros en el grupo lo valoran como algo que confiere status.

A su vez se ha demostrado que el status tiene algunos efectos interesantes sobre el poder de las normas y presiones para conformarse. Por ejemplo a los miembros que tienen un alto status grupal frecuentemente se les concede mayor libertad para desviarse de las normas, que a otros miembros del grupo. A su vez las personas con alto status son más capaces de resistir las presiones para conformarse más que sus compañeros de menor status. Una persona que tiene un alto valor para el grupo, pero que no necesita ni se preocupa mucho por las recompensas sociales que proporciona el grupo, es especialmente capaz de prestar una atención mínima a las normas de conformidad.

Es importante que los integrantes del grupo crean que la jerarquía de status es justa. Cuando se perciben injusticias, se crea un desequilibrio del que resultan diversos tipos de comportamientos correctivos. La gente espera que las recompensas sean proporcionales a los costos en que han incurrido.

Por lo general, los grupos acuerdan entre ellos mismos los criterios de status. En consecuencia, suele haber una fuerte coincidencia en el rango que el grupo concede a los individuos.. Sin embargo, los individuos pueden verse en una situación de conflicto cuando se mueven entre grupos cuyos criterios de status son diferentes.

Por otro lado las relaciones entre personas no pueden desenvolverse sin reglas. Es innegable que socialmente, los papeles son más o menos bien definidos de acuerdo al caso y que, hasta cierto punto, cuando los papeles son menos definidos, los comportamientos serán más inseguros y menos adaptados.

En este sentido es importante analizar en la interacción grupal " la aparición de los roles ejercidos por las personas " , pues el

grupo tiende a especializar a sus miembros en una suerte de división de tareas, de acuerdo a sus motivaciones o habilidades personales. El comportamiento esperado de un integrante, definido en función de sus especialidades, constituye el " conjunto de roles de este miembro del grupo ".

Sin embargo cuando el grupo o la persona no logra clarificar los roles se presentan complicaciones , entre las que encontramos:

Consecuencias previsibles de la indefinición de los roles.

a.- **comportamiento inseguro y menos adaptado:** La circunstancia hace que las diversas situaciones y desafíos no sean resueltas en forma grupal, sino a partir de respuestas individuales acordes con la personalidad de cada uno.

b.- **ausencia de comportamientos facilitadores o instrumentales.** Se entiende como tal aquellos comportamientos conscientes que no tengan por única finalidad la solución o satisfacción de problemas personales, inmediatos, sino principalmente la creación de condiciones propicias para la comunicación con el otro. Es un comportamiento que considera las necesidades y problemas de los demás, pero que difícilmente se produzca ante situaciones indefinidas.

El Trabajador Social necesita desarrollar y establecer para su trabajo ese tipo de conductas integradoras y solidarias. La influencia de la indefinición de roles puede, por el contrario, crear situaciones difíciles y angustiantes en su contacto inicial con el grupo.

c.- **desintegración en las situaciones interpersonales:** una situación interpersonal es integrada cuando adquiere un único

sentido para ambas personas. La situación se resuelve cuando los interlocutores alcanzan su objetivo y la integración cesa al menos provisoriamente.

En esta etapa muchas situaciones se desintegran por el choque de expectativas. Consideramos que una situación se desintegra cuando llega a su fin antes de ser resuelta.

Una de las categorías de análisis de roles más conocidos es el propuesto por Bales, que se aplica para la observación de la interacción en un grupo.

Reacciones positivas	1.- Solidaridad: da prueba de solidaridad, anima, ayuda, valora a los demás.	1 v/s 12 Solidaridad - Antagonismo: problemas de integración.
	2.- Distensión: busca disminuir la tensión, bromea, ríe, se muestra satisfecho.	2 v/s 11 Distensión - Tensión : problemas de tensión.
	3.- Acuerdo: da su acuerdo, acepta tácitamente, comprende.	3 v/s 10 Acuerdo - Desacuerdo: problemas de decisión.
Respuestas	4.- Hace sugerencias: indicaciones, respetando la libertad del otro.	4 v/s 9 Hace sugerencias - pide sugerencias: problemas de influencia.
Respuestas	5.- Da su opinión: analiza, expresa sentimiento, deseo.	5 v/ s 8 Da opinión - Pide opinión: problemas de

		evaluación
Respuestas	6.- Da una orientación: informa, pide, clarifica, confirma.	6 v/s 7 Da orientación - pide orientación: problemas de comunicación.
Preguntas	7.- Pide una orientación: información repetición, confirmación.	7 v/s 6 Da orientación - pide orientación: problemas de comunicación.
Preguntas	8.- Pide una opinión: evaluación, análisis, expresión de un sentimiento.	8 v/ 5 Da opinión - pide opinión: problemas de evaluación.
Preguntas	9.- Pide sugerencias: directivas, medios de acción posible.	9 v/s 4 Hace sugerencias - pide sugerencias: problemas de influencia.
Reacciones negativas	10.- Desacuerdo: desaprobación, rechaza, rehusa ayuda.	10 v/s 3 Acuerdo - desacuerdo: problemas de decisión.
Reacciones negativas	11.- Tensión: manifiesta tensión, pide ayuda, se retira de la discusión.	11 v/s 2 Distensión - tensión : problemas de tensión.
Reacciones negativas	12.- Antagonismo: manifiesta oposición,	12 v/s 1 Solidaridad - antagonismo:

	denigra a los demás, se afirma a sí mismo.	problema de integración.
--	---	-----------------------------

Así los roles son el conjunto de conductas que las personas esperan de los que ocupan una determinada posición.

Benne y Sheats¹¹ (1948), establecen 3 categorías de análisis de roles, dentro de un grupo:

- 1.- los roles relativos a la tarea.
- 2.- los roles de mantenimiento de la cohesión.
- 3.- los roles que buscan la satisfacción de las necesidades, individuales, en menoscabo del grupo, de la tarea o del clima afectivo.

El primero dice relación a orientar los esfuerzos del grupo para facilitar su accionar. Se trata de definir los objetivos y los medios. Estos roles centrados en las tareas grupales son: el dar ideas, hacer propuestas, informar, criticar, pedir información, etc.

El segundo dice relación a aquellos roles que se centran en el grupo y permiten mantener la vida íntima. Entre se tienen al estimulador, el mediador, el protector, etc. Estos roles favorecen la moral del grupo, su autoestima, potencian la seguridad y la

expresión de todos, evitan los conflictos, mantienen el agrado de estar juntos.

La tercera familia de roles, representan los obstáculos, entre estos se encuentran aquellos que dominan y se pretenden imponer al grupo, el dependiente que busca suscitar simpatía, el amante del prestigio que busca hacerse valer y llamar la atención, etc.

El determinar los distintos roles que ejercen las personas de un grupo le permite al Trabajador Social profundizar en el análisis grupal.

