

CUADERNILLOS DIGITALES

PARA EL IMPULSO DE LA MOVILIDAD Y LA PARTICIPACIÓN
JUVENIL A TRAVÉS DEL ASOCIACIONISMO



4

**GESTIÓN DE GRUPOS PARA
ASOCIACIONES JUVENILES**

EDITA:



Asociación Ser Joven
c/ Mies del Valle, 5 – entresuelo K
39010 – Santander
www.ser-joven.org

AUTOR:

González García, Luis Alberto

FINANCIA:

Gobierno de Cantabria
Dirección General de Juventud, Cooperación al Desarrollo y Voluntariado

Abril 2026

CUADERNILLOS DIGITALES PARA EL IMPULSO DE LA MOVILIDAD Y DE LA PARTICIPACIÓN JUVENIL A TRAVÉS DEL ASOCIACIONISMO

4.- GESTIÓN DE GRUPOS PARA ASOCIACIONES JUVENILES

Consideramos que las asociaciones son uno de los lugares donde una persona puede participar activamente en su entorno, sentirse parte y participe, por lo tanto, transformar la sociedad.

Dentro de una asociación existen diferentes perfiles de personas con las trabajaremos en diversos ámbitos y distintos momentos. Una de las funciones de aquellas personas encargadas de la gestión y coordinación (Junta Directiva, Directores/as de Tiempo Libre, Coordinadores/as, etc....) es distribuir tareas y responsabilidades entre cada uno de los "actores" que participan en la asociación, así como gestionar estos equipos humanos.

Cualquier herramienta que se pueda facilitar a las personas que pertenecen o participan en asociaciones será de gran ayuda para éstas, especialmente en lo que se refiere a la dinámica grupal ya que, en ocasiones, no saben cómo encauzar o no tienen los recursos necesarios para hacerlo de la manera más óptima.

Esta colección de *Cuadernillos Digitales* surgió con el objetivo de facilitar a la juventud los procesos desde la creación de asociaciones en las que participen hasta su posterior gestión.

Por todo ello, en este número dedicado a la *gestión de grupos para asociaciones juveniles*, pretendemos ofrecer detalles, recomendaciones y herramientas prácticas para que la gestión administrativa y grupal de personas que participan en las asociaciones se produzca de una manera más eficiente y eficaz.

Como en otras ocasiones, esperamos que este trabajo de recopilación y redacción que hemos realizado sea de utilidad y pueda ser aprovechado por aquellas personas que lo deseen.

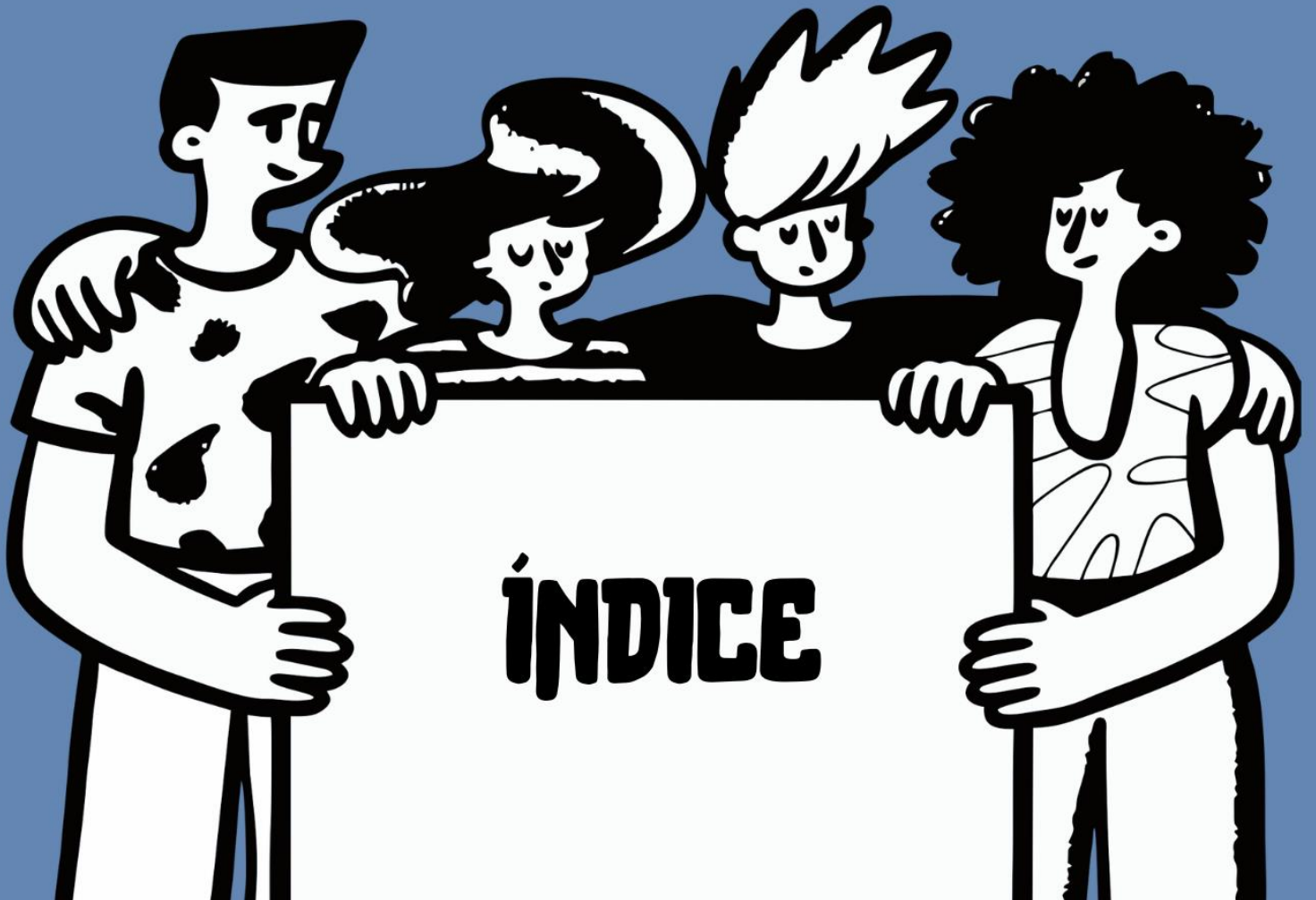
Por último, en el marco del Programa de Asociacionismo Juvenil "Activa tu voz", impulsado desde la Dirección General de Juventud, Cooperación al Desarrollo y Voluntariado, esta

colección de Cuadernillos Digitales ha sido revisada, actualizada y adaptada en 2026 para responder a las necesidades actuales de la juventud cántabra.

Marta Moreta y Luis Alberto González

Asociación Ser Joven

0



1.- GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE GRUPOS.....8

- Introducción
- Legislación que afecta
- Obligaciones Documentales
 - o ¿Qué libros debemos tener?
 - o ¿Es necesario legalizar los libros de la asociación?
- Seguros de R.C. y Accidentes
- Personal contratado:
 - o Contrato laboral y seguros sociales
- Ley Orgánica de Protección de Datos Personales

2.-DINÁMICA DE GRUPOS. 18

- Introducción
- El Grupo
 - o Conceptos
 - o Características estructurales de los grupos
 - o Niveles de funcionamiento
 - o Formación y evolución de los grupos
 - o Modelos de desarrollo de grupos
- Dinámica Grupal
 - o Origen, concepto y fines
- Importancia de las Dinámicas de Grupo
 - o Ventajas y limitaciones de las dinámicas
- Cómo elegir la Dinámica Adecuada
- Normas para la Correcta Aplicación de las Dinámicas de Grupo.
- Tipos de Dinámicas
- Otras Técnicas
- Explicación de Algunas Dinámicas

3.-TÉCNICAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS..... 40

- Visión antigua y moderna de los conflictos
- Fuentes de Conflicto
- Aspectos funcionales del Conflicto
- Aspectos disfuncionales del Conflicto

4.- BIBLIOGRAFÍA.45

"En la medida en que el hombre, integrándose en las condiciones de su contexto de vida, reflexiona sobre ella y aporta respuestas a los desafíos que plantea, crea cultura y se integra activamente en su propio proceso de cambio... A partir de las relaciones que establece con el mundo, el hombre, creando y recreando, decidiendo, dinamiza este mundo. Le añade algo de lo cual es autor..."

