



JAVIER GARCÍA FORCADA

# DINÁMICAS DE GRUPOS

APRENDE A CONVIVIR,  
TRABAJAR Y  
DIRIGIR GRUPOS

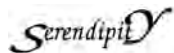
*Serendipit*

DESCLÉE DE BROUWER

Javier García Forcada

## DINÁMICAS DE GRUPOS

Aprende a convivir, trabajar y dirigir grupos



Desclée De Brouwer

© Javier García Forcada, 2023

© EDITORIAL DESCLÉE DE BROUWER, S.A., 2023

Henao, 6 - 48009 Bilbao

[www.edesclée.com](http://www.edesclée.com)

Impreso en España – Printed in Spain

ISBN: 978-84-330-3222-5

Depósito Legal: BI-492-2023

Impresión: Grafo S.A. - Basauri

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos –[www.cedro.org](http://www.cedro.org)), si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

# ÍNDICE

Introducción . . . . .	11
1. Los comienzos: “Lo que bien empieza...” . . . . .	19
Tarjeta de presentación . . . . .	20
Actitudes grupales . . . . .	24
Brainstorming . . . . .	29
Interpretando un cómic I: mínimos que cumple un grupo . . . . .	30
Interpretando un cómic II: cómo actúa un grupo . . . . .	33
Qué es y cómo se forma y actúa un grupo . . . . .	35
Ejercicio de la NASA . . . . .	40
Toda persona queda potenciada en un grupo que . . . . . funcione bien . . . . .	45
Los principales sentimientos al entrar en un grupo . . . . .	46
Las principales variables a considerar en un grupo . . . . .	50
2. Tipos de grupos humanos: “La clave, las personas” . . . . .	55
Clasificación de los grupos humanos . . . . .	56
Cuestionario de actitudes personales en el grupo . . . . .	64
Distinción interesante . . . . .	68

## DINÁMICAS DE GRUPOS

Tres clases de grupos en relación a los objetivos.....	70
Actividad grupal: construyendo cuadrados .....	77
Esquema general de grupos .....	81
Ejercicios grupales .....	88
3. Evolución – Etapas – Comunicación:	
“Siempre en evolución” .....	93
Proceso de socialización .....	94
Ejercicio de grupo: La herencia.....	103
Comprensión de un grupo.....	107
Etapas personales en un grupo.....	118
Ejercicio de grupo: Elle.....	122
Comunicación en un grupo.....	128
Disposición y colocación .....	131
4. Roles – El animador:	
“Todos necesarios, uno imprescindible” .....	135
Ejercicio de “Mi rol” .....	136
Teoría del rol .....	139
Percepción de roles .....	144
Roles desempeñados en un grupo .....	146
Ejercicios de role-playing .....	156
Tres tipos de animador.....	162
El animador .....	163
5. Dinámica – Moderador – Dificultades:	
Ccaminante no hay camino...” .....	167
El grupo de debate .....	168
Acuarios .....	171
Moderar una reunión temática .....	175



## ÍNDICE

Stop-Action .....	180
Problemas en el grupo .....	182
Agendas encubiertas .....	187
6. La crisis – Técnicas – Madurez – Evaluación:	
“Los mínimos y los recursos” .....	189
Fases de las crisis organizacionales .....	190
Madurez grupal .....	195
Madurez y conflictos grupales .....	197
Grupo sano y grupo enfermo .....	202
Técnicas de grupo .....	205
Guía breve para el trabajo en equipo .....	212
Evaluación general del clima grupal .....	214
Evaluación del proceso de aprendizaje .....	217
Gran orquesta sinfónica .....	219
Bibliografía breve sobre grupos y su dinámica .....	223
Agradecimientos .....	227



## INTRODUCCIÓN

Os voy a contar un recuerdo que tiene ya muchos años; de hecho, yo todavía era un estudiante más de la Universidad de Psicología, pero de esa mañana me acuerdo como si fuera hoy. Hay momentos que se quedan grabados para siempre en la memoria, recuerdos que son presente y otros que desaparecen como si nunca hubieran existido. Este es de los primeros.