Cabe destacar que no siempre las personas mantienen o desarrollan los mismos roles. Estos se pueden presentar de acuerdo al momento de vida individual como al momento de vida grupal. Cuando se habla de roles ejercidos por las personas integrantes de un grupo, es fácil "etiquetar" a las personas en un rol. Aunque es difícil cambiar a causa de las expectativas de los otros y los hábitos adquiridos, la realidad es lo suficientemente dinámica que permite el desarrollo y cambio de roles de las personas, según el momento y vida del grupo.

Tipos de roles.

Roles en las tareas	Descripción.
Iniciador	Sugiere nuevos objetivos o ideas.
Recolector, proveedor de información	Aclara temas claves.
Recolector, proveedor de opiniones	Clara los valores pertinentes.

¹¹ Kleitner, R. Comportamiento en las organizaciones. Mc Graw Hill. 1997.

Elaborador	Promueve una mejor comprensión mediante ejemplos o exploración de implicaciones.
Coordinador	Reúne ideas o sugerencias.
Orientador	Mantiene la orientación del grupo hacia los objetivos establecidos.
Evaluador	Somete a prueba los logros del grupo en base a determinados criterios como la lógica y el espíritu práctico.
Vigorizador	Estimula al grupo a seguir adelante o a logros mayores.
Técnico en procedimientos	Lleva a cabo deberes rutinarios.
Registrador	Realiza la función de memoria del grupo, aportando pruebas en los análisis y resultados.
Roles de mantenimiento	
Estimulador	Fomenta la solidaridad del grupo aceptando y elogiando diversos

	puntos de vista.
Armonizador	Media en los conflictos a través de la reconciliación.
Transador	Ayuda a resolver los conflictos armonizando posiciones.
Portero	Alienta la participación de todos los miembros del grupo.
Fijador de normas	Evalúa la calidad de los procesos.
Comentarista	Registra y anota los procesos / dinámica de grupo.
Seguidor	Actúa como auditorio pasivo.

Fuente: Adaptado del análisis de K.D. Benne y P. Sheat. Comportamiento de las organizaciones de R. Kreitner. Mc. Graw Hill. 1997.

Los papeles son así, un conjunto de patrones esperados de comportamiento que se atribuyen a alguien que ocupa una posición determinada en una unidad social. La comprensión del comportamiento de los papeles se simplificaría si cada persona escogiera un rol y lo actuará con regularidad y consistencia. Pero la realidad indica que cada persona actúa en diversos papeles. Así nuestro comportamiento varía de acuerdo con el papel que se esta desempeñando. De manera que los diferentes grupos imponen distintos requisitos de papeles sobre los individuos.

Es así que encontramos los siguientes procesos:

a.- Identificación con el papel: Ciertas actitudes y comportamientos reales consistentes con un papel crean la **identificación con el papel**.

b.- Percepción del papel: La visión de la manera en que se supone que uno debe actuar en una situación determinada es una **percepción del papel**. Basados en una interpretación de la forma como creemos que debe ser nuestro comportamiento desarrollamos cierto tipo de conducta.

c.- Expectativas del papel: Es la forma como las otras personas creen que usted debe actuar en una situación determinada. La manera como uno se comporta está determinada en alto grado por la definición del papel en el contexto en que uno actúa.

d.- Conflicto de roles : Cuando una persona se ve confrontado por expectativas divergentes de papeles, el resultado es un conflicto de papeles. El conflicto surge cuando una persona encuentra que el cumplimiento con un papel puede hacer más difícil el cumplimiento con otro. Llevado al extremo, incluiría situaciones donde dos o más expectativas de papeles son mutuamente contradictorias.

En relación a los conflictos de roles, se presentan en varios planos, por un lado cuando diferentes miembros del conjunto de roles tienen expectativas diferentes de la persona focal. También puede enfrentarse un conflicto de roles cuando los valores, la ética o las normas personales internalizadas entran en contradicción con las expectativas de otros.

Coincidente con el punto anterior la Teoría de Roles indica una posible explicación para ver como las expectativas influyen en las conductas de las personas. En este sentido se establecen 3 fenómenos asociados al rol:

1.- la situación del rol.

2.- la sobrecarga del rol.

3.- la ambigüedad de roles.

En relación a la situación del rol, este relaciona la interacción entre dos personas. En una situación de rol habrá un emisor y una persona receptora o persona focal. Las situaciones de rol comienzan con la percepción por parte del emisor del rol de los requisitos conductuales que exige el grupo en el que interactúa. Estos requisitos sirven de norma para la creación de expectativas de conducta de la persona receptora. El emisor del rol evalúa cognitivamente la conducta real de la persona receptora comparándola con sus expectativas. Seguidamente se le envían a la persona focal mensajes verbales y no verbales apropiados para inducirla a conducirse de la manera esperada por el emisor del rol y del grupo.

En relación a la sobrecarga del rol, Shein señala, que esta tiene lugar cuando la suma total de lo que el emisor del rol espera de la persona focal excede en mucho lo que la persona es capaz de hacer.

La ambigüedad de roles se produce cuando los miembros del conjunto del rol no comunican a la persona focal las expectativas que tienen de la conducta necesaria para ejercer su rol, ya sea porque no cuentan con esa información o porque la retienen en forma deliberada. Es decir las personas experimentan ambigüedad de roles cuando no saben qué es lo que se espera de ellos.

LOS PROCESOS DE INFLUENCIA

Estos nacen de la interacción entre los miembros de un grupo. Para entender los distintos fenómenos ligados a la influencia, es preciso definir la norma y la creación de normas al interior del grupo. Una norma es una actitud, una opinión, un sentimiento o una acción compartida por dos o más personas, que guían su conducta.

La creación de normas es un fenómeno habitual en un grupo. A medida que la cohesión del grupo aumenta y a fin de reforzar y acelerar esta cohesión y los sentimientos ligados a la pertenencia al grupo, éste tiende a crear normas propias. Estas normas una vez establecidas, están por encima de las de los individuos. Las normas de un grupo se manifiestan por las maneras de pensar y actuar comunes a todos los miembros, por ejemplo, las condiciones para llegar a ser miembro, las sanciones cuando se separa de la norma, las exigencias de presencia y repartición de tareas. El acatamiento de ciertas normas se materializa por comportamientos ritualizados, por maneras de hablar, de vestirse u otros signos que representen al grupo.

Las normas son netamente perceptibles cuando un " extraño " asiste a una reunión de un grupo y percibe muy mal lo que allí pasa, aquel no posee el código para descifrar lo que ve u oye. Los miembros del grupo están al corriente de la significación de ciertos términos, de ciertos comportamientos, de ciertos gestos, de ciertas alusiones, todo ello arraigado en la historia de vida del grupo. Los miembros nuevos de un grupo, si quieren integrarse, deben identificarse con la significación simbólica de ciertos códigos utilizados. La norma es así un proceso de reducción de la incertidumbre. Una posición común adoptada a partir de un consenso tiene un efecto más tranquilizador que la percepción de diferencias.