P. Freire.

1



**GESTIÓN
ADMINISTRATIVA
DE GRUPOS**

Introducción

En las asociaciones nos podemos encontrar con varias situaciones en las que debemos realizar una óptima gestión administrativa ya que estamos afectados por diferentes normativas y aspectos legales de obligado cumplimiento. Teniendo en cuenta que en el caso de no cumplir dichas normativas, podemos vernos sancionados.

A lo largo de este capítulo veremos que tocamos diversos ámbitos en los que debemos cumplir con una serie de requisitos y obligaciones para que toda nuestra actividad esté administrativa y legalmente bien realizada.

Dentro del grupo de personas que participan en una asociación podemos encontrarnos diferentes "actores"; por ejemplo, en una asociación juvenil tenemos:

- Personas Socias de la Asociación.
- Junta Directiva (que deben ser personas asociadas).
- Personal Voluntario (pueden ser personas asociadas o no).
- Personal Contratado (pueden ser personas asociadas o no).

Debido a la idiosincrasia de las asociaciones juveniles, posiblemente este listado sea mayor, pero, nos vamos a centrar en éstos.

Una de las tareas importantes que tiene la Junta Directiva es **DISTRIBUIR TAREAS Y RESPONSABILIDADES** entre cada uno de los "actores" de la asociación que detallábamos anteriormente y para ello, la asociación debe cumplir con la normativa vigente en diferentes aspectos: voluntariado, laboral, protección de datos personales, etc.

Legislación que afecta

Como hemos dicho, por ser una asociación juvenil nos afecta diferente normativa y legislación. En lo relativo a la gestión administrativa de personas o grupos de personas, las más directamente relacionadas son:

- Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación ([BOE núm. 73, de 26 de marzo](#)).
- Ley 45/2015, de 15 de octubre, de Voluntariado ([BOE núm. 247, de 15 de octubre de 2015](#))
- Ley 4/2025, de 4 de octubre, del Voluntariado de Cantabria ([BOE núm. 257, de 25 de octubre de 2025](#))
- Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales ([BOE núm. 294, de 6 de diciembre de 2018](#)).

Por supuesto que hay más normativa y legislación que afecta a las asociaciones juveniles, pero nos vamos a centrar en las anteriormente expuestas.

Obligaciones Documentales

¿QUÉ LIBROS DEBEMOS TENER?

Están recogidas en el artículo 14º de la [Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo](#), así será obligatorio:

- **Libro de actas:** Donde se recogerán las reuniones de sus órganos de gobierno y representación (Junta Directiva, Asambleas,...). Firmadas por la secretaria y con el visto bueno de la presidencia.
 - Llevar una **relación actualizada de sus asociados**. No es necesario que sea un **libro de socios/as**; puede ser un simple programa o aplicación informática.
 - **Inventario de los bienes.**
 - **Contabilidad:** Deberá llevarse una contabilidad que permita obtener la imagen fiel del patrimonio, del resultado y de la situación financiera de la entidad, así como las actividades realizadas. Las cuentas de la asociación se aprueban cada año por la Asamblea General, así como su liquidación anual.

Libro de registro de Personas Voluntarias

En la normativa se recoge que *las organizaciones deben llevar un registro de altas y bajas del personal voluntario*.

Por lo tanto, si en nuestra asociación contamos con **personal voluntario**, debemos tener un libro más donde se recojan los datos básicos de las personas que realizan su voluntariado en la misma; incluyendo también la fecha de alta y de baja como persona voluntaria.

Este libro nos va a ser de gran utilidad, también, a la hora de realizar las pólizas de seguros al personal voluntario de la asociación.

"Otro libro más"

Siempre que tengamos **personal contratado** en la asociación, debemos tener este libro. Se trata del **Libro de Visitas de Inspección de Trabajo y Seguridad Social** que es preceptivo en cualquier centro de trabajo, sea o no de una entidad no lucrativa, que tenga trabajadores contratados.

También puede ser adquirido en algunas papelerías y debe ser habilitado antes de su inicio en la Inspección de Trabajo.

... última novedad

La entrada en vigor de la [Ley 10/2010, de 28 de abril](#), de **prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo**, supone una nueva obligación para muchas entidades no lucrativas.

Esta norma incluye un artículo expresamente dedicado a fundaciones y asociaciones, como entidades típicamente receptoras y emisoras de donaciones, con la indicación de que *deben mantener a disposición* del Protectorado una relación con la identificación de todas las personas que aporten o reciban a título gratuito fondos o recursos de la entidad.

Podemos interpretar que las asociaciones **no declaradas de utilidad pública**, que no están obligadas a depositar sus cuentas en el Registro de asociaciones, conservarán esta relación en

previsión de que se la soliciten. La Ley menciona un período mínimo de diez años para esta obligación de conservar estos registros.

Portanto, podemos incluir entre los "libros" que debe mantener la asociación esta relación, aunque se puede mantener en un archivo informatizado, de tal manera que se garantice su conservación y la lectura de los datos durante un período mínimo de diez años.

¿ES NECESARIO LEGALIZAR LOS LIBROS DE LA ASOCIACIÓN?

No se establece obligatoriedad a la legalización de los libros, y por este motivo, algunos registros de asociaciones no contemplan este procedimiento. Podemos observar cómo, estrictamente, la [Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo](#) solo menciona un libro: el de actas. Por lo que, tanto para llevar actualizada la relación de socios como la contabilidad, hoy en día no será necesario un libro tradicional en papel, ya que las herramientas informáticas permitirán otro tipo de formatos más cómodos y adecuados.

No obstante, *puede ser recomendable* la realización de este trámite con el fin de otorgar seguridad jurídica a los libros. La legalización de libros podrá realizarse ante aquellos registros autonómicos que sí lo permiten (**en Cantabria NO es obligatorio**), ante el registro mercantil o ante notario.

En caso de que la asociación quisiera legalizar los libros en el Registro General de Asociaciones, nos los sellarán abonando la tasa correspondiente.

Seguros de R.C. y Accidentes

Para las asociaciones que realicen actividades es más que recomendable suscribir una póliza de **RESPONSABILIDAD CIVIL** que cubra los posibles daños a terceros que surgieran de la realización de actividades.

Hay Comunidades Autónomas que exigen la suscripción de una póliza de R.C. para que las asociaciones puedan realizar actividades.

Además, si tenemos personal voluntario, estamos obligados a suscribir una póliza de **ACCIDENTES** para estas personas ya que en la normativa así se recoge que *las organizaciones deben acreditar la suscripción de una póliza de seguro, adecuada a las características y*

circunstancias de la actividad desarrollada por los voluntarios, que les cubra de los riesgos de accidente y enfermedad derivados directamente del ejercicio de la actividad voluntaria, con las características y por los capitales asegurados que se establezcan reglamentariamente.

