

MANEJO DE GRUPOS

Competencias Docentes

Bloque 3

El presente material recopila una serie de definiciones, explicaciones y ejemplos prácticos de autores especializados que te ayudarán a comprender los temas principales de este bloque.

Las marcas empleadas en la antología son única y exclusivamente de carácter educativo y de investigación, sin fines lucrativos ni comerciales.

Manejo de grupos

6. Manejo de grupos

Sin lugar a duda, uno de los aspectos más relevantes en la actividad docente es el manejo de los grupos. La mayor parte de la labor docente se realiza en el contexto de la interacción al interior de grupos de diferentes características (edades, intereses, sexos, géneros, etcétera), por entender las diferencias del grupo permite dar una mejor atención que permita al docente y a los estudiantes cumplir con los objetivos de aprendizaje.

6.1. Definición de grupo

Un grupo es un conjunto de personas que comparten características en común. Cuando nos referimos a los grupos en el ámbito educativo debemos tener claro que no existe una sola definición de lo que es un grupo (Huici, 2011). De acuerdo con Turner (1984 citado en García-Ael *et al.*, 2017), quien rescata las diferentes caracterizaciones que se han hecho del término grupo, se establece las siguientes:

- a. Aquellas definiciones que están relacionadas con la identidad de los miembros del grupo. En la que puede decirse que las personas se identifican socialmente o se perciben como miembros de una categoría social.
- b. Otras definiciones ponen el énfasis en la interdependencia de los miembros sobre todo pensando en la satisfacción de sus necesidades. Sabemos que las personas comparten un contexto social, los vínculos afectivos, etcétera, pero siempre interdependientes conductualmente.
- c. La tercera forma de definir al grupo lo visualiza como un sistema organizado de más de una persona que llevan a cabo alguna función, relaciones de roles entre los que confirman al grupo y un conjunto de normas que regulan la función.

6.2. Tipos de grupos, pequeños y grandes

En la actualidad, el contexto educativo en el aula es diverso. La interacción entre el docente y los alumnos puede suponer un reto. Es por ello que es necesario identificar los tipos de grupos y sus características. La clasificación de los tipos de grupos es una actividad indispensable para entender las dinámicas de interacción grupal, de acuerdo con García-Ael *et al.* (2017):

- **Grupos primarios:** Esta clasificación de grupos es muy antigua y está relacionada con la asociación cara a cara, la fusión de individualidades en un todo colectivo, la identificación con la vida y los objetivos del grupo y fundamentalmente. Podríamos decir que es el tipo de grupo que se establece con un sentimiento de unidad. Esta clase de grupos cumplen una función socializadora, contribuyendo a que el individuo adquiera un yo social
- **Grupos secundarios:** En esta categoría se suelen ubicar a las relaciones que no son tan cercanas y que en general están reguladas por otros. Dentro de esta categoría podríamos meter a instituciones, corporaciones y demás grupos que se organizan por reglamentos o estatutos.
- **Grupos de referencia.** De acuerdo con Sherif (1969, citado en García-Ael *et al.*, 2017) son “aquellos grupos con los que el individuo se relaciona como individuo o aspira a relacionarse psicológicamente” (p. 418). Son aquellos grupos que se plantean como punto de referencia para el estatus subjetivo del individuo. Permiten además un proceso de evaluación y autoevaluación de la persona. De acuerdo con Kelly (1952, citado en García-Ael *et al.*, 2017), esta clase de grupo cumple dos funciones:
 - **Normativa:** En este caso se puede atender a lo que se conoce como socialización anticipatoria, que se da cuando el grupo referencia no coincide con el de pertenencia y los individuos anticipan su socialización, dándose una conformidad anticipada como modo de obtener la admisión en el grupo
 - **De Comparación:** Tiene que ver con el hecho de utilizar el grupo como un “como punto de referencia para hacer evaluaciones de sí mismos y de los demás” (Kelley, 1952, p. 79 citado en García-Ael *et al.*, 2017).
 - Shibutani (1955, citado en García-Ael *et al.*, 2017) plantea que estos grupos tienen otra función, que es la de ordenar y estructurar la percepción del mundo y atenderlo como un marco de interpretación de la realidad. Lo importante de esto es tener claro que las normas de los grupos nos pueden influir, aunque no estemos en él.

Podemos atender a otra clasificación menos precisa, pero que cumple importantes funciones para distinguir la forma en que podemos relacionarnos con un determinado grupo.