Se sostiene que las normas se desarrollan de una manera informal a medida que el grupo determina su eficacia. Por lo general las normas se desarrollan de acuerdo a:

- 1.- manifestaciones explícitas por parte de los miembros del grupo.**
- 2.- por acontecimientos críticos en la historia del grupo.**
- 3.- por primacía. (generalmente la primera conducta que surge en el grupo es la que normalmente fija las expectativas de este)**
- 4.- por conductas que representan un remanente de situaciones pasadas.**

El poder establecer normas ayuda al grupo a:

- 1.- facilitar la supervivencia del grupo.**
- 2.- aumenta la posibilidad de predecir el comportamiento de los miembros del grupo .**
- 3.- reduce los problemas interpersonales entre los miembros del grupo.**
- 4.- aclaran los valores esenciales del grupo y de su identidad exclusiva.**

Una vez establecida la norma del grupo, se vuelve más difícil apartarse de ella, el individuo debe adaptarse a ella.

Señalan De Robertis y Pascal¹² que dentro de los tipos de influencia que se presentan en la interacción entre personas se destacan los siguientes fenómenos:

¹² La intervención colectiva en Trabajo Social. La acción con grupos y comunidades. El Ateneo. 1997.

- 1.- las presiones hacia la conformidad.
- 2.- la resistencia al cambio.
- 3.- el cambio y la innovación.

El primero dice relación con la presión que ejerce el grupo sobre las personas o sobre las minorías que se separan de los objetivos y metas del grupo. Esto se da a través de un sistema de sanciones y/o valorizaciones a fin que éstos se plieguen a las normas mayoritarias que se conformen a la regla.

Como cada miembro del grupo, cada persona desea que lo acepten. Por este deseo la persona es capaz de adaptarse a las normas del grupo. Este interés puede ejercer fuertes presiones sobre los miembros individuales para que cambien sus actitudes y comportamientos.

Salomon Asch plantea que las normas grupales presionan hacia el amoldamiento. Se desea ser parte del grupo, evitando ser demasiado diferente. Cuando la opinión de un individuo difiere considerablemente de las opiniones de los otros miembros del grupo, es probable que sienta una fuerte presión para hacer que sus opiniones coincidan con las de los otros.

En relación a la resistencia al cambio, este se trata de un fenómeno corriente que se puede constatar en un plano individual o colectivo. La vida corriente de cada uno de nosotros está regida por hábitos, por costumbres y modificarlos no siempre es fácil. Esta resistencia puede estar ocasionada por el temor a lo desconocido, por la oposición a la autoridad o por la inercia de los procesos grupales.

El cambio y la innovación se da en un contexto de una serie de factores que favorecen su desarrollo. En esto es esencial la utilización de la decisión grupal como medio para facilitarlos. Un papel importante le cabe a las normas grupales como marco de

referencia " mientras los valores del grupo permanezcan sin modificar, el individuo se resistirá a los cambios, cuanto más se distancien éstos de las normas del grupo la persona estará más propicia al cambio. Si la norma misma del grupo se modifica, la resistencia será eliminada ".

El cambio de la norma del grupo puede obtenerse a partir de una decisión colectiva, después de un período más o menos largo de intercambios entre sus miembros. Lewin plantea 3 fases para el cambio:

- 1.- **descristalizar, es decir, corroer certezas en cuanto a la norma del grupo, aportando discusión, información nueva, diferente.**
- 2.- **desplazamiento hacia el nivel de cambio deseado.**
- 3.- **cristalización de las normas del grupo en un nivel avanzado.**

La decisión del grupo facilita el cambio por 2 razones:

En primer lugar el individuo actúa en tanto que es " miembro del grupo ". Al estar en relación con las normas de este grupo, no tiene, que enfrentar la inseguridad y el aislamiento. La segunda es que la decisión proporciona la unión entre la motivación y la acción, pues no es suficiente estar motivado para que algo cambie realmente, es preciso que hay una acción que realice el cambio.

El cambio y la innovación en el proceso de influencia pueden también ser introducidos por individuos o grupos minoritarios. Se constata corrientemente que una persona que tiene un status más reconocido que otro puede influir en la decisión ya sea personal o grupal. Es así que un miembro de un grupo es susceptible de ejercer una influencia más importante sobre los otros que un miembro aislado o rechazado.

Sin embargo investigaciones de Faucheux y Moscovici han mostrado que una minoría puede llegar a ser capaz de influir sobre una mayoría cuando adopta una posición constante y desarrolla argumentos sistemáticos y persuasivos. " El hecho de que alguien mantenga firmemente su punto de vista y desarrolle de una manera coherente sus ideas, modifica la relación mayoría - minoría.

Pensamiento y cambio de grupo.

Existen dos fenómenos que pueden afectar la productividad del grupo. Estos son:

- a.- **pensamiento del grupo.**
- b.- **cambio de grupo.**

El primero se relaciona con las normas. Describe situaciones en que las presiones del grupo para lograr la conformidad impide que el grupo efectúe una evaluación crítica de puntos de vista desunidos, minoritarios o impopulares. Es decir la norma para el consenso vence la apreciación realista de cursos alternativos de acción.

¿ ha sentido usted ganas de hablar en una reunión, pero decidió no hacerlo ?

Una razón puede haber sido la timidez, pero también pudo haber sido víctima del pensamiento del grupo, fenómeno que ocurre cuando los miembros del grupo se enamoran tanto de buscar la conformidad, que la norma del consenso vence la evaluación realista de cursos alternativos de acción y expresión total de puntos de vista diferentes, minoritarios o impopulares.

Existen 4 características que definen el fenómeno del pensamiento de grupo. Estas son:

1.- los miembros del grupo racionalizan cualquier resistencia a los supuestos que han hecho. Sin importar lo fuertemente que la evidencia pueda contradecir los supuestos básicos, los miembros se comportan de manera que refuerzan continuamente dichos supuestos.

2.- los miembros aplican presiones directas sobre aquellas personas que expresan dudas momentáneas acerca de los puntos de vista compartidos por el grupo, o que cuestionan la validez de los argumentos que apoyan la alternativa favorecida por la mayoría.

3.- aquellos miembros que tienen dudas o que sostienen puntos de vista diferentes procuran evitar desviarse de lo que parece ser el consenso del grupo al guardar silencio acerca de sus temores minimizando consigo mismo la importancia de las dudas.

4.- parece una ilusión de unanimidad. Si alguien no habla, se supone que está en completo acuerdo.

En relación al cambio del grupo, al comparar las decisiones de grupo con las decisiones individuales, la evidencia sugiere que existen diferencias. En algunos casos, las decisiones de grupo son más conservadoras que las individuales. Con mayor frecuencia , el cambio es hacia la adopción de un riesgo mayor.