Era una de las primeras clases de la mañana y aún no estaba el aula llena, pero a mí aquel profesor me encantaba y siempre llegaba muy puntual. Era enormemente sugerente y creativo; se llamaba Andrés Tornos e impartía la asignatura de Psicología Social. Aquel día dijo algo revelador acerca de la identidad humana que memoricé casi textualmente: “Uno no elige quién quiere ser, sino a qué grupos quiere pertenecer; pues la identidad es algo más social que individual”. Después continuó profundizando sobre este concepto, pero aquella frase se quedó conmigo y se convirtió en una de esas constantes que te dan que pensar y marcan tu trayectoria durante toda la vida.

Supongo que sus enseñanzas no hacían más que recoger y recordar la gran importancia que tienen los grupos en la vida del ser



humano. Y para subrayarla, yo añadiría otra de sus ideas: “Es tan fuerte la influencia de los grupos de pertenencia, que, o bien te modelan la identidad, o bien los abandonas, dejas de pertenecer a ellos”. Claro que esto no era tan solo una frase lapidaria de Andrés Tornos, sino una de las grandes cuestiones filosóficas de la Historia de la Filosofía de la Humanidad. ¿Qué va antes, qué es más importante, lo individual o lo social, el individuo o la sociedad?

Este debate, como toda cuestión filosófica, profunda, eterna e inconclusa, ha tenido, como es lógico, sus defensores en cada campo. No es este el lugar para hacer un recorrido detallado sobre las diferentes teorías y sus autores, pero para enfatizar su transcendencia conviene nombrar a Platón, Aristóteles, a Carlos Marx, el Socialismo colectivista, el Capitalismo individualista, y yo diría con la máxima humildad el gran Emmanuel Mounier y su Personalismo, sobre el que tuve la suerte, o el acierto, de hacer la Tesina de la carrera de Filosofía y Letras, acerca de su revolución personalista y Compromiso de la Acción”<sup>1</sup>. La propuesta resulta esclarecedora: hay que pasar de ser individuos a ser “personas”, es decir, seres únicos, personales, pero en grupo, con otros, en sociedad.

He sacado a colación, aunque sea en cuatro líneas introductorias, esta enorme y profunda encrucijada filosófica, porque el libro que tenéis entre las manos pretende ser un grano de arena en el difícil arte de aprender a ser “personas”, a dar ese gigantesco paso de abandonar ese insano individualismo imperante casi siempre en la historia occidental e intentar “hacernos y ser” con otros, en la realidad social que cada uno haya elegido, o le ha tocado en suerte en este gran teatro del mundo.

El dato más impresionante de la historia de la humanidad documentado científicamente en cuanto a lo social es la desaparición de los neandertales durante los grandes cambios climáticos y geológicos de

---

1. Mounier, Emmanuel, *El compromiso de la acción*, Edit. ZYX, 1967.





la Tierra, frente a la pervivencia de los homo sapiens y su avanzado proceso de socialización: los neandertales vivían aún en núcleos familiares, mientras que los homo sapiens habían conseguido organizarse en comunidades de unos 120 individuos e, incluso, más numerosas. Este dato nos muestra la trascendencia de la evolución social y la trayectoria que los seres humanos deberíamos seguir ahora y en el futuro.

Volviendo a mi recuerdo, me he preguntado muchas veces por qué se quedó conmigo aquella frase rotunda de Tornos, cuando otros no le habrían prestado mayor importancia, o la apuntarían en sus cuadernos como mera materia para el próximo examen. La verdad es que somos hijos de nuestra historia y la mía se inscribe en un grupo de nueve hermanos. Eran tiempos de familias numerosas; ahora sería impensable, pero yo tuve esa fortuna. Este tipo de familias –como todo lo humano– tiene su riqueza, su gran posibilidad, y ¿cómo no? también sus dificultades.