- **Pequeños:** Es difícil establecer una dimensión a partir de la cual el grupo pasa de ser pequeño a grande, sin embargo, queda claro que en un grupo más reducido es más fácil que los miembros interactúen entre sí. Esto tiene profundas implicaciones para todo lo relacionado con el trabajo educativo que se puede realizar en el mismo.
- **Grandes:** De igual manera, es difícil decir desde qué momento un grupo es grande, pero queda claro que en el caso de que aumenten los miembros, es más difícil que los miembros interactúen entre sí.

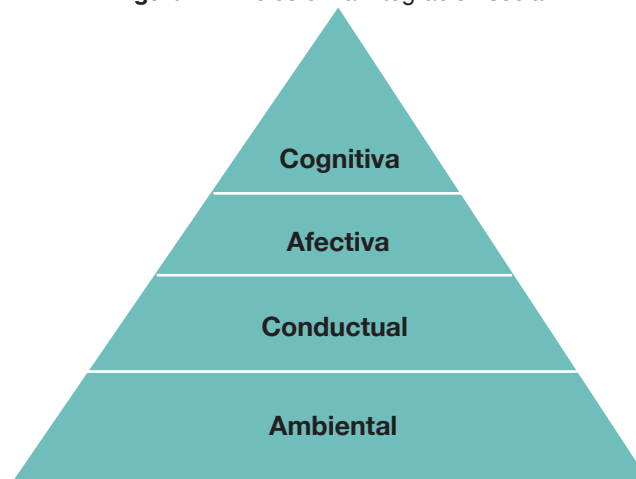
6.3. Fases de integración grupal

La formación de un grupo requiere un trabajo continuo. Es un proceso de transformación en el que un conjunto de personas pasa a ser un grupo establecido. Llevar a cabo este proceso requiere un alto grado de integración social para el fortalecimiento de lazos entre los miembros del grupo.

De acuerdo con García-Ael *et al.* (2017) podemos identificar cuatro niveles en la integración social, que no se deben entender como causas de la formación:

- **Ambiental:** Se refiere a las condiciones en las cuales se conforma el grupo. Alude a todo el contexto de forma general. De alguna forma es la clave y el inicio de la conformación de los grupos.
- **Conductual:** Tiene que ver con la dependencia que se produce tras la unión de las personas. Dado que hay necesidades de por medio en esta relación, suele considerarse como una parte clave en la conformación de los grupos.
- **Afectiva:** Es la conformación de los grupos como resultado de sentimientos compartidos. Atracción al grupo, miembros y a todo.
- **Cognitiva:** Se da cuando las personas se percatan de las semejanzas que guardan entre sí. Cuando se piensan cómo un grupo.

Figura 1. Niveles en la integración social



Elaborado a partir de García-Ael *et al.* (2017).

Adicional a lo anterior, se puede hablar también de una serie de etapas en la formación de los grupos. Para los facilitadores grupales, un abordaje teórico que resulta relevante a la hora de realizar esta descripción de las fases en la formación de los grupos es la de Tuckman (1965; 1977 y Tuckman y Jensen, 2010):

1. **Formación:** En esta etapa los miembros del grupo tienen conductas exploratorias sobre las conductas adecuadas. Que se deben de hacer y de qué manera se debe de hacer. También hay emociones diversas, asociadas a las expectativas y la ansiedad.

2. **Conflicto:** Durante esta etapa se confrontan los límites establecidos en la etapa anterior. En esta etapa muchos grupos fracasan, debido a las diferencias en los estilos de trabajo, el desafío a la autoridad, la carga de trabajo, inconformidad con la forma de trabajo, etc. Incluso puede que sea cuestionada la forma de trabajo del líder.
3. **Predominio de objetivos:** Eventualmente los grupos se normalizan, las personas empiezan a resolver sus diferencias y se empieza a respetar a la autoridad del grupo del líder. En esta etapa comienza la socialización y los miembros pueden realizarse críticas constructivas. En cierto modo las personas desarrollan un compromiso con los objetivos del grupo y se empieza a notar el progreso. Es común que haya un retroceso del periodo de conflicto a predominio de objetivos cuando se asignan o generan nuevas tareas.
4. **Desempeño:** El equipo alcanza este estado cuando ya no hay fricciones y hay un buen liderazgo. En este caso como líder, puedes delegar muchas tareas y funciones y concentrarte en el desarrollo del equipo. Es cuando se siente fácil el formar parte de este equipo.
5. **Disolución:** Muchos equipos alcanzan este periodo, en particular si los equipos solamente se forman para una cantidad limitada de proyectos. Para este momento las personas se han hecho de rutinas o amistades a raíz del trabajo en equipo, por lo que puede ser una etapa complicada.