También existen pólizas para asegurar el local (sede) de la asociación que cubren el continente y el contenido del mismo, según queramos asegurar. Aunque NO es obligatorio, sí que es recomendable asegurarlo si tenemos una fuerte inversión en materiales dentro de la sede.

Personal contratado:

CONTRATO LABORAL Y SEGUROS SOCIALES

Los contratos laborales se realizan cuando tenemos la intención de que el/la trabajador/a realice su trabajo en un lugar determinado y durante un horario preestablecido. Se formalizan por escrito utilizando los modelos oficiales facilitados por el Organismo competente en materia de empleo (en Cantabria actualmente el EMCAN) www.empleacantabria.com

Este tipo de contratos establecen una relación laboral entre dos partes en la que una actúa como "empresa" (ante la Seguridad Social y el Servicio Público de Empleo la entidad contratante es denominada como empresa al margen de que sea o no una entidad con ánimo de lucro), y la otra como trabajador/a, y se rige por el Estatuto de los Trabajadores y por toda la legislación laboral vigente.

Se pueden distinguir distintos tipos de contratos en función de la duración de la jornada, la duración del contrato, el fin para el cual se establece el contrato o las características de la persona contratada. Para aclarar estas cuestiones lo más sencillo es visitar la página del EMCAN donde, también podremos obtener modelos de contratos.

En general estos contratos se deben registrar en las oficinas del Servicio Público de Empleo, y las obligaciones que se derivan de esta relación para ambas partes son las siguientes:

Obligaciones de las personas Trabajadoras

- Hacer la declaración de la renta anualmente.

Obligaciones de la Entidad en contratos laborales

- Alta como empresa en la Seguridad Social
- Alta en censo retención IRPF
- Registrar contrato en el Servicio Público de Empleo
- Alta de la persona trabajadora en el Régimen General de la Seguridad Social
- Hacer nóminas mensuales
- Pagar los seguros sociales mensualmente
- Presentar las declaraciones trimestrales de retenciones de IRPF y pagarlas
- Presentar resumen anual de retenciones de IRPF
- Dar de baja a la persona trabajadora al finalizar el contrato en el Régimen General de la Seguridad Social
- Entregar al trabajador el certificado de retenciones de I.R.P.F.
- Facilitar a la persona trabajadora la vigilancia de la salud: revisiones médicas periódicas.

En cuanto a los **SEGUROS SOCIALES**; cuando haya personal contratado, además del pago de la nómina del trabajador, la asociación deberá satisfacer los Seguros Sociales que mensualmente le correspondan según la legislación vigente.

Ley Orgánica de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales

Las asociaciones juveniles trabajan habitualmente con datos personales (personas socias, participantes en actividades, voluntariado, etc.), por lo que deben cumplir la normativa vigente en materia de protección de datos.

Actualmente, esta materia está regulada por:

- Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo (RGPD)
- Ley Orgánica 3/2018, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales

¿Qué implica la protección de datos?

La normativa establece que cualquier entidad que trate datos personales debe garantizar un uso adecuado, seguro y transparente de los mismos.

Se consideran datos personales cualquier información que identifique o pueda identificar a una persona, como nombre, apellidos, teléfono, correo electrónico, imagen, etc.

¿Quién es responsable en la asociación?

La asociación, como entidad, es la **responsable del tratamiento de los datos**.

Esto implica que debe decidir:

- Qué datos recoge.
- Para qué los utiliza.
- Cómo los protege.

Además, debe designar internamente a una persona o equipo que se encargue de gestionar correctamente estos aspectos.

Principales obligaciones de la asociación.

Entre las obligaciones más importantes destacan:

1. **Recoger solo los datos necesarios.** Los datos deben ser adecuados, pertinentes y limitados a la finalidad para la que se recogen.
2. **Informar a las personas.** Siempre que se recojan datos personales, se debe informar de forma clara sobre:
 - Quién es el responsable.
 - Para qué se usan los datos.
 - Cómo ejercer sus derechos.
3. **Obtener consentimiento cuando sea necesario.** En muchos casos será necesario contar con el consentimiento de la persona (por ejemplo, para el uso de imágenes o envío de información).

4. **Garantizar la seguridad de los datos.** La asociación debe aplicar medidas para evitar accesos no autorizados, pérdidas o usos indebidos de la información.
5. **Mantener un registro de actividades de tratamiento.** Aunque no es obligatorio en todos los casos, es recomendable llevar un documento donde se recojan los tratamientos de datos que realiza la entidad (socios, actividades, voluntariado, etc.).
6. **Controlar el acceso a los datos.** Solo deben acceder a los datos aquellas personas que lo necesiten para el desarrollo de sus funciones.

Derechos de las personas

Las personas cuyos datos son tratados tienen una serie de derechos:

- Acceder a sus datos.
- Solicitar su rectificación.
- Solicitar su supresión.
- Oponerse a su uso.
- Solicitar la limitación del tratamiento.

La asociación debe facilitar el ejercicio de estos derechos de manera sencilla.

Uso de imágenes

En muchas actividades se realizan fotografías o vídeos. Para poder utilizarlos (por ejemplo, en redes sociales o difusión), es necesario:

- Informar previamente
- Solicitar autorización (especialmente en el caso de menores)

En resumen, la protección de datos no consiste solo en cumplir una obligación legal, sino en:

- Respetar la privacidad de las personas.
- Generar confianza dentro de la asociación.
- Garantizar un uso responsable de la información.
- Una buena gestión de los datos forma parte del funcionamiento responsable y transparente de cualquier asociación juvenil.

2



**DINÁMICA
DE GRUPOS**

Introducción

Por el hecho de ser personas, podemos decir que tenemos experiencia en lo relativo a la conformación y pertenencia a varios grupos sociales. La mayor parte de nuestra vida activa se desarrolla en grupo y además si pertenecemos a una Asociación Juvenil las personas destinatarias de los programas que diseñamos son también, la mayor parte de las veces, grupos de jóvenes.

El grupo se configura como un ámbito que posibilita la satisfacción de necesidades (de autorrealización, seguridad, sociales, del yo...) de lograr objetivos, de vivir un clima relacional satisfactorio, de realizar actividades en las que uno/a se pueda sentir a gusto, alcanzar metas o estructurar procesos que la persona por sí sola no puede realizar, etc.

Por eso toda nuestra actuación, tanto personal como social, debe tener muy en cuenta las leyes del desarrollo y la dinámica natural los grupos. Esto, que supone un principio básico para cualquier persona que quiera desenvolverse y actuar adecuadamente en un grupo social, resulta imprescindible para los/as profesionales que intervienen en el ámbito social, en este caso, en entidades juveniles.

Antes de profundizar en las dinámicas de grupo propiamente dichas, vamos a empezar entendiendo que son los grupos. Su creación y evolución.

El Grupo

CONCEPTOS

Existen muchas definiciones de grupo, pero vamos a destacar algunas, que son:

- *"Conjunto social, identificable y estructurado, caracterizado por un número restringido de individuos en el interior del cual estos establecen unos lazos recíprocos y desempeñan unos roles conforme a unas normas de conductas y valores comunes en la persecución de objetivos". S. Streich (1981).*
- *"Pluralidad de individuos que se relacionan entre sí, con cierto grado de interdependencia, que dirigen su esfuerzo a la consecución de un objetivo común con la*

convicción de que juntos pueden alcanzar este objetivo mejor que en forma individual”.

M. Mayor (1995).

- *“Cierta número de personas que se comunican a menudo entre sí durante un tiempo y que son lo bastante pocas como para que cada una pueda comunicarse con las demás no indirectamente, sino cara a cara”.* Hormans (1986).

CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DE LOS GRUPOS

Que un grupo esté configurado de una u otra forma y esté compuesto por las personas que efectivamente lo componen, dependerá, en gran medida, del contexto que lo defina.

Estas son algunas de sus principales características:

- Están formados por personas, para que cada una perciba a todas las demás en forma individual y para que exista una relación interactiva recíproca.
- Es permanente y dinámico de tal manera que su actividad responde a los intereses y valores de cada una de las personas.
- Objetivos:
 - Están en relación las metas y fines de un grupo. Son siempre más o menos manifiestos, aunque a veces resulta difícil determinarlos.
 - Se definen como un conjunto de orientaciones a fin de influir en las actividades de los miembros de un grupo.
- Existe solidaridad e interdependencia entre las personas, tanto dentro y fuera de este.
- Los roles de las personas están bien definidos y diferenciados.
- El grupo posee su propio código y lenguaje así como sus propias normas o creencias y valores.
- Los grupos pueden ser homogéneos o heterogéneos. Son homogéneos cuando sus miembros tienen necesidades, motivos, conocimientos o personalidades muy similares; los heterogéneos no presentan estas similitudes. Cada organización necesita ambos tipos de composición.
- Normas
 - Son las reglas de comportamiento establecidas por los miembros del grupo. Proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento

de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás.

- La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales.
- Estado: se refiere al nivel jerárquico que posee un individuo dentro del grupo o la organización.
- Cohesión: es la fuerza que integra al grupo, se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia. Cuanta más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes: vinculación motivacional.
 - El conflicto intergrupal: dentro de los grupos van a surgir conflictos y dependiendo de la gestión que se haga de los mismos, las consecuencias pueden ser positivas o negativas. Se considera que ese conflicto es positivo, cuando induce a la productividad; y negativo cuando éste se apodera del grupo y paraliza cualquier actividad.

NIVELES DE FUNCIONAMIENTO

Además de las características tenemos que conocer también que existen dos niveles de funcionamiento de los grupos.

1. El nivel de **TAREA** viene definido por el objeto para el que se reúne el grupo y la organización de los recursos para su consecución. La naturaleza de este objetivo determina también la naturaleza del grupo y su estructura. Determina sus realizaciones, actividades y objetivos.

Comprende los objetivos, las normas, las técnicas o procedimientos de discusión y toma de decisiones, la distribución de responsabilidades. En este nivel el grupo debe definir con claridad sus objetivos, concretar las estrategias y los medios para alcanzarlos, apoyar a sus miembros para que tomen conciencia de los objetivos, organizarse, distribuyendo tareas y tiempos y establecer un plan de trabajo.

2. El nivel de **MANTENIMIENTO O SOCIOAFECTIVO** viene definido por los fenómenos de orden afectivo que se dan en la interrelación personal.

Cada miembro del grupo se encuentra implicado en una red de fuerzas más o menos inconscientes, cuya resultante es el comportamiento observable y las actitudes que adopta ante cada miembro del grupo y la tarea a realizar. Este nivel comprende fenómenos afectivos que se viven como el tono de las intervenciones, la intensidad de la participación, la persona a quien va destinada una intervención, las reacciones emocionales a lo largo de la reunión y sus expresiones colectivas, etc. En este nivel de funcionamiento, el grupo debe crear un clima de acogida y confianza mutua, facilitar mecanismos que favorezcan la cohesión afectiva, promover la conciencia o identidad de grupo, fomentar relaciones interpersonales basadas en la comunicación, apertura, aceptación y comprensión.

Por lo tanto, la **EFICACIA** de un grupo dependerá de la realización de los dos niveles de funcionamiento, teniendo en cuenta que:

- Es necesario que los objetivos estén bien definidos y sean aceptados por todos/as.
- Es necesario que el grupo organice eficazmente su trabajo para hacer rendir al máximo las capacidades de acción de sus miembros.
- Es necesario crear un clima afectivo de interrelación que facilite la comunicación y la satisfacción afectiva de todos los miembros en la tarea grupal.

FORMACIÓN Y EVOLUCIÓN DE LOS GRUPOS

El ser humano es gregario por naturaleza. Desde que nace pertenece al grupo familiar y a lo largo de su vida se va integrando a diversos grupos. Estos grupos tienen una evolución que, en términos generales, vamos a ver a continuación.

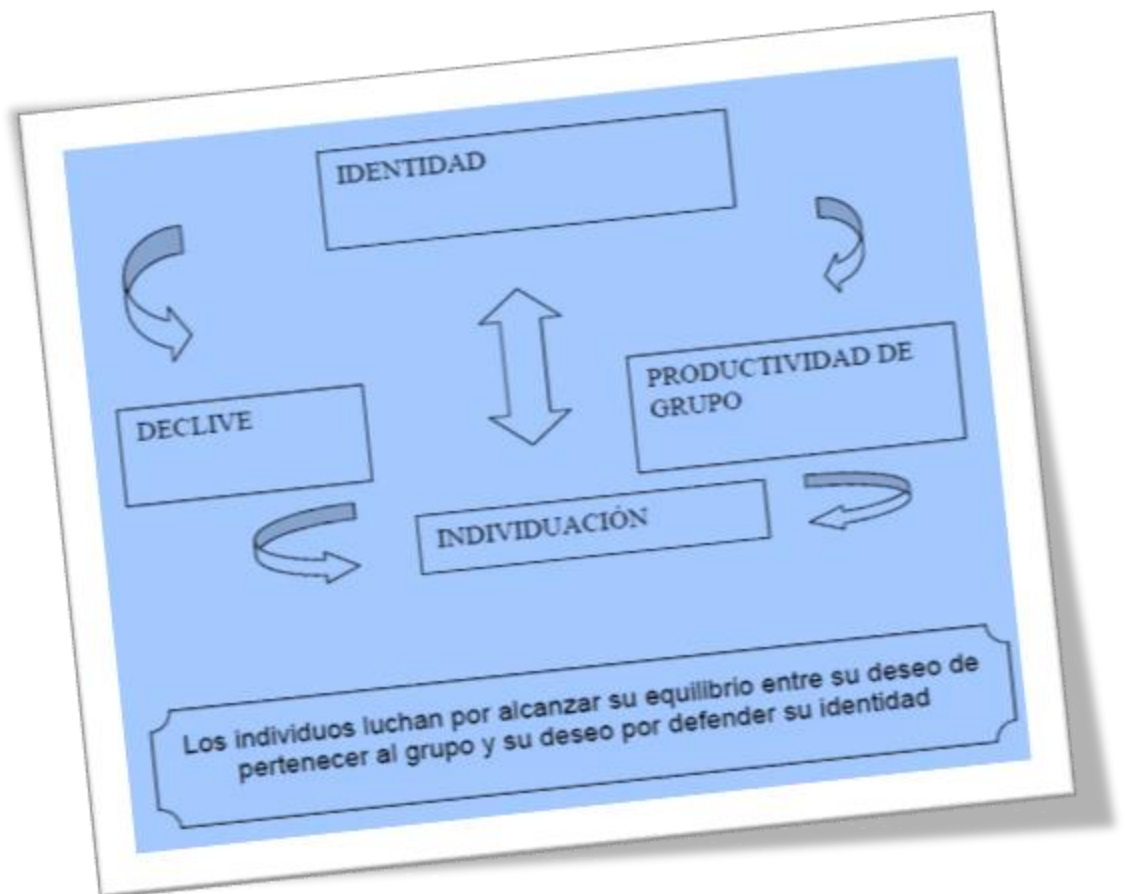
MODELOS DE DESARROLLO DE GRUPOS

Veamos algunos modelos planteados por distintos autores:

Modelo de Tuckman

FORMACIÓN	Actividades dirigidas a identificar aspectos de la estructura, de las relaciones interpersonales.
TORMENTA	Conflictos relacionados con aspectos interpersonales y de ejecución de la tarea.
NORMATIVA	Superación de conflictos mediante el desarrollo de la cohesión y sentimientos positivos.
EJECUCIÓN	Alto éxito en la ejecución de la tarea y comportamientos más flexibles y funcionales.
CLAUSURA	Alcanzar los objetivos, tanto de rendimiento como de relaciones interpersonales.