Criarse en un grupo de nueve, 11, si añadimos a los dos “capitanes” –y cada uno a su estilo lo eran–, es vivir y desarrollarse en un centro de aprendizaje social de primera magnitud. Además de ese grupo numeroso, nuestra familia era muy abierta; en casa tenían cabida los amigos de los hijos, los primos, sobrinos y demás parentela. Tanto era así que yo todo lo recuerdo colectivo, socializado. Las mesas en casa siempre eran numerosas, los encuentros se convertían en tertulias concurrecidas, las diversiones eran ruidosas y alegres, movidas y animadas. No había tiempos muertos.

Otro protagonista clave de este proceso de socialización es el grupo de amigos que se consolida desde la pre-adolescencia. ¿Quién no recuerda, con cierta nostalgia a cada uno de ellos con nombre y apellidos? Eran tiempos en los que el fútbol era el deporte rey para la inmensa mayoría. Un deporte que también se practicaba en equipo y al que yo jugaba habitualmente.



En cuanto al trabajo, siempre he realizado tareas relacionadas con las relaciones humanas, psicología, pedagogía y la docencia. En el terreno psicológico he trabajado también a nivel individual y colectivo, en terapias personales y como coordinador, animador –veremos más adelante las diferentes nomenclaturas adjudicadas, según las técnicas que se emplean– de grupos. Pero si tuviera que sincerarme, en la tarea que me he encontrado profesionalmente más a gusto ha sido como trainer de dinámicas de grupo. Y, posiblemente, la actividad reina del grupo de psicólogos al que pertenecí –“los psicólogos de Hortaleza”, en Madrid; el Instituto de Interacción y Dinámica Personal– fue la de las *Dinámicas de grupo del Escorial*.

Después de todo este largo recorrido experiencial, formativo y docente, he querido recopilar parte del material y de los conocimientos recogidos durante todos estos años para aportar ese pequeño “grano de arena social” como una muestra de gratitud y una forma de devolver a los demás parte de todo lo que la vida me ha regalado.

¿Y en qué va a consistir este “grano de arena”? Pues en un aprendizaje dinámico, activo, personal y colectivo sobre los grupos y sus pormenores. Llevo muchos años impartiendo diferentes cursillos y el material incluido en este libro, en concreto, recoge los contenidos de las sesiones monográficas dedicadas al tema de los grupos y sus dinámicas, uno de los que considero más importantes y necesarios para el ser humano. Queramos o no venimos de un grupo, vivimos normalmente con otros, trabajamos, compartimos nuestra afectividad y sexualidad, buscamos nuestra seguridad y deseamos expresar nuestro ser, nuestra libertad, con otras personas.

Estamos abocados a lo social. Por lo tanto, el libro va dirigido a toda persona que quiera aprender cómo desenvolverse mejor en esta dimensión humana fundamental y de una forma más fácil y eficaz. Su objetivo no es otro que mostrar los caminos más adecuados para conseguirlo. Será de gran utilidad conocer las actitudes y vivencias propias en los grupos, sus herramientas y fenómenos, las técnicas que



pueden ayudar, conocer las claves del liderazgo...; en fin, cada uno sabrá lo que más necesita trabajar. Ojalá estas páginas puedan ayudar al lector en esta faceta esencial y vital, que es convivir, trabajar con otros e incluso, por qué no, dirigir a otras personas.

El texto se presenta tal como se creó, en un formato tipo cursillo, con sus temas, sus pasos, sus tiempos, sus dinámicas... También aparecen diferenciados los apartados teóricos y los prácticos por medio de avisos gráficos, para que queden perfectamente identificados y se pueda acceder a ellos de una forma más rápida y directa. El planteamiento y el orden es solo una propuesta, que cada usuario o grupo deberá adaptar a su propia realidad, forma de trabajar y situación concreta.