Lo que parece que tiene lugar en el grupo es que la discusión lleva a un cambio considerable en la posición de los miembros, y los hace adoptar una posición más extrema en la dirección hacia la cual ya se inclinaban antes de la discusión. De manera que las personas conservadoras se vuelven más cautos y los tipos más agresivos corren más riesgos. La discusión del grupo tiende a exagerar la posición inicial del mismo.

El cambio de grupo puede verse realmente como un caso especial de pensamiento de grupo. La decisión refleja la norma dominante

en la toma de decisiones que se desarrolla durante la discusión de éste. El hecho de que el cambio en la decisión del grupo sea hacia una mayor preocupación o mayor riesgo, depende de la norma dominante antes de la discusión.

La mayor ocurrencia del cambio ha generado varias explicaciones del fenómeno. Por ejemplo, se ha indicado que la discusión crea familiaridad entre los miembros. Al sentirse más cómodos unos con otros, también se vuelven más valientes y audaces. Otro argumento es que se valoran más los riesgos, se admira a las personas que enfrentan riesgos. Sin embargo, la explicación más recurrente hacia el riesgo parece ser que el grupo vuelve difusa la responsabilidad. Las decisiones grupales liberan a cualquier miembro por sí mismo de ser responsable de la selección final del grupo.

EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES Y RESOLUCION DE CONFLICTOS

Todo grupo se ve enfrentado a la necesidad de tomar decisiones y de llevarlas a cabo; es decir, transformarlas en acción. Los tipos de decisiones tomadas, la manera en que el grupo las toma y el modo de regular los conflictos que surgen inevitablemente de la necesaria confrontación, constituyen una materia rica para la observación y el análisis de la vida interna del grupo.

Los tipos de decisiones tomadas por los grupos pueden dividirse en dos categorías: aquellas que necesitan ser seguidas por una acción y aquellas de las que no se deriva ninguna acción.

Las decisiones que no necesitan acción son orientaciones. El grupo se fija una línea de conducta, una orientación, un objetivo global, una tendencia. Los miembros intercambian puntos de vista

y deciden un punto de vista común al conjunto. Se trata de decisiones más políticas que de acción.

Pero la mayor parte de las decisiones de un grupo conllevan una acción: podemos entonces distinguir:

- **las decisiones triviales inmediatas.**
- **las decisiones vitales inmediatas.**
- **las decisiones vitales a largo plazo.**

La primera dice relación con aquellas decisiones que son seguidas de una acción inmediata, pero en las que no se juega algo demasiado importante para el grupo.

Las segundas son aquellas decisiones que son seguidas rápidamente por una acción cuyo objeto es de gran importancia para la vida futura del grupo y por ello deben ser ejecutadas.

Las últimas decisiones no necesitan una respuesta ni una acción inmediata, incluso si su contenido es muy importante para el grupo.

Jackson Gibb¹³ plantea el **consenso** como la mejor manera de tomar decisiones. El consenso es un acuerdo de todos los miembros del grupo sobre una solución y no simplemente un acuerdo de mayoría. El consenso es un consentimiento compuesto de aceptación activa de sí y del otro. Este exige del grupo un esfuerzo de elaboración, una búsqueda de otras posibilidades, de otras perspectivas.

El proceso de toma de decisiones seguirá distintas fases: en primer lugar, la formulación debe ser clara y precisa, comprendida por cada miembro; el grupo debe considerar que el problema le concierne. En efecto, para que haya una decisión, el grupo debe aceptar el problema y considerarlo como importante y digno de atención. A continuación, la recopilación de informaciones que conciernan al problema y a la decisión a tomar,

¹³ Idem. p. 81

lo que implica que todos los elementos de información estén a disposición del grupo, que la información sea completa y que tengan en cuenta la realidad y las eventuales limitaciones. A partir de ese momento el grupo puede elaborar las diferentes soluciones o elecciones posibles, teniendo en cuenta los diferentes puntos de vista de los miembros y pasando revista a todas las soluciones posibles, para resolver por fin, la elección de la decisión considerada como la mejor por el conjunto del grupo. La decisión escogida debe ser explicitada, claramente reformulada; el acuerdo del grupo será afirmado y cada persona debe tener la ocasión de pronunciarse.

Toma de decisiones en grupo.

Ventajas de los grupos.

- 1.- la información y los conocimientos son más completos.** Al agregar los recursos de varias personas, se integran más insumos al proceso de toma de decisiones.
- 2.- mayor diversidad de puntos de vista.** Los grupos aportan heterogeneidad al proceso de decisiones. Esto brinda la oportunidad de que se tomen en cuenta otros punto de vista y otras alternativas.
- 3.- mayor aceptación de una solución.** Si las personas se ven afectadas por una decisión y que son elemento vital para su implementación pueden participar en la decisión misma, es más probable que la acepten y alienten a otras personas a que la acepten.
- 4.- mayor legitimidad.** Cuando alguien toma una decisión no consultada con otras personas, puede dar la impresión que se tomo una de decisión autocrática y arbitraria.

Desventajas de los grupos.

- 1.- consumen tiempo.** El resultado de los grupos en el proceso de toma de decisiones es más retardado que si lo estuviese tomando sólo una persona.
- 2.- presiones para conformarse.** El grupo en muchos casos presiona socialmente a sus integrantes. El deseo de los miembros del grupo de ser aceptado y ser considerado un activo para el mismo, puede dar como resultado el aplastamiento de cualquier desacuerdo abierto, estimulando la conformidad.
- 3.- dominio de pocas personas.** Las discusiones del grupo pueden ser dominadas por un miembro o por unos cuantos. Si la cohesión dominante está compuesta por miembros de poca y mediana habilidad, la eficacia global del grupo se vera afectada.
- 4.- Responsabilidad ambigua.** Los miembros del grupo comparten la responsabilidad, pero en ningún caso tan efectiva como la responsabilidad individual.

Las decisiones del grupo son la causa de numerosos conflictos y enfrentamientos en el interior del grupo. Cuando estos conflictos están latentes, difusos, expresados por gestos vagos (negaciones, silencios, inercia), tienen tendencia a paralizar el grupo y a viciarlo de todo dinamismo. Este tipo de tensiones



expresadas de manera velada es poco operativo para el grupo. Es preferible, con mucho, la expresión abierta de las oposiciones, de las diferencias, de los sentimientos de hostilidad y/o agresividad, que permite clarificar, constatar, aceptar las diferencias y buscar soluciones.

Los conflictos surgen con respecto a temas muy variados, pueden tratarse de conflictos entre personas o entre subgrupos allí donde la polarización de los intercambios desencadena reacciones agresivas, pueden tratarse de una percepción diferente de los hechos y observaciones, de una carencia de elementos de información, de un desacuerdo en cuanto a la manera de proceder, de divergencias con respecto a los objetivos y finalidades, de diferencias en las propuestas, de diferencias entre los miembros del grupo a causa de sus marcos de referencia, prejuicios, historia personal, motivaciones, etc. Las corrientes afectivas y los lazos de afinidad deben también tomarse en consideración cuando surgen conflictos.