Modelo de Worchel



Sintonizando las aportaciones de estos y otros autores, podemos esquematizar el proceso en cuatro modelos diferenciados:

FASES	CARACTERÍSTICAS	ROL DEL/LA ANIMADOR/A
1ª FASE INICIAL	Desconocimiento grupal, desestructuración de la tarea, indefinición de objetivos, inseguridad personal	Facilitar la comunicación, el conocimiento y el establecimiento de objetivos comunes
2ª FASE CRECIMIENTO	Estructuración del grupo, establecimiento de las normas, distribución de tareas y responsabilidades y establecimiento de la comunicación	Entrenamiento para la asunción gradual de responsabilidades, diálogo, cooperación y competición.
3ª FASE DE PRODUCCIÓN	Se da la madurez que implica la identidad grupal, eficacia en la tarea, resolución de conflictos interpersonales, reconocimiento de las limitaciones...	Actitud positiva ante el conflicto, autoevaluación de cada miembro, aceptación de los problemas...
4ª FASE FINAL	Disolución del grupo	Motivar al grupo para que continúe con otras metas

Consideramos imprescindible conocer y saber en qué fase se encuentra el grupo con el que intervenimos para saber elegir adecuadamente las dinámicas de grupo específicamente indicadas para cada momento. Sin duda esto va a marcar el éxito de la gestión de nuestras entidades juveniles.

Dinámica Grupal

ORIGEN, CONCEPTO Y FINES

Tiene su **ORIGEN** en Estados Unidos a finales de los años 30. Surge ante una preocupación por mejorar los resultados obtenidos en el campo político, económico, social y militar. La teoría de la Dinámica de grupos fue fruto de la convergencia entre los resultados anteriores y la teoría Gestalt. *K. Lewin* fue la primera persona en emplear el término "dinámicas de grupo".

Algunas afirmaciones **CONCEPTUALES** de este término recogidas por varios autores son:

- Conjunto de conocimientos teóricos que, fruto de numerosas investigaciones ha llegado a definir, limitar y dar carta de naturaleza científica a fenómenos grupales, definiendo con claridad los grupos, sus clases, procesos...
- Dinámica interna del grupo: conjunto de fuerzas que parecen desarrollarse como resultado de la interacción de los miembros junto a las emociones del grupo, su actividad y tensión hacia el objetivo.
- Conjunto de aplicaciones prácticas a la organización, manejo y conducción de grupos.
- Disciplina psicosocial formada por conocimientos teóricos y un método de trabajo psicoeducativo.
- Conjunto de procedimientos y medios utilizados en situaciones grupales con el fin de que se manifieste de manera más expresa fenómenos, hechos y procesos grupales que se viven en el grupo.
- Conjunto de fenómenos psicológicos que se producen en el grupo así como las leyes que lo producen y regulan.

La dinámica de grupos **estudia aquellos fenómenos, procesos y/o acontecimientos que suceden en un grupo**. Se pueden distinguir dos concepciones básicas de este concepto:

- Dinámica de grupos como estudio de la vida y desarrollo de un grupo
- Dinámica de grupos como el conjunto de métodos prácticos que se utilizan para dinamizar o trabajar algún aspecto de la vida grupal.

En relación a los **FINES** que persiguen las dinámicas de grupos se pueden destacar los siguientes:

- Favorecer la interacción y la comunicación.
- Profundizar las relaciones humanas intergrupales.
- Interpretar la actuación del grupo.
- Conocer mejor las fuerzas que actúan en un grupo.
- Explorar las estructuras formales e informales de un grupo.
- Diagnosticar los aspectos que dificultan la cohesión del grupo.
- Conseguir una visión panorámica de un grupo y su evolución o desarrollo.
- Auto responsabilizar a cada persona del grupo de su propio auto-aprendizaje.
- Fomentar la participación de todas las personas del grupo.
- Facilitar el conocimiento de uno/a mismo y de los/as demás respecto a la relación grupal.
- Potenciar el desarrollo enriquecedor de cada componente del grupo.

Importancia de las Dinámicas de Grupo

Para poder utilizar una dinámica, en donde los objetivos que nos planteamos salgan adelante, es necesario cumplir unas normas. Además es muy importante incentivar a los/as participantes para que el trabajo sea activo y positivo, donde haya un enriquecimiento de todas las personas pertenecientes al grupo.

Antes de realizar las técnicas hay que crear un ambiente cordial y democrático.

Las investigaciones realizadas en el campo de la Dinámica de Grupo han permitido establecer un cuerpo de normas prácticas o "conocimientos aplicados", útiles para facilitar y perfeccionar la acción de los grupos. Algunos llaman a esa tecnología "Dinámica de grupo aplicada".

Las **TÉCNICAS DE GRUPO**, por lo tanto, son maneras, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar la actividad de grupo, sobre la base de conocimientos suministrados por la teoría de la Dinámica de grupo.

Dicho de otro modo: Estos medios, o los métodos, empleados en situaciones de grupo para lograr la acción del grupo, se denominan técnicas grupales.

Las técnicas o dinámicas de grupo constituyen procedimientos fundados científicamente y suficientemente probados en la experiencia. Esta experiencia es la que permite afirmar que "una técnica adecuada tiene el poder de activar los impulsos y las motivaciones individuales y de estimular tanto la dinámica interna como la externa, de manera que las fuerzas puedan estar mejor integradas y dirigidas hacia las metas del grupo".

Las técnicas o dinámicas otorgan estructura de grupo, le dan una cierta base de organización para que el grupo funcione realmente como tal; puesto que no hay grupo que pueda operar si no crea una mínima organización interna. De ahí la necesidad de conocer y utilizar las técnicas adecuadas cuando se aspira a trabajar provechosamente con los grupos en nuestras asociaciones juveniles.

Pero también hemos de advertir sobre el riesgo de considerar que el uso de una técnica o dinámica basta por sí sólo para obtener el éxito deseado. Tal como ocurre con los métodos didácticos, las técnicas tendrán siempre el valor que sepan transmitirle las personas que las utilizan. Como cualquier otro método, las técnicas de grupo han de ser "vivificadas" por el espíritu creador de quien las maneje: su eficacia dependerá en alto grado de su habilidad personal, de su buen sentido y don de la oportunidad, de su capacidad creadora e imaginativa para adecuar en cada caso las normas a las circunstancias y conveniencias del momento (el aquí y ahora).

Las técnicas o dinámicas de grupo, e insistimos en la comparación con los métodos didácticos, no deben ser consideradas como fines en sí mismas, sino como instrumentos o medios para el logro de la verdadera finalidad grupal: beneficiar a los miembros y lograr los objetivos del grupo. Una dinámica no es por sí misma ni buena ni mala; pero puede ser aplicada eficazmente, indiferentemente, o desastrosamente...

Así consideradas en su justo valor, las técnicas o dinámicas de grupo facilitarán en gran medida la tarea de los formadores y darán a éstos la estructura indispensable para el mejor logro de sus finalidades.

VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LAS DINÁMICAS

Ventajas

1. Son una ayuda válida en la socialización de los individuos. Individualización y socialización, lejos de oponerse, son aspectos complementarios de la misma realidad.
2. Fomentan una actitud de responsabilidad.
3. Mejora de la aceptación de la persona del otro y el contraste con otros puntos de vista.
4. Es una metodología:
 - Activa.
 - Experiencial, que se fundamenta en el desarrollo de experiencias y vivencias personales.
 - Crítica: ayuda al análisis y reflexión
 - Desarrolla el análisis, tanto del contenido como del proceso.
 - Fomenta el diálogo interpersonal.
5. Favorecen a los/as participantes a aceptarse mutuamente y a cooperar.
6. Consiguen que se sientan parte de un grupo y experimenten hacia ese grupo gran variedad de sentimientos positivos, a la vez que aumentan su seguridad personal al sentirse apoyados por él.
7. Estimulan los diversos aprendizajes y favorecen la actividad dirigida hacia el logro de unos objetivos previamente establecidos.
8. Facilitan el desarrollo intelectual y afectivo del/la participante.
9. Mejoran el clima o atmósfera del grupo en el sentido de que disminuyen tensiones y consiguen un ambiente suficientemente relajado y entusiasta.

Ventajas que entre los/as animadores/as o/y educadores/as promueve su utilización:

- La agilización de las reuniones, que se planifican de manera realista teniendo en cuenta el tiempo de que se dispone y la cantidad de personas reunidas.
- Una toma de decisiones rápidas y participativas, que no deje a nadie al margen y que favorezcan el consenso.

- Una solución a problemas capaz de integrar diferentes puntos de vista.
- La facilitación de trabajo en equipo.

Limitaciones

Determinadas por factores como:

- Número excesivo de personas en el grupo.
- Mobiliario inadecuado: mesas fijas, etc.
- Ambiente físico: habitaciones pequeñas, los grupos se estorban, imposibilidad de escucha, etc.
- El tiempo. Generalmente las tareas grupales necesitan más tiempo.

Cómo elegir la Dinámica Adecuada

Las diversas técnicas o dinámicas de grupo poseen características variables que las hacen aptas para determinados grupos en distintas circunstancias. La elección de la dinámica adecuada en cada caso corresponde generalmente al animador/a, salvo cuando el grupo es lo suficientemente maduro para decidir por sí al respecto.

Para seleccionar la técnica más conveniente en cada caso habrá que tomar en consideración los siguientes factores:

1.- Según los objetivos que se persigan.

Las dinámicas de grupo varían en su estructura de acuerdo con los objetivos o metas que un grupo pueda fijarse. Hay técnicas especialmente elaboradas para promover el intercambio de ideas y opiniones (*Discusión*); las hay para lograr entrenamiento en la toma de decisiones (*Estado Mayor*); otras favorecen el aprendizaje de conocimientos (*Entrevista*); otras facilitan la comprensión vivencial de situaciones (*Role-playing*); otras promueven rápidamente la participación total (*Phillips 66*); otras tratan de desarrollar el pensamiento creador (*Torbellino de ideas*); otras, en fin promueven las actitudes positivas (*Riesgo*), la capacidad de análisis (*Estudio de casos*); etc.

Así pues, la elección ha de hacerse considerando los requisitos propios de la finalidad que se busca. Para lo cual es necesario que dicha finalidad haya sido claramente establecida previamente.

2. Según la madurez - entrenamiento del grupo

Las dinámicas varían en su grado de complejidad y en su propia naturaleza. Algunas son fácilmente aceptadas por el grupo y otras provocan al principio ciertas resistencias por su novedad, por ser ajenas a los hábitos y costumbres adquiridos, por promover actitudes poco desarrolladas, etc. Para los grupos nuevos, no experimentados en la actividad grupal, convendrá, pues, seleccionar aquellas técnicas más simples, e ir progresivamente adentrándose en las más complejas.

3. Según el tamaño del grupo.

El comportamiento de los grupos depende en gran medida de su tamaño.

En los grupos pequeños se da una mayor cohesión e interacción, existe más seguridad y confianza, las relaciones son más estrechas y amistosas, se llega más fácilmente al consenso, y los miembros disponen de más oportunidades y tiempo para intervenir. En estos grupos podrán utilizarse con éxito dinámicas/técnicas tales como *Debate dirigido*, *Pequeño grupo de discusión*, o *Estudio de casos*.

Estos grupos son más aptos para el uso de técnicas informales y permisivas.

En los grupos grandes, en la medida de su amplitud, se dan las características opuestas a las citadas: menor cohesión e interacción, mayor intimidación, etc. Es corriente que estos grupos se subdividan espontáneamente en subgrupos. Por ello la conducción de un grupo grande exige mayor capacidad y experiencia por parte del/la animador/a. Se deberá comenzar por elegir aquellas dinámicas más adecuadas para este tipo de grupo, ya sea por su mayor formalismo o por estar basadas en la subdivisión en pequeños grupos, tales como las que involucran la presencia de expertos/as (*Simposio. Panel*); o las que establecen subgrupos (*Phillips 66*, *Seminario*, *Cuchicheo*). Posteriormente podrán utilizar semi-técnicas menos formales, como el *Foro*.

4. Según el ambiente físico.

Cuando se elige una dinámica de grupo deben tenerse en cuenta las posibilidades reales de local y de tiempo. Ciertas técnicas requieren un local amplio que permita la actuación de un grupo numeroso (*Foro*), o la labor simultánea de varios pequeños grupos (*Gabinete, Phillips 66*). Unas dinámicas llevan más tiempo que otras, y el tamaño del grupo incide también sobre las necesidades de tiempo. Este factor deberá tenerse en cuenta, pues la tarea de un grupo se resiente cuando se actúa bajo la presión del "cierre del local", o el "tenemos que irnos".

Por otra parte, algunas dinámicas requieren el uso de elementos auxiliares: pizarra, láminas, proyector, mesas, escenario, etc. La disponibilidad de estos elementos afectará también la selección de las técnicas.

5. Según las características del medio externo.

Existen ciertas circunstancias externas al grupo en sí, de tipo humano y generalmente difusas, que de alguna manera influyen sobre el éxito o el fracaso de una dinámica. Se trata del ambiente o clima psicológico de la entidad o medio donde ha de desarrollarse la tarea del grupo (medio externo, dinámica externa, grupos de referencia).

Cualquier innovación, cualquier actividad que venga a romper con hábitos y costumbres establecidos, o con la rutina, necesita para lograr imponerse contar con la aprobación o la aceptación del medio en el cual se pretende introducir. Este no es un fenómeno específico de las dinámicas de grupo, como sabemos.

6. Según las características de los miembros.

Los grupos varían, claro está, de acuerdo con las características de sus miembros: edades, nivel de instrucción, intereses, expectativas, predisposición, experiencias, etc.

7. La experiencia del/la animador/a.

No todas las dinámicas requieren el mismo grado de conocimientos. Para usar algunas de ellas es necesario un dominio sobre las diferentes situaciones que pueden presentarse.

Es bueno que el/la animador/a que propone una dinámica la haya experimentado antes.

Normas para la Correcta Aplicación de las Dinámicas de Grupo.