En cuanto a la duración, todos sabemos por experiencia que los cursillos y cursos pueden durar un fin de semana, una semana, un trimestre, un año o varios...; con horarios intensivos de 12 horas o sesiones de hora y media semanales. En fin, en este universo inabarcable de la formación ha habido modas y modos para todos los gustos. En este caso, el contenido se sintetiza en seis grandes bloques para que cada grupo, equipo, incluso cada persona, lo pueda utilizar y distribuir a su manera, adaptando los tiempos a las circunstancias específicas de cada sesión.

Insisto en que el contenido de este libro puede utilizarse de una forma personal o grupal, pues como he indicado, lo social está en todos y en todo. Tanto si el aprendizaje se realiza de forma personal o grupal debe abordarse con una actitud activa, tal como demanda la propia metodología. Si vas a utilizarlo de forma individual, puedes coger una hoja en blanco o escribir, apuntar, subrayar sobre el mismo libro sin ningún reparo. Este es un manual de trabajo que se enriquecerá con tus anotaciones y comentarios. Si lo utilizas con otros, o aprovechas sus materiales para enseñárselos a posibles alumnos, es aún más importante mantener esa actitud dinámica de la que te hablaba.



El contenido se divide en seis grandes capítulos y una bibliografía final:

1. Los comienzos: *Lo que bien empieza...*
2. Tipos de grupos humanos: *La clave, las personas.*
3. Evolución – Etapas – Comunicación: *Siempre en evolución.*
4. Roles – El papel del Animador: *Todos necesarios, uno imprescindible.*
5. Dinámica – Moderador –Dificultades: *Caminante, no hay camino.*
6. Crisis – Técnicas – Evaluación: *Los mínimos y los recursos.*

Dentro de los diferentes capítulos se describirán los pasos y los procesos necesarios para asumir e integrar los contenidos del bloque en cuestión. Para ello, en cada apartado encontrarás un ejercicio práctico a realizar y un contenido teórico que debe ser asimilado leyéndolo, estudiándolo y cuestionándolo. Ambas actividades –las prácticas y las de carácter más teórico– conviene llevarlas a cabo en grupo, pues han sido concebidas así, pero también es posible –reitero–, realizarlas de forma individual, dado que las situaciones son diversas y las herramientas deben acomodarse a las posibilidades y circunstancias de cada uno.

En mi opinión, la secuencia del aprendizaje comienza con la práctica, con la experiencia, ya que todos aprendemos desde ella. Después, es el momento de reflexionar sobre lo que ha sucedido, sobre cómo le ha ido a cada uno y de poner en común las vivencias y consideraciones. Por último, podemos ampliar los conceptos acudiendo a trabajos realizados por estudiosos de la materia, a las teorías de otros investigadores. Cuanto más claras y sintéticas, mejor. Por eso, se incluyen hojas teóricas concentradas.

La Ciencia de la psicología de los grupos es ciertamente moderna, pues a la Psicología como ciencia le ha costado aceptar –tal como



ha sucedido en la educación— que el aprendizaje tiene un momento individual, pero fundamentalmente es grupal, es social, como lo es también el ser humano. Por ello, las investigaciones y los trabajos sobre los grupos son una materia bastante nueva.

El libro puede comenzarse y seguirse por donde uno desee, pero el orden que ofrecen los diferentes capítulos y los ejercicios y aprendizajes tiene su proceso lógico y psicopedagógico, así como el orden numérico de los mismos. Dicho esto, insistir en que cada lector puede acceder a lo que más necesite o le apetezca aprender o recordar en cada caso.

Para ofrecer una idea general de los contenidos del libro y su localización en el mismo, te ofrezco este breve recorrido por sus capítulos, que pueden facilitar su consulta y uso:

En el capítulo 1 lo fundamental es *presentarse* para caer en la cuenta y tomar consciencia de que lo más importante del grupo son las “personas”. Después, podemos comenzar a preguntarnos *qué es un grupo* y cuáles son sus mínimos.

A continuación, capítulo 2, se describen las clases y características de los distintos tipos de grupo hasta llegar a configurar un *esquema general* que recoja, centre y sitúe todo el aprendizaje sobre el tema.