Un elemento importante de análisis es apreciar si el conflicto, con su movilización de energía afectiva, tensiones, hostilidad, etc., está en relación con el contenido enunciado. A veces, los enfrentamientos están desplazados, el conflicto surge alrededor de una cuestión menor, pero lo que está en juego son luchas de influencia entre las personas.

Los grupos se adjudican diversos medios para resolver sus conflictos y optan por diversas soluciones. La observación de la manera de resolver un conflicto nos da elementos de apreciación sobre la vida interna del grupo. Una primera solución al conflicto es la eliminación pura y simple del más débil o minoritario. A menudo ciertos conflictos se resuelven con la salida, temporal o

definitiva, de ciertos miembros, por la exclusión o el ausentismo a las reuniones siguientes. Pero la eliminación puede también ser un aislamiento, incluso estando presente, la persona no tiene responsabilidades o tareas que desempeñar. Una segunda opción es la subyugación, el más fuerte impone a los demás su punto de vista y su opinión. El compromiso interviene cuando las dos partes, con fuerza más o menos equivalente, llegan a un arreglo. Cada uno transita sobre ciertos puntos y demuestra buena voluntad para salvaguardar la unidad del grupo y evitar su ruptura.

Una forma más elaborada de buscar la solución de un conflicto, es la búsqueda de una tercera solución. Esta se parece al consenso en las decisiones del grupo, en el sentido de que se trata de reconocer las posiciones opuestas de los adversarios confrontados, analizar las implicaciones y buscar juntos una nueva solución diferente que satisfaga a los dos adversarios y que sea más satisfactoria que las soluciones propuestas con anterioridad por las partes en conflicto.

El proceso comienza cuando una persona percibe que otra ha afectado negativamente algo que le interesa a la primera, o que esta a punto de afectarlo.

El punto de vista tradicional se basa en la creencia que el conflicto es un proceso dañino y que debe evitarse a toda costa. Se veía al conflicto como un resultado disfuncional de una pobre comunicación, una falta de franqueza y confianza entre las personas. Sin embargo el pensamiento actual señala que los conflictos son un hecho natural en todos los grupos humanos. Siendo este inevitable se puede transformar en una fuerza positiva para el grupo a fin que alcance un desempeño más eficaz y eficiente.

TIPOS DE CONFLICTO.

EL CONFLICTO INTERGRUPAL.

Los conflictos entre dos o más personas también causan problemas serios a los grupos y personas involucradas. En este tipo de conflicto cada grupo pretende disminuir la fuerza del otro, adquirir poder y mejorar su imagen.

Estos conflictos tienen su fuente de origen en diversas causas como:

- 1.- distintos puntos de vista.
- 2.- fidelidad al grupo o al líder del grupo.
- 3.- rivalidad o lucha por la supremacía entre los líderes.
- 4.- competencia por los recursos.

CONFLICTO INTERPERSONAL.

Son Los conflictos que surgen entre dos personas y representan un serio problema porque afectan profundamente a sus emociones. Surgen de diversas fuentes, como pueden ser:

- 1.- choques de transmisión.
- 2.- escala opuesta de valores.
- 3.- las amenazas de status.
- 4.- o lo más común , por percepciones y puntos de vista contrarios.

En estos conflictos se requiere proteger la autoimagen y autoestima contra el daño que le pueda causar los demás, por lo que si el concepto de si mismo se ve amenazado, ocurre un serio malestar y la relación se deteriora dando lugar al conflicto.

Algunas veces las personalidades o los caracteres incompatibles de las dos personas provocan el choque, o bien el conflicto surge

por deficiencias en la comunicación o por diferencias de percepción.

EL CONFLICTO A NIVEL INDIVIDUAL.

Este tipo de conflicto surge cuando las necesidades de la persona difieren con las del grupo y se puede reflejar en:

- 1.- la frustración: se genera cuando no se alcanza una meta luego del esfuerzo realizado con la conducta encaminada a lograrla.
- 2.- el conflicto de intereses es el conflicto psicológico interno que se presenta en la persona cuando desea algo que tiene aspectos tanto negativos como positivos, o bien, cuando tiene que tomar una decisión y está frente a dos alternativas incompatibles y se ve obligada a elegir.

A su vez existen conflictos a nivel de:

- a.- conflicto de atracción - atracción: cuando ambas alternativas son igualmente atractivas, pero no se pueden tener simultáneamente y se tiene que decidir por una.
- b.- conflicto de evitación - evitación, cuando ambas alternativas son igualmente desagradables o desfavorables, pero a fuerza se tiene que optar por una.
- c.- conflicto de atracción - evitación, cuando se puede alcanzar lo que se desea pero se sabe que esa opción también nos causará cierto daño y se tienen sentimientos ambivalentes.

Muchas de las decisiones que tiene que tomar la persona generan alguna modalidad de conflictos de intereses.

- 3.- conflicto de roles. Este se presenta cuando el rol que desempeñamos en una de las áreas de nuestra vida, entra en

choque u oposición con el papel que desempeñamos en otra esfera de actuación.

El conflicto igual que un grupo desarrolla etapas, las cuales reconocen como:

El proceso del un conflicto.

1.- Oposición o incompatibilidad potencial. En esta etapa se manifiesta la presencia de condiciones para que surja el conflictos. No necesariamente conducen directamente al conflicto pero lo potencia:

- a.- comunicación.
- b.- estructura.
- c.- variables personales.

2.- Conocimiento y personalización. Si las condiciones que se presentan en la etapa anterior están dadas, esta etapa solo puede llevar al conflicto, ya que una de las partes o ambas se verán afectadas estando conscientes del conflicto.

Existen aquí dos fenómenos, el **conflicto percibido**, el cual es el grado de conciencia de una o más de las partes de la existencia de condiciones que crean oportunidades para que surja el conflicto. El segundo es el **conflicto sentido**, el cual es el involucramiento emocional en un conflicto que crea ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.

3.- Intenciones. Estas intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento explícito. Estas intenciones son decisiones para actuar en forma determinada. Dentro de las dimensiones de las intenciones para manejar un conflicto encontramos:

a.- competencia: el cual es el deseo de satisfacer los intereses propios, independientemente del impacto sobre la otra parte en el conflicto.

b.- colaboración: situación en que las partes de un conflicto desean cada una satisfacer totalmente las preocupaciones de todas las partes.

c.- evasión: es el deseo de retirarse de un conflicto o de suprimirlo.

d.- complacencia: es la disposición de una parte de un conflicto para colocar los intereses del oponente por encima de los propios.

e.- arreglo con concesiones: situación en que cada parte de un conflicto está dispuesta a ceder algo.

4.- Comportamiento. Esta etapa incluye las declaraciones, acciones y reacciones de las partes de un conflicto. Estos comportamientos de conflicto por lo general son intentos de forzar la implantación de las intenciones de cada parte, pero tienen una calidad estímulo que los separa de las intenciones.