6.4. Papel del coordinador de grupo

Queda claro que el rol del coordinador es fundamental para la constitución de un grupo funcional y efectivo. Desde esta perspectiva, el principal trabajo que debe realizar es guiar las actividades del grupo. Para esta tarea es esencial que se establezcan objetivos claros para el grupo y una buena coordinación de sus actividades. Como facilitador, el coordinador es alguien que posibilita las condiciones para el desarrollo de una tarea, no la persona que realiza en sí misma la tarea.

Podemos identificar cuando menos dos clases de obstáculos a los que se puede enfrentar un grupo. Los de carácter personal y los debidos a la falta de conocimiento para una tarea.

También es importante estar alerta, dado que los grupos no son iguales, por lo que dependiendo del grupo hay que adoptar una diferente posición.

Conviene tener en cuenta que el coordinador no es necesariamente quien sabe todo, pero sí debe de indagar en el lugar del saber con el grupo. El grupo siempre espera algo del coordinador, ya sea una acción o una solución a alguna cuestión. Por esta razón él debe ser muy cuidadoso con lo que dice, porque puede ocasionar un impacto profundo en lo que sucede en el grupo.

Para ser un buen coordinador, debemos de ser capaces de elaborar su percepción de la realidad, su subjetividad, desligarse de prejuicios y ser capaz de valorar a las personas en términos objetivos.

6.5. Técnicas grupales

De acuerdo con Arellano (2012) las técnicas grupales son:

“Son un conjunto de procedimientos y procesos con una estructura lógica, que se utilizan para facilitar el funcionamiento de un grupo para el logro de su objetivo concreto. Las técnicas representan un conjunto de actividades ordenadas y articuladas dentro del proceso enseñanza- aprendizaje de una asignatura” (p. 8).

Sirven como punto de partida para la organización de un curso, temas o contenidos. Debe quedar claro que no existe una técnica mejor que otra, más bien la que se elija depende de las condiciones del grupo en particular (objetivos y participantes, principalmente).

Esta clase de técnicas están pensadas para garantizar una mayor independencia del aprendiz, una estimulación de su participación en sus procesos de aprendizaje, un desarrollo de sus habilidades, valores y actitudes, la promoción del aprendizaje colaborativo, el establecimiento de mejores relaciones sociales, etc.

Existen cuando menos 3 tipos de técnicas grupales.

- **De iniciación:** cuyo objetivo es el conocimiento de los miembros del grupo, su integración y la generación de confianza en un ambiente de informalidad.
- **De producción:** orientadas a organizar al grupo para que una tarea específica se vuelva más productiva. Aprovechar las potencialidades a través del intercambio de información.
- **De cierre:** sirven para evaluar permanentemente o periódicamente los procesos que el grupo vive, permite la mejora permanente del grupo tanto en su funcionamiento como en su rendimiento.

Para decidirse de forma objetiva por alguna técnica grupal es necesario considerar diferentes aspectos. Para poder definir adecuadamente qué técnica utilizar, conviene preguntarnos algunas de las siguientes cosas (Cirigliano y Villaverde, 1997; Anziew, 1984):

- ¿Cuál es el objetivo de la técnica? Con esta pregunta podemos buscar entre las diferentes técnicas que existen.
- ¿De qué tamaño es el grupo? Los grupos pequeños tienen mayor cohesión
- ¿Qué tan maduro es el grupo y qué tanto entrenamiento tienen? Algunas técnicas pueden resultar complicadas o incluso incomodar a algunas personas.
- ¿Cómo es el ambiente físico y qué recursos se tienen? Espacio disponible, recursos, tecnología, tiempo, etc.
- ¿Qué características y condiciones tiene el medio externo? La institución, sociedad, economía, etc.

- ¿Cuáles son las características más relevantes del grupo? Edad, educación, prácticas anteriores, expectativas, etc.
- ¿Cuál es la capacitación del coordinador? Qué tanto control puede tener sobre las situaciones propuestas.