El grupo como ente vivo, con su propia vida y personalidad, tiene como ellos su evolución y por tanto sus *etapas, fases y momentos*. Todo esto será el tema central del capítulo 3.

El capítulo 4 está dedicado a dos grandes núcleos de estudio: los roles en general y uno en particular que resulta clave —sobre todo en los primeros pasos de andadura de todo grupo— que es el de “animador”. Comprender ambos conceptos es muy importante y revelador.

Uno de los tipos más frecuentes de grupos son los de *discusión o debate*. Conocer —aunque sea de forma somera— sus estructuras, normas y recursos será muy útil. Así como recordar y hablar de las *dificultades y problemas* por los que suele pasar todo grupo en su proceso



de evolución y crecimiento. Todo ello compone la temática central del capítulo 5.

Para concluir, en el capítulo 6 se abordan y recogen aspectos no tratados en los anteriores, como el de las *crisis grupales*, *las técnicas*, *la madurez del grupo*, *la resolución de conflictos*, y algunos otros detalles importantes.

El libro incluye también unas páginas finales con *bibliografía*, sencilla y práctica, que permitirá ampliar y profundizar en las cuestiones que más interesen a cada uno.

Antes de cerrar esta breve introducción, me gustaría enviaros mis mejores deseos para que este texto abra un camino que “sea largo...; mas no apresures nunca el viaje...”<sup>2</sup>. Lo importante es el proceso personal del lector, estas hojas tan solo son un mero pretexto para ponerse en marcha. Recordad que “caminante no hay camino se hace camino al andar”<sup>3</sup>. Y parece obvio que cada uno debe hacerlo a su propio paso.

---

2. Constantino Kavafis, *Itaca*, poema.

3. Antonio Machado, *Proverbios y Cantares*.



# 1

## LOS COMIENZOS

“Lo que bien empieza...”

Para crear un clima propicio –tanto si se hace de forma personal como grupal– se puede empezar por elegir una música de fondo que encaje con la situación. En este aprendizaje de grupos viene muy bien la canción *Beguin the beguine* o la banda sonora de *La vida es bella*. Una vez decidida, es conveniente repetir la misma melodía en el resto de las sesiones para que vaya creando una secuencia y una sensación común de continuidad. Como es natural, la elección de la música es algo totalmente personal y dependerá de las preferencias de cada uno, del moderador o del grupo concreto.

Bajo esta ambientación musical y las sensaciones que vaya provocando podría iniciarse la sesión con la visualización de un vídeo. Es una forma más dinámica de introducir el tema que se inicia, sin necesidad de verbalizarlo y de darle un enfoque más poderoso. En este caso, el vídeo “Unidos”<sup>1</sup> que he elegido, puede resultar muy adecuado.

---

1. Video en Youtube. *Unidos somos más fuertes*. Dark dragons.



## Tarjeta de presentación

A continuación, sin más prolegómenos, se puede comenzar con un ejercicio de grupo. Para llevarlo a cabo se necesita una hoja de papel: la tarjeta de presentación.

El primer paso es que cada uno rellene su tarjeta con la máxima espontaneidad y sinceridad. Todas las preguntas que aparecen son sencillas y no entrañan mayor problema. Esta tarjeta de presentación puede aparecer en varias modalidades. En el libro encontrarás un modelo experimentado y útil que, además, resulta muy sencillo. En ella se pide que cada uno se identifique con un instrumento musical y lo escriba en la parte inferior de la hoja, ya que vamos a trabajar con la imagen de la "orquesta". Es importante ir construyendo desde el principio una fantasía común que dé juego para reflexionar. En este caso, la de la orquesta es una de las posibles que resulta especialmente válida y se basa en que cada participante –desde su identidad y libertad– sea un instrumento que tenga una propia vida, su propia música; y que con el resto sea capaz de crear obras sensacionales, a base de unión, trabajo conjunto y armonía.