Cuadro de la intensidad de un conflicto

Conflicto aniquilador	Esfuerzos abiertos para destruir a la otra parte.
	Ataques físicos agresivos.
	Amenazas y ultimátum.
	Ataques verbales asertivos.
	Cuestionamiento abierto o desafío de otros.

	Desacuerdos menores o malos entendidos
Sin conflicto	

5.- Resultados. El conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad e innovación, alienta el interés y curiosidad entre los miembros del grupo, proporciona el medio a través del cual se pueden discutir los problemas y liberar la tensión y fomenta un ambiente de autoevaluación y cambio.

En un sentido inverso un conflicto no resuelto puede llevar al grupo a disminuir su comunicación, reducir su cohesión grupal, como la subordinación de las metas del grupo, a la prioridad de la lucha interna entre los miembros. Llevado al extremo, el conflicto puede detener el funcionamiento del grupo y amenazar su sobrevivencia.

VENTAJAS DEL CONFLICTO GRUPAL.

Sirve de válvula de escape permitiendo que se libere la presión y trayendo a la superficie los problemas más ocultos, los cuales pueden afrontarse y resolverse.

Se estimula a las personas a ser creativas y buscar mejores métodos que generen resultados de mayor satisfacción, al mismo tiempo que los impulsa a innovar y probar nuevas ideas.

Ayuda a las partes en conflicto a lograr un mejor conocimiento de los demás y también de si mismos.

Cuando los conflictos se resuelven de conformidad para ambas partes, las personas se sentirán más comprometidos con la solución, lo que llevará no

sólo al logro de los objetivos, sino también a una interrelación más sana y madura.

DESVENTAJAS DEL CONFLICTO GRUPAL.

Las posibles desventajas existen especialmente cuando el conflicto se sale de control y dura mucho tiempo o se vuelve demasiado intenso. También cuando se pretende evadir el conflicto y éste se vuelve como una bola de nieve se va convirtiendo en un alud más difícil de manejar.

Los conflictos interpersonales pueden deteriorar la disponibilidad para la cooperación y el trabajo en equipo, ya que a veces generan un clima de desconfianza que afecta o impide la coordinación de esfuerzos.

Algunas personas sufren un deterioro de su autoestima, en otros afecta su motivación.

Los líderes deben prevenir estas desventajas o efectos negativos del conflicto y anticipando las probables consecuencias, aplicar las estrategias adecuadas para que con un manejo inteligente no lleguen a presentarse.

A su vez existen técnicas de manejo del conflicto grupal, entre las que encontramos:

TECNICAS PARA LA ESTIMULACION DEL CONFLICTO.

Manejo de la comunicación	Uso de mensajes ambiguos o amenazadores para incrementar los niveles de conflicto.
Incorporación de personas externas	Incorporar a personas cuyos valores, actitudes o estilos comportamientos llevan o estimulan el conflicto.
Reestructuración del grupo	Reacomodo de los grupos , modificación de las normas y reglamentos.
Nombramiento de abogado del diablo	Nombrar a un crítico para que argumente en forma deliberada contra las posiciones mayoritarias del grupo.

Por otro lado encontramos:

TECNICAS PARA LA RESOLUCION DE UN CONFLICTO.

Solución de un problema	Reunión cara a cara de las partes en conflicto, con el propósito de identificar el problema y resolverlo por medio de una discusión franca.
Metas superordinales	Creación de una meta compartida que no se puede

	lograr sin la cooperación de cada una de las partes en conflicto.
Ampliación de recursos	Cuando la escasez de recursos ocasiona un conflicto, la ampliación de este puede llevar una solución ganar - ganar.
Evasión	Retiro o supresión del conflicto
Allanamiento	Minimizar las diferencias mientras se enfatizan los intereses comunes entre las partes en conflicto.
Arreglo con concesiones	Cada parte en conflicto cede alguna cosa de valor.
Mando autoritario	Se utiliza la autoridad formal para resolver el conflicto.
Modificación de la variable humana	Uso de técnicas de cambios del comportamiento, como capacitación en relaciones humanas para modificar las actitudes y comportamientos que ocasionan el conflicto.
Modificación de las variables estructurales	Cambio en la estructura formal del grupo y los patrones de interacción de las partes en conflicto.

SISTEMATIZACION DE LOS PROCESOS GRUPALES.

Mustieles Muñoz¹⁴, indica la importancia de establecer categorías de análisis, reflexión e interpretación desde un esquema conceptual en relación a los grupos humanos. Indica la necesidad de la sistematización para mejorar la propia intervención y práctica profesional, a partir de lo que ella misma nos enseña, evitando caer repetidamente en los mismos errores por falta de conocimiento. A su vez permite acercar la práctica, la reflexión y el aprendizaje que de ella se desprende a otros profesionales como a la ciencia social en general y a la disciplina en particular. Dicha guía ha sido modificada pensando apoyar el proceso de sistematización de nuestros alumnos de pre grado de Trabajo Social de la Universidad de Los Lagos en su intervención en la realidad social.

Antecedentes a desarrollar.

En relación al contexto.

- 1.- caracterice el contexto local en que se inscribió la experiencia.
- 2.- caracterice el contexto institucional en que se inscribió el proyecto de intervención grupal.

Aspectos generales del grupo.

- 1.- ¿ qué estrategias se utilizaron para la formación del grupo ?
- 2.- encuadre el trabajo con el grupo (espacio, tiempo, objetivos, etc)
- 3.- número de reuniones mantenidas hasta el presente con el grupo
- 4.- caracterice el tipo de grupo.

¹⁴ Nueva guía para la sistematización de los procesos grupales. Humanitas. 1997.

5.- A priori, cuál iba a ser la tarea manifiesta del grupo. ¿ este aspecto ha cambiado a lo largo del proceso ?

6.- caracterice brevemente a los miembros del grupo.

7.- ¿ habían realizado con anterioridad experiencias de trabajo de grupo coordinados por un profesional ?

Desarrollo del proceso grupal.

1.- especifíquense las siguientes variables , referidas a cada reunión del proceso.

- número de reunión y fecha.
- duración.
- objetivos grupales y objetivos individuales.
- Número de miembros.
- Porcentaje de asistencia real.
- Tarea de la reunión.
- Técnicas utilizadas.
- Observaciones.

2.- ¿ qué instancias de evaluación se generaron en el grupo ? ¿ qué área de conducta (sentimiento, pensamiento y actuación) predominaba en los miembros durante las evaluaciones ?

Análisis del proceso grupal.

- 1.- actitud ante el cambio .
- 2.- presencia de ansiedades individuales y/o grupales.

Afiliación.

- 1.- ¿ qué convoco a los miembros a reunirse ?
- 2.- ¿ qué necesidades manifiestas y latentes esperaban los miembros satisfacer con y en el proceso grupal ?