6.6. Motivación grupal

La motivación es sumamente relevante en muchas áreas de la vida cotidiana (en la vida en general, en la educación y en el trabajo) y es un elemento central en las acciones del individuo. Por medio de un alto grado de motivación podemos fijar y conseguir metas establecidas. Tal como describe Santrock (citado en Naranjo, 2009, p. 432), la motivación es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido”. En el caso concreto que nos atañe, el del docente, podemos considerar que “motivar al estudiante a hacer algo, por medio de la promoción y sensibilización”.

De acuerdo con Abarca (citado en Polanco, 2005):

- **Enlace entre los conocimientos previos y los nuevos:** para lograr el aprendizaje significativo de los contenidos del curso es necesario que exista un adecuado enlace entre el cúmulo de conocimientos del alumno y el que se pretende transmitir.
- **El significado del material para el alumno:** un aspecto esencial es la capacidad del conocimiento para producir interés en el alumno. Un interés genuino en el cúmulo de conocimientos que se le ha de transmitir. Las estrategias modernas son claves para generar interés en el grupo.
- **La organización de la experiencia de aprendizaje:** la planificación del proceso de aprendizaje está relacionada con la concepción que el docente tiene respecto a la manera en que se debe de estructurar el proceso de enseñanza de los estudiantes. Por tanto, conviene revisar esto para establecer cuál es la mejor estrategia para garantizar el aprendizaje de los alumnos.
- **El grado de expectativa o reto:** tiene que ver con el grado de involucramiento del estudiante en su proceso de aprendizaje, conviene hacer del estudiante protagonista de su proceso de aprendizaje. Claridad en los objetivos, generación de expectativas y propiciar interacciones en el grupo.
- **Características del objetivo de estudio:** claridad de los objetivos de la asignatura, de la cantidad de información que se puede transmitir en el contexto de la misma y por supuesto, también de las habilidades cognitivas necesarias para adquirir dicho conocimiento.

6.7. Manejo de conflictos y disciplina en el aula

La interacción con otras personas conlleva conocer y compartir ideas, opiniones o puntos de vista. Al estar en constante intercambio de estos elementos, es común encontrarse en situaciones en las que existen puntos de vista opuestos, en ocasiones, dando pie a conflictos. Es complicado definir qué es

exactamente el conflicto. De acuerdo con Jares (citado Pérez-Archundia y Gutiérrez-Méndez, 2016), “...un tipo de situación en la que las personas o grupos sociales buscan o perciben metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes” (p. 108). Podemos decir entonces que el conflicto deriva de la incompatibilidad individual o grupal. En el caso particular del tema educativo Apple (citado en Pérez-Archundia y Gutiérrez-Méndez, 2016) “El valor negativo que le confieren al conflicto, al ocultarlo, el negarle o el ausentarlo de toda la acción educativa muestra cada vez más la importancia de entenderlo y tratar de transformarlo” (p. 117).

El conflicto es un proceso complejo e interaccional que está constituido de forma recíproca. Se puede decir que el proceso es algo que nace, se desarrolla y puede desaparecer o incluso puede alcanzar más confrontación (Arellano, 2012). Podemos identificar dos métodos para la resolución de conflictos.

- **Negociación:** se puede considerar una interacción o intercambio de distintas partes en la que la finalidad es resolver alguna diferencia. Para que haya una buena negociación todas las partes involucradas deben de tener claros sus objetivos y un margen de concesiones. En esencia la negociación es un proceso de comunicación.
- **Mediación:** es una forma de negociación asistida donde un tercero ayuda a favorecer y conducir la comunicación entre todas las partes involucradas en el conflicto. Quien media en esta clase de situaciones debe buscar persuadir a las partes para que desarrollen un ambiente de escucha activa, evitando confrontaciones, y sobre todo procurando que se genere un ambiente en el que los jóvenes.

Más adelante hablaremos un poco más sobre el proceso de negociación.