## Tarjeta de presentación

Rellena la parrilla de forma breve y con total espontaneidad, con lo que surja en este momento

- Nombre con el que te gustaría que nos dirigiéramos a ti en este curso.

---

- Si me tuviera que definir me definiría “como una persona”... (Utiliza tres adjetivos)

---

- Mi hobby más importante en este momento de mi vida es...

---

- ¿Por qué has venido a este curso?

---

- Si pudieras decirle una palabra o una frase a este grupo, ¿qué le dirías?

---

- Si se tratara de formar una orquesta y cada persona de este grupo se convierta en un instrumento, ¿cuál elegirías ser?

---

Vuelve a escribir aquí el instrumento que hayas elegido anteriormente.

---



Si la práctica se realiza en grupo, el tipo de puesta en común dependerá del número de individuos que toman parte en el ejercicio. En el caso de grupos pequeños, lo mejor es que cada persona exprese directamente lo que quiere comunicar. Pero si el número de participantes es superior y dificulta la intervención directa, conviene llevarlo a cabo de una forma más dinámica; por ejemplo, pedirles que caminen por la sala con la tarjeta de presentación prendida en el pecho –si se elige esta modalidad, se les proporcionará algún tipo de pinza o imperdible–. El objetivo es que todos puedan leer las respuestas de la Tarjeta de Presentación de sus compañeros y buscar a las tres o cuatro personas más parecidas a ellos entre los componentes del grupo. Una vez que todos hayan localizado a sus afines, se pide que se sienten con los elegidos y hagan una puesta en común más personal. Con ello se consigue promover una dinámica grupal, ir creando grupo y, al mismo tiempo, fomentar una comunicación más personalizada, que al principio resulta especialmente necesaria.

Para concluir la práctica, se pedirá a todos los participantes que expresen lo que han experimentado durante el ejercicio o los datos que han recogido de la puesta en común general.

Es importante realizar esta gradación siempre que sea posible: trabajo individual, comunicación del mismo, escucha del trabajo personal de otro u otros y puesta en común-evaluación de la labor realizada por todos.

Por último, se pide que corten la hoja de la Tarjeta de Presentación, siguiendo la línea de puntos. Estas tiras anónimas con el nombre de los instrumentos se recogerán para confeccionar una diapositiva u hoja con todos los elegidos por cada uno para formar una orquesta. Esta fase se puede llevar a cabo al día siguiente, cuando sea posible o, incluso, al final del cursillo. Será el resultado del trabajo del grupo, que ya estaba constituido desde el principio pero que se ha ido afianzando, ejercicio a ejercicio, como sucede en las orquestas musicales auténticas, ensayo a ensayo y actuación a actuación.



Si algunos instrumentos se repiten mucho –como suele pasar con la guitarra o la flauta– no pasa nada. En las orquestas también es habitual que suceda. Aunque se trate del mismo instrumento, cada uno tendrá su particularidad, como ocurre con las personas, con su físico o su personalidad, que pueden tener rasgos parecidos, pero no idénticos. A pesar de compartir similitudes con otros individuos en aspectos, aprendizajes, rasgos e, incluso, en comportamientos y sentimientos, cada uno tiene su singularidad específica. Como decía D. Miguel de Unamuno: “Cada uno es cada uno y tiene sus cadaunadas”.



## Actitudes grupales

En este punto, se puede realizar un ejercicio destinado a trabajar las actitudes que cada participante tiene respecto a los grupos. Los resultados permitirán obtener una visión global de todos ellos.

Los participantes deben contestar de forma individual a las preguntas del cuestionario tipo. En el siguiente paso, lo más práctico será trabajar las respuestas en grupos pequeños, de 4, 5 o 6 componentes. El objetivo es compartirlas y comentar las coincidencias y diferencias que se observan. Una vez finalizada esta fase, cada persona leerá los resultados en voz alta mientras otra persona se encarga de anotarlos en un papel o escribirlos en la pizarra para que todos puedan verlo con facilidad. Según sean los resultados, se puede hacer una lectura más o menos extensa de los mismos.