- 3.- ¿ existía correspondencia entre lo anterior y los objetivos institucionales y profesionales ?
- 4.- ¿ se produjeron nuevas incorporaciones de los miembros a lo largo del proceso ?
- 5.- ¿ qué favoreció u obstaculizó las nuevas incorporaciones ?

Pertenencia.

- 1.- cuál fue el porcentaje de asistencia a las reuniones grupales.
- 2.- ¿ hubo identificación con el proceso grupal ?
- 3.- ¿ el lenguaje de los integrantes incluía a el grupo ?
- 4.- ¿ los miembros utilizaron códigos extragrupales específicos.
- 5.- ¿ qué favoreció u obstaculizo la pertenencia ?

La comunicación.

- 1.- ¿ el grupo tendía a mantener una interacción verbal intensa, regular o escasa ?
- 2.- ¿ se cumplió el circuito básico de la comunicación ?
- 3.- ¿ hubo comunicación enfermiza en el grupo ?
- 4.- ¿ qué eliminaciones, generalizaciones o distorsiones más significativas aparecieron en el proceso comunicativo en el grupo ?
- 5.- ¿ hubo silencios ? ¿ con qué frecuencia , ante qué temáticas y de qué tipo ?
- 6.- ¿ algún integrante o subgrupo quedó marginado del proceso de comunicación grupal ?
- 7.- ¿ cuál era la dirección dominante de la comunicación ?
- 8.- ¿ qué secretos grupales se detectaron ?
- 9.- ¿ qué favoreció u obstaculizo la comunicación grupal ?

La pertinencia.

- 1.- ¿ el grupo tuvo claro sus objetivos y la tarea ?

- 2.- ¿ se centro en objetivos y tarea ?
- 3.- ¿ cómo realizaba el grupo el abordaje de una tarea ?
- 4.- ¿ se postergaba el abordaje de alguna tarea concreta ?
- 5.- ¿ qué temas se trataron ? ¿ qué temas se omitieron ?
- 6.- ¿ existieron déficit de información ?
- 7.- ¿ qué favoreció la pertinencia ?

La cooperación.

- 1.-¿ los aportes de los miembros del grupo resultaban coherentes con la tarea ?
¿ eran de índole temático o de tipo vivencial ?
- 2.- ¿ se ayudaban los miembros del grupo entre sí ?
- 3.- ¿ realmente los miembros del grupo se colaboraban entre sí para alcanzar la tarea propuesta ?
- 4.- ¿ hubo indicios de competición ?
- 5.- ¿ hubo productividad grupal ?
- 6.- ¿ qué favoreció u obstaculizo la cooperación ?

El aprendizaje.

- 1.- ¿ el grupo fue creativo ?
- 2.- ¿ pudo desarrollar conductas alternativas frente a los obstáculos que se presentaron ?
- 3.- ¿ qué favoreció u obstaculizo el aprendizaje ?

La interacción.

- 1.- ¿ aparecieron problemas interpersonales o de relación grupal ?
- 2.- ¿ con qué intensidad y frecuencia ?
- 3.- ¿ ante que situaciones y/o tareas ?
- 4.- ¿ a quién se valorizaba y a quién se rechazaba en el grupo ?
- 5.- si se empleo sociometría, incluya el sociograma y su análisis.
- 6.- ¿ qué favoreció u obstaculizo la interacción ?

Los roles.

- 1.- ¿ qué roles se identificaron ?
- 2.- ¿ cómo se llevo a cabo el proceso de adjudicación - asunción de roles ?
- 3.- ¿ los miembros se estereotiparon en el ejercicio de los roles ?
- 4.- ¿ qué favoreció u obstaculizo el desarrollo de los roles ?

Momentos del grupo.

- 1.- caracterice los momentos del grupo.
- 2.- ¿ el grupo se proyectaba hacia el futuro ?
- 3.- ¿ que actitud adoptaba al grupo ante los momentos de cierre de las reuniones ?
- 4.- ¿ se presentaron procesos de duelo experimentados por el grupo ?
- 5.- ¿ se produjeron momentos de intimidad ?

Del alumno coordinador.

- 1.- ¿ fue capaz de formular hipótesis acerca del proceso grupal ?
- 2.- ¿ el alumno coordinador mantuvo circularidad y neutralidad durante las reuniones y el proceso ?
- 3.- ¿ se realizaron devoluciones al grupo ?
- 4.- ¿ el alumno coordinador realizó procesos de autoanálisis ?
- 5.- ¿ el alumno coordinador fue creativo ?
- 6.- ¿ estableció el equipo alianzas y/o coaliciones con integrantes del grupo ?
¿ por qué ?
- 7.- especifique y evalúe lo que hizo el alumno:
 - para disminuir las ansiedades básicas personales y grupales.
 - Para favorecer la afiliación, la pertenencia, la comunicación, la interacción, etc.
- 8.- ¿ hubo dificultades para ejercer el rol ?

9.- Señale que tipo de relaciones ha mantenido el alumno coordinador con el:

- grupo
- la tarea grupal.
- su propia tarea.
- el equipo supervisor.
- sus compañeros.

10.- ¿ qué bibliografía tuvo que estudiar durante el proceso grupal ?

11.- ¿ que tipo de documentación fue produciendo el alumno a lo largo del proceso ?

12.- ¿ qué ha aportado el trabajo realizado a su proceso formativo ?

13.- ¿ ha aprendido el alumno a conducir y/o apoyar procesos grupales ?

14.- ¿ qué impacto han producido en usted las realidades vividas por el grupo ?

EL TRABAJADOR SOCIAL COMO AGENTE DE INTERVENCION GRUPAL.

Sumado al conocimiento científico la cordialidad de la relación persona a persona y el respeto profundo por las diferencias individuales y grupales, el Trabajador Social utiliza esta relación como metodo de trabajo para dar ayuda a individuos y grupos.

Al respecto se consideran como básicos 4 principios profesionales:

- 1.- **aceptación.**
- 2.- **autoconciencia.**
- 3.- **empatía.**
- 4.- **objetividad.**

El fundamento básico de la aceptación es la importancia innata que asignamos al hombre y su dignidad. Aceptación no supone aprobación, no significa ausencia total de valores, esto sería casi imposible. Supone si el interés verdadero por las personas, individualización y valorización del otro, deseo de ayudar, comprensión, y sobre todo, la creencia en que las personas y grupos tienen condiciones y capacidad de descubrir su propia identidad, para el desarrollo de todas las potencialidades.

Debido al gran poder del proceso grupal, el Trabajador Social debe ser cauteloso evitando utilizar al grupo para la satisfacción de sus necesidades personales. Un estado constante de autocrítica impedirá la manipulación de individuos y grupos, teniendo a la vez una gran sensibilidad para con los otros y desplegando un constante esfuerzo para proyectarse en sus situaciones. Todo ello sin perder la propia identidad que podría llevar al profesional a una actitud fría e impersonal del total

descompromiso con las personas y situaciones. El primer paso para una relación efectiva con los grupos es la propia comprensión y el conocimiento de sí mismo.