Aunque cada una de las dinámicas de trabajo en grupo tiene sus propias reglas según su naturaleza y sus objetivos específicos, es conveniente tener en cuenta una serie de normas de carácter general:

1. Conocer previamente los fundamentos teóricos de la dinámica de grupos; no se necesita un conocimiento profundo, sino estar sensibilizado/a y capacitado/a para aplicar e interpretar, dependiendo de las características específicas del grupo las técnicas.
2. Antes de utilizar una dinámica debe conocerse suficientemente su estructura, sus posibilidades y riesgos. Lo ideal es haber participado en un trabajo con esa técnica.
3. Hay que seguir en lo posible el procedimiento indicado en cada dinámica. Cuando el/la animador/a tenga experiencia puede modificarlas, pero no antes; ya que es fácil que se pueda llegar a resultados no esperados e incluso desagradables.
4. Las dinámicas de trabajo en grupo están proyectadas para la consecución de un objetivo claro y definido. El grupo y el/la animador/a deben tenerlo muy claro.
5. Las dinámicas de trabajo en grupo requieren para su utilización un ambiente cordial y democrático. La productividad y la satisfacción del grupo se ven reducidas si no existe un ambiente que facilite de la autonomía y la responsabilidad.
6. Hay que estimular la participación activa de todas las personas: tanto el/la animador/a como los miembros del grupo deben de estar atentos/as al clima de participación observar si hay personas que están aisladas o inhibidas y crear el clima adecuado para que se expresen.
7. Todas las personas del grupo deben adquirir conciencia de que el grupo son ellos/as mismos/as y sentir que está trabajando en su grupo. El sentimiento de pertenencia al grupo, "el nosotros/as" es absolutamente fundamental para el funcionamiento de un grupo.
8. Todas las dinámicas de grupo en grupo se basan en tres puntos fundamentales:
 - trabajo voluntario
 - buena disposición
 - juego limpio
9. Todas las dinámicas de grupo tienen como finalidad más o menos latente:
 - Desarrollar el sentimiento del nosotros/as.
 - Enseñar a pensar en forma creativa y crítica.

- Enseñar a escuchar de forma comprensiva.
- Vencer temores e inhibiciones creando sentimientos de seguridad.
- Crear una actividad positiva ante los problemas de las relaciones humanas favorable a la adaptación social del individuo y del grupo.

Tipos de Dinámicas

Aunque puede haber tantos tipos de dinámicas como fines para los que se utilizan vamos a explicar algunas, las más comunes:

Dinámicas de presentación.

Se trata de dinámicas muy sencillas, que permiten un primer acercamiento y contacto, fundamentalmente el objetivo es aprender los nombres y alguna característica mínima.

Ejemplos: Nombres acumulados, Cesta de frutas...

Dinámicas de conocimiento.

El conocimiento entre los/as participantes es uno de los primeros pasos en la formación del grupo. Consiste en crear unos espacios y unos ambientes que favorezcan el conocimiento a distintos niveles de profundidad. Por otra parte, pueden favorecer el propio conocimiento de cualidades, defectos, virtudes por desarrollar, etc.

Ejemplos: Tesoro humano, el bingo ...

Dinámicas de afirmación

Supone el desarrollo del autoconcepto de cada persona y su afirmación como tal en el grupo. Para ello se deben reconocer las propias necesidades y poderlas expresar en un clima positivo. La afirmación del grupo como tal también es una cuestión importante.

Ejemplos: Valentinas, Splash...

Dinámicas de comunicación.

El desarrollo de la comunicación verbal tanto en la expresión de necesidades y sentimientos como en la escucha activa, es parte del proceso de resolución de conflictos.

Escuchar supone no sólo comprender, sino también estar abierto a las necesidades de los demás y al compromiso.

El desarrollo de formas de comunicación no-verbal, supone también una riqueza de innumerables experiencias para la potenciación de las relaciones interpersonales y el fortalecimiento del grupo.

El saber escuchar, opinar, criticar, aportar ideas es algo de gran importancia para el enriquecimiento del grupo y de la persona.

Ejemplos: Inundación, Ejercicio de la NASA, Con las manos en la masa...

Dinámicas de revisión-valoración.

No sólo como medio para valorar o evaluar, tanto actividades como actitudes, sino también como medio útil en la resolución de conflictos planteados.

Constituyen elementos para aprender a observar con objetividad situaciones, problemas, actitudes, una vez reconocidas las causas motivadas de los desajustes.

Ejemplos: La Historia, El Lobo...

Dinámicas de animación.

Para empujar al grupo cuando está decaído, haciéndole ver su situación y estimulando a salir del impás de una manera positiva.

Para estimular al grupo a una colaboración, relación no competitiva; descubriendo las ventajas del trabajo en común.

Ejemplos: Sillas cooperativas, Burbujas...

Dinámicas de creatividad.

Destinadas a crear en el grupo un ambiente de imaginación en el que todas las ideas son válidas para encontrar nuevos caminos más imaginativos y novedosos.

Para crear un clima de fantasía imaginación cuando se está cayendo en la rutina.

Ejemplos: Las Siluetas, Los Mandalas...

Dinámicas de distensión.

Para crear un ambiente agradable, en el que la risa, el movimiento, el juego, nos ayuden a desahogarnos, a descansar, a comenzar con ganas a una nueva actividad, o simplemente para pasar un rato agradable, destinado a romper prejuicios, barreras invisibles que pueden entorpecer la comunicación, el trabajo.

Ejemplos: Clip-Clap o Ji, Ja, Ju...

Otras Técnicas

Técnicas en las que intervienen personas expertas

SIMPOSIO:

Un equipo de expertos/as desarrolla diferentes aspectos de un tema o problema en forma sucesiva ante el grupo.

MESA REDONDA:

Un equipo de expertos/as que sostienen puntos de vista divergentes o contradictorios sobre un mismo tema, exponen ante el grupo en forma sucesiva.

PANEL:

El equipo de expertos/as discute un tema en forma de diálogo o conversación ante el grupo.

DIALOGO O DEBATE PÚBLICO:

Dos personas capacitadas o especialmente invitadas conversan ante un auditorio sobre un tópico siguiendo un esquema previsto.

ENTREVISTA O CONSULTA PÚBLICA:

Un/a experto/a es interrogado por un miembro del grupo ante el auditorio, sobre un tema prefijado.

ENTREVISTA COLECTIVA:

Un equipo de miembros elegidos por el grupo interroga a un/a experto/a ante el auditorio sobre un tema de interés previamente establecido.

Técnicas en las que interviene activamente todo el grupo

PHILLIPS 6/6:

Un grupo grande se divide en subgrupos de seis personas, para discutir durante seis minutos un tema y llegar a una conclusión. De los informes de todos los subgrupos se extrae luego la conclusión general.

CUCHICHEO. (Diálogos simultáneos):

En un grupo, los miembros dialogan simultáneamente de dos en dos para discutir un tema o problema del momento.

EL FORO:

El grupo en su totalidad discute informalmente un tema, hecho o problema, conducido por un/a coordinador/a.

CLINICA DEL RUMOR:

Es una experiencia de grupo mediante la cual se demuestran cómo se crean los rumores y se distorsiona la realidad a través de testimonios sucesivos.

COLISIÓN:

Un grupo reducido discute un tema o problema específico para presentar luego las conclusiones a un grupo mayor al cual representan.

SEMINARIO:

Un grupo reducido investiga o estudia intensivamente un tema en sesiones planificadas recurriendo a fuentes originales de información.

DISCUSION DE GABINETE:

Un grupo de personas capacitadas discute un problema importante hasta llegar a la mejor solución o acuerdo para una decisión.

SERVICIO DE ESTADO MAYOR:

Un pequeño grupo asesora a uno/a de los miembros, el cual como responsable debe tomar una decisión final.

TECNICA DEL RIESGO:

Un grupo expresa los eventuales riesgos que podrían derivarse de una nueva situación, y discute la realidad de los mismos.

TORBELLINO DE IDEAS

En un grupo reducido, los miembros exponen con la mayor libertad sobre un tema o problema, con el objeto de producir ideas originales o soluciones nuevas.