Figura 2. Disciplina en el aula

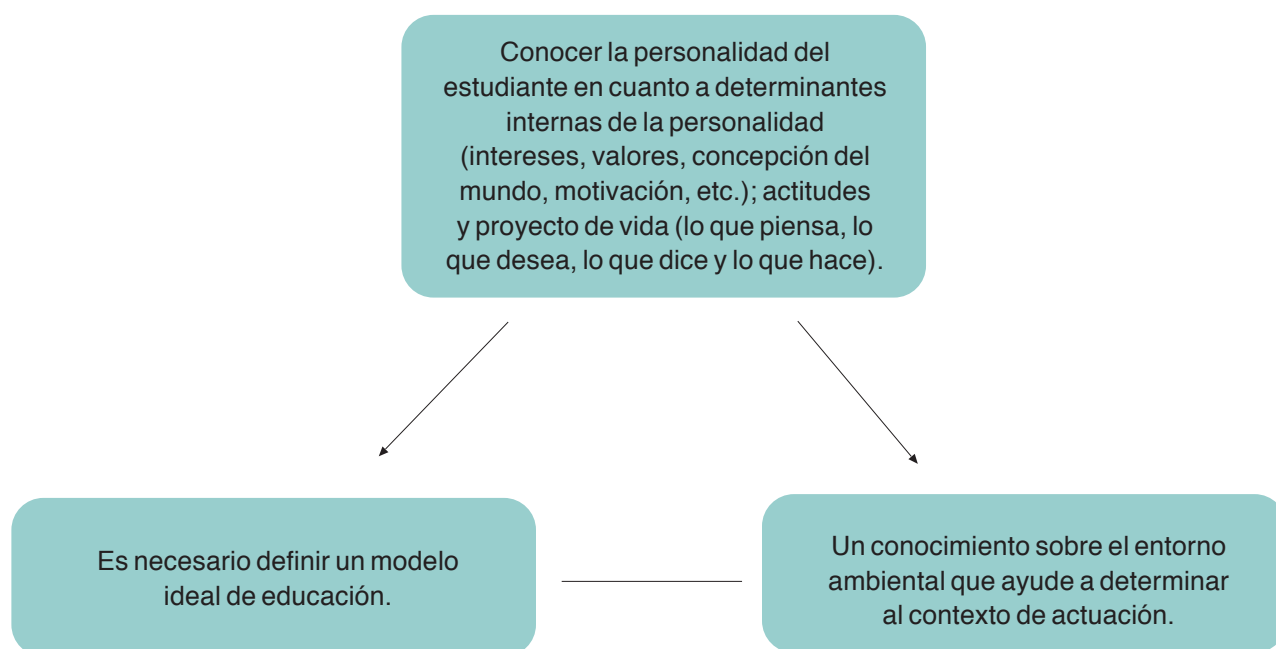


6.8. Educación con valores

La educación en valores implica la integración del individuo. Los valores se viven, no son cosas que se aprendan cómo otros conocimientos. Son componentes de la personalidad, y formas de expresión son aspectos que el educando debe de adoptar, por lo que tiene que estar dispuesto al cambio (Gómez, Díaz, Martínez, Barrios, Morejón y Padrón, 2014 citados en Larios, 2017). De acuerdo con Larios (2017) para una verdadera educación en valores es necesario considerar cuando menos tres condiciones.

1. Conocer la personalidad del estudiante en cuanto a determinantes internas de la personalidad (intereses, valores, concepción del mundo, motivación, etc.); actitudes y proyecto de vida (lo que piensa, lo que desea, lo que dice y lo que hace),
2. Un conocimiento sobre el entorno ambiental que ayude a determinar al contexto de actuación.
3. Es necesario definir un modelo ideal de educación.

Figura 3. Componentes de la personalidad



Elaborado a partir de Larios (2017).

6.9. Análisis de casos, solución de problemas, negociación

Una buena estrategia para propiciar esta clase de mediaciones es realizar un acuerdo escrito en el que de manifiesto el acuerdo al que se llegó. En este caso es necesario revisar de manera periódica el acuerdo y, en caso de ser necesario, reestructurarlo. De acuerdo Arellano (2007) una buena estrategia para aclarar la resolución de un conflicto es establecer en un documento:

- La fecha de comienzo de la medicación y la fecha de la firma del acuerdo o convenio.
- Indicación de los nombres de las partes, alumnos y sus representantes en caso de que los hubiera.
- El nombre del mediador, el cual al aceptar su nombramiento se compromete a dedicar el tiempo suficiente para permitir que la medicación se realice con prontitud y eficacia, a ser neutral, imparcial e independiente. Deberá respetar el carácter confidencial, no pudiendo divulgar la información suministrada.
- En la descripción de la naturaleza de la controversia, debe figurar un resumen de los antecedentes, su estado actual y la mención del compromiso de las partes de llegar a acuerdos siguiendo un proceso colaborativo.
- La propuesta acordada y el acuerdo de cumplirla.
- Las firmas de todas las partes involucradas, que participaron en el proceso, así como la del Mediador.
- Al acuerdo final se hará seguimiento, lo cual quedará asentado.