La empatía es uno de los más elevados niveles de interdependencia comunicativa. Varios grados de empatía fueron considerados operacionales, yendo desde la no percepción de los sentimientos de un cliente, hasta el punto en que es reconocido sin sombra de duda, el mensaje " estoy contigo ".

La empatía es susceptible de desarrollo y no debe ser confundida



con la simpatía. En la primera la atención se centra en los sentimientos y en la situación de otra persona. En la segunda, la participación del sujeto en las emociones de los demás se hace en función de su propia experiencia.

Cuando el profesional tiene la confianza con los miembros del grupo, éstos experimentan la voluntad de expresar sus sentimientos y necesidades. La capacidad empática disminuye en los miembros y en los grupos en sí la necesidad de utilizar mecanismos de defensa. En consecuencia, los canales de comunicación se tornan más amplios, favoreciendo el proceso de integración.

La neutralidad es entendida por los Trabajadores Sociales como la capacidad de encarar los hechos y las personas como ellas son, sin preconcepciones, sin actitudes clasificatorias. Implica la comprensión de los motivos que llevan a los individuos a reaccionar frente a las diversas situaciones sociales. Supone el conocimiento de la diversidad de los valores culturales y la autopercepción del propio sistema valórico. En la práctica, supone, además, una actitud de relativismo cultural, conocimiento de la interrelación, de la dinámica del comportamiento individual y de los grupos, y la utilización del método científico en la realización del trabajo.

El profesional tiene que unir la empatía a la responsabilidad profesional de ayudar a las personas, en la medida en que esto sea posible necesario, considerando sus principios y Valores, sin actitudes dogmáticas de querer decidir por ellos.

ACTITUDES ORIENTADAS A PRINCIPIOS PROFESIONALES¹⁵.

Toda intervención dirigida a actuar con las relaciones interpersonales necesita tener presentes al determinar sus objetivos, los valores éticos. De ahí que al iniciar la práctica del Trabajo Social con grupos, el profesional deba apoyarse en la existencia de principios básicos o líneas de orientación.

* **Individualización:** El individuo no debe perderse en el todo sino que debe sentirse como una persona que puede contribuir a los objetivos comunes. Cada grupo es un todo orgánico que posee características específicas propias. Cada grupo escribe su propia historia. Se trata no solo de individualizar a los miembros, sino también a los diversos grupos con los que trabajamos.

* **Aceptación:** Es un principio que exige mayor capacidad de flexibilidad por parte del profesional. No se trata de una aceptación formal, sino de una aceptación incondicional de valores, ideas y sentimientos de los individuos y de los grupos.

* **Comenzar desde el grado de desenvolvimiento en que se encuentra el grupo:** es una actitud de respeto y de confianza en la capacidad de autodesenvolvimiento de los individuos y del grupo. Es la capacidad de permitir que los grupos evolucionen sin imposición de valores externos.

* **Creación de una relación objetiva y de ayuda entre el Asistente Social y los miembros del grupo.** Esta tarea exige del profesional un enfoque consciente de los objetivos de la institución y de las necesidades de los grupos, explícitas o implícitas. Se trata de una relación intencional.

* **Estimulo a la participación,** considerándose el grado de capacidad individual para ello: las personas tienen necesidad de

¹⁵ Fortes, A. Etica Profesional. P.U.C.

participar, pero las condiciones varían individualmente, por lo tanto, el Asistente Social no debe forzar la participación; debe ayudar a las personas a que logren participar activamente, partiendo del nivel en que éstas se encuentran.

*** Posibilitar que los miembros participen del proceso de solución de problemas:** no compete al Asistente Social resolver los problemas del grupo. No debe actuar como la persona que tiene las respuestas prontas para cada tipo de situación; el grupo tiene condiciones como para encontrar sus propias soluciones.

*** Crear oportunidades para experiencias nuevas y diferentes en las relaciones y actividades.**

La característica fundamental del método de trabajo con grupos es la experimentación de nuevas formas de interacción, de solución de problemas y de nuevos comportamientos entre personas.

*** Uso objetivo y equilibrado del programa:** empleamos la palabra programa para designar toda actividad ejercida por el grupo con la orientación del Trabajador Social. El programa debe ser elaborado a partir de las necesidades e intereses de los miembros del grupo.

*** Capacitación de los miembros del grupo para que experimenten formas satisfactorias de resolución de problemas.**

*** Ofrecimiento de oportunidades para experimentar experiencias nuevas y diferenciadas en relaciones y habilidades.**

*** Uso juicioso de las limitaciones referidas a la valorización del diagnóstico de cada persona y de la situación total.**

*** Evaluación periódica del progreso individual y grupal.**

*** El uso cordial, humano y disciplinado de sí mismo por parte del Trabajador Social que trabaja con grupos humanos.**

BIBLIOGRAFIA.

Ander Egg, E. " como hacer buenas reuniones "

De Robertis, C. (1994) " La intervención colectiva en Trabajo Social. La acción con grupos y comunidades ". El Ateneo.

García, D (1997) " El grupo, métodos y técnicas participativas. Editorial. El espacio ".

Kisnerman, N. (1968) " Servicio Social de Grupo" , Buenos Aires, Hvmánitas.

Kreitner, R. (1997) " Comportamiento en las organizaciones ". Mac Grall Hill

Mustieles, D. (1997) " Nueva guía para la sistematización de procesos grupales " en Sistematización de prácticas con grupos, pp 38 - 50. Buenos Aires. Hvmánitas.

Robbins, S. (1997) " Comportamiento organizacional. Teoría y práctica " Prentice Hall .

Torres, Z. (1982) " Grupo, instrumento de Servicio Social " , Buenos Aires, Hvmánitas.

INDICE.

Antecedentes generales.

Funciones de los grupos.

Motivos que llevan a las personas a unirse a los grupos.

Hacia una explicación del comportamiento de los grupos.

Recursos de los miembros de un grupo.

- Habilidades.
- Características de la personalidad.

Estructura de los grupos.

- Liderazgo formal.
- Normas.
- Tamaño.
- Composición.
- Tareas de grupo.
- Eficacia y eficiencia.
- La cohesión grupal.

El proceso de desarrollo de los grupos.

- El modelo de de las 5 etapas.
- El modelo de las 6 etapas.
- El modelo de desarrollo grupal.

Actuaciones funcionales de los miembros de un grupo.

Tipos de respuestas a los problemas emocionales.

Resolución de problemas emocionales.

Funciones para el desempeño de la tarea y el mantenimiento del grupo.

Comprensión de los fenómenos grupales.

- Funcionamiento interno del grupo.
- El proceso de comunicación.
- El proceso de interacción.
- El proceso de influencia.

- El proceso de toma de decisiones y resolución de conflictos.

Sistematización de los procesos grupales.

El Trabajador Social como agente de intervención grupal.

Actitudes orientadas a principios profesionales.