PROYECTOS DE VISION FUTURA:

Los miembros de un pequeño grupo deben ingeniárselas para celebrar un proyecto referido a una hipotética o fantasiosa situación del futuro.

PROCESO INCIDENTE:

El grupo analiza a fondo un problema o incidente real o supuesto, y trata de llegar a la mejor conclusión con respecto al mismo.

ESTUDIO DE CASOS:

El grupo estudia analítica y exhaustivamente un "caso" dado con todos los detalles, para extraer conclusiones ilustrativas.

ROLE-PLAYING. (Desempeño de roles):

Dos o más personas representan una situación de la vida real asumiendo los roles del caso, con el objeto de que pueda ser mejor comprendida y tratada por el grupo.

DEBATE DIRIGIDO O DISCUSION GUIADA:

Un grupo reducido trata un tema informal con la ayuda activa y estimulante de un conductor.

PEQUEÑO GRUPO DE DISCUSION:

Un grupo reducido trata un tema o problema en discusión libre o informal, conducido por un coordinador/a.

Explicación de Algunas Dinámicas

A continuación realizamos una breve explicación de algunas de las dinámicas más conocidas y/o utilizadas:

JUEGO DE ROL

El Juego del Rol (Role-Playing o Role-Play) es una técnica de dramatización en grupo que tiene la finalidad de ensanchar el campo de experiencias de las personas, bien poniéndolas en contacto con una realidad distinta de la habitual, bien en una situación que les facilite el acceso a pensamientos, sentimientos o sensaciones que normalmente permanecen fuera de su campo de conciencia.

En realidad el aspecto más interesante del Juego de Rol radica justamente en la posibilidad que tienen los/as participantes de hacer descubrimientos respecto de ellos/as mismos y del entorno y de realizar esfuerzos encaminados a incrementar su flexibilidad y capacidad de comprensión del medio.

BRAINSTORMING o tormenta de ideas

El Brainstorming es la técnica de creatividad más conocida; literalmente significa "tormenta de ideas", consiste en cambiar o modificar cualquier objeto o situación a fin de inventar objetos nuevos, buscar nuevas aplicaciones a los ya existentes o mejorarlos, hallar nuevas ideas, resolver problemas, etc. Es, en definitiva una técnica que sirve para desatar la imaginación y su objetivo principal es bien incrementar, mediante el ejercicio, el potencial creativo de las personas, bien resolver problemas.

JUEGOS Y SIMULACIONES


Un juego es una actividad que se desarrolla, en cooperación y/o competición con otras personas, hacia un objetivo preestablecido, con una serie de normas previamente aceptadas que incluyen procedimientos de evaluación y de constatación de que aquél ha sido alzado.

Una simulación es una representación de la realidad que; puede abstracta, simplificada o acelerada

Juegos y simulaciones, tanto si son muy estructurados como si son dinámicos y se oponen al modelo estático.

Existe también el juego - simulación, que combina aspectos del juego como cooperación/competición, reglas y jugadores - con la simulación - que incluyen aspectos críticos de la realidad.

3

A black and white line drawing of four stylized figures. On the left, a man with a pompadour hairstyle has his arm around a woman with a large, dark, wavy hairstyle. In the center, a man with spiky hair looks down. On the right, a woman with curly hair has her arm around the man with spiky hair. They are all holding a large white rectangular sign. The sign contains the text 'TÉCNICAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS' in bold, uppercase letters.

**TÉCNICAS DE
RESOLUCIÓN
DE CONFLICTOS**

A continuación, nos vamos a centrar con más detalle en las técnicas de resolución de conflictos ya que como hemos comentado anteriormente, el conflicto es algo que nos vamos a encontrar en la gestión de cualquier grupo a lo largo de su desarrollo.

Tradicionalmente el conflicto ha sido percibido como algo negativo en sí mismo, por eso a la hora de enfrentarnos ante una situación problemática la tendencia es a hacerlo con miedos y temores, sin embargo esto no tiene que ser así.

El conflicto en sí mismo no es negativo ni positivo, la manera en la que los gestionemos tendrá como resultado consecuencias que percibimos como positivas o negativas. Por esto mismo, es vital tener técnicas y herramientas para su gestión que nos proporcionen la seguridad de poder gestionarlos. No nos podemos olvidar que en cualquier grupo en algún momento surgirán conflictos.

Visión antigua y moderna de los conflictos

Podemos hacernos estas preguntas:

- ¿Por qué es inevitable el conflicto en los grupos o asociaciones?
- ¿Organizar es igual a generar conflictos?

ANTES

1. El conflicto es intrínsecamente malo.
2. Los que ocasionan conflictos tienen problemas emocionales; de otra forma no los ocasionarían.
3. Para eliminar el conflicto es necesario deshacerse de la persona que lo origina.

AHORA

1. El conflicto es inevitable y en sí mismo no es negativo ni positivo.
2. La correcta gestión de los conflictos contribuye a la mejora del grupo o asociación.
3. Cualquiera que sea el tipo de conflicto, se puede gestionar de manera que se minimicen las pérdidas y se maximicen las ganancias.

Fuentes de Conflicto

Las fuentes de conflictos son inherentes a la estructura de todo grupo de personas, de hecho, puede resultar que por definición "organizar" equivalga a introducir fuentes de conflicto.

Las fuentes más comunes de conflicto en las asociaciones son:

- Competencia por recursos limitados:
 - Dinero
 - Responsabilidad
 - Personal
 - Herramientas y equipo
- Acceso a superiores.
- Choques de valores. No se debe considerar que ninguna de las parte (sin importar cuál sea el conflicto) está equivocada. Cada parte tiene su punto de vista y su verdad.
- Responsabilidades mal definidas.
- Cambios percibidos como inestabilidad.
- Impulsos humanos normales hacia el éxito, el reconocimiento, el poder y otros deseos por encima del bien del grupo.

Aspectos funcionales del Conflicto

- El conflicto puede incrementar la motivación y la energía en el desempeño de cada una de las partes.
 - Puede incrementar la innovación a causa de la pluralidad de puntos de vista que se producen.
 - El conflicto entre grupos tiende a incrementar la cohesión interna y la unificación de objetivos y criterios de grupo.
 - El conflicto dirige la atención de los directivos hacia cambios necesarios para la organización y hace que estos sean más aceptables y deseables,
 - Ayuda a descubrir nuevas y mejores formas de estrategias de funcionamiento.
 - Pueden producir cambios en el liderazgo que resulten funcionales para el grupo, o introducir mecanismos que ayuden a establecer o restablecer el equilibrio de poder.

- Puede contribuir a un cambio en la asignación de recompensas o recursos adecuándolo a su realidad actual.
- El conflicto obliga a las partes a buscar medios más adecuados para resolver el problema y puede mejorar la Calidad de las decisiones. Es el antídoto del efecto de Grupo (Groupthink).
- Puede eliminar elementos disociados y restablecer la concordia entre las asociaciones.
- A nivel individual un cierto grado de conflicto en determinados momentos puede resultar beneficioso y satisfactorio. Introduciría un cierto nivel de activación que resulta motivador de la conducta.
- Puede contribuir al desarrollo de las propias habilidades.
- Obliga a cada una de las partes y miembros de ellas a clarificar y elaborar la propia posición con el fin de hacerlas más defendibles y convincentes.

Aspectos disfuncionales del Conflicto

- Puede tener un costo personal elevado y producir tensión y stress entre las personas implicadas. En la medida en que las aspiraciones de las partes son bloqueadas producen también frustración y hostilidad.
- Pueden producir ubicación y distribución de recursos inadecuados.