6.10. Toma de decisiones

Un buen modelo para entender la toma de decisiones en los grupos consta de 6 pasos:

1. **Definir el problema.** Se trata de conocer qué se va a decidir. Es mejor si todos los miembros están bien informados.
2. **Identificar las opciones.** Se hace un análisis de las alternativas reales disponibles que tiene el grupo sin que se restrinjan por la influencia de ciertos miembros del grupo, que por su estatus o poder en él lleven a que se consideren sólo ciertas alternativas y no otras opciones disponibles.
3. **Recoger información.** Debe ser información relevante respecto a las alternativas, garantizando que la información, de que disponen todos los miembros del grupo acerca de las alternativas, sea compartida en él.
4. **Evaluar las opciones.** Es analizar en detalle y objetivamente la información acerca de las opciones y de sus efectos, teniendo en cuenta los costes y ventajas de cada una de ellas. Esto implica controlar los sesgos derivados del interés propio de cada miembro o del mayor peso concedido a las opciones preferidas por el líder, u otros miembros de mayor estatus.

5. **Tomar la decisión.** Este paso implica seleccionar una de las alternativas. El método empleado para ello puede diferir en cuanto a su grado de exigencia (por ejemplo, la unanimidad exige más que el voto de la mayoría), pero también en cuanto a sus efectos respecto a lo vinculados que se sienten los miembros del grupo con la decisión y a la satisfacción que experimentan. Una regla más estricta puede implicar una toma de decisión más lenta y difícil, pero puede aumentar la satisfacción con la decisión.
6. **Implementar la decisión.** Se trata de determinar todo lo que implica la decisión, los pasos y tareas a realizar, la secuencia temporal y los responsables de llevar a efecto la decisión.

REFERENCIAS

Anziew, M. (1984). *La Dinámica de los Grupos pequeños*. Editorial Kapeluz.

Arellano, N. (2007). La violencia escolar y la prevención del conflicto. *Revista ORBIS. Ciencias Humanas*, 3(7), pp. 23-45. Recuperado de <http://www.on-school.com/blog/la-violencia-escolar-y-la-prevencion-del-conflicto/>

Arellano, N. (2012). *Técnicas grupales y su incidencia en el aprendizaje de Lengua y Literatura* [Tesis de licenciatura]. Universidad Estatal de Milagro. Recuperado de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/2179/1/T%C3%A9cnicas%20grupales%20y%20su%20incidencia%20en%20el%20aprendizaje%20de%20Lengua%20y%20Literatura.pdf>

Cirigliano, G. y Villaverde, A. (1997). *Dinámicas de Grupos y Educación*, Editorial Humanitas. Buenos Aires.

García-Ael, C. et al. (2017). *Psicología de los grupos*. UNED-Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Huici, C. (2011). Estudio de los grupos en psicología social. En *Psicología de los grupos*, pp. 35-72). Madrid: UNED

Larios, E. (2017). Educación en valores. *Revista RAITES (antes Panorama Administrativo)*, 3(6), pp. 63-87. Recuperado de <http://www.itcelaya.edu.mx/ojs/index.php/raites/article/view/720/667>

Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista educación*, 33(2), pp. 153-170. Recuperado de <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Motivacion/%5bPD%5d%20Documentos%20-%20Motivacion%20Perspectivas%20Teoricas.pdf>

Pérez-Archundia, E. y Gutiérrez-Méndez, D. (2016). El conflicto en las instituciones escolares. *Ra Ximhai*, 12(3), pp. 163-180. Recuperado de <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rxm/article/view/71648/63201>

Polanco, A. (2005). La motivación en los estudiantes universitarios. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 5(2), pp. 1-13. Recuperado de <https://serviciosacademicos.files.wordpress.com/2014/03/la-motivacion-de-los-estudiantes-universitarios.pdf>

Tuckman, B. (1965). Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 63 (6), pp. 384-389. Recuperado de http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Dynamics/Tuckman_1965_Developmental_sequence_in_small_groups.pdf

REFERENCIAS

Tuckman, B. y Jensen, M. (2010). Stages of small-group development revisited. *Group Facilitation: A Research & Applications Journal*, 10, pp. 43-48. Recuperado de <https://webpace.science.uu.nl/~daeme101/Stages%20of%20Small-Group%20Development%20Revisted.pdf>

Tuckman, B. y Jensen, M. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), pp. 419-427. Recuperado de http://faculty.wiu.edu/P-Schlag/articles/Stages_of_Small_Group_Development.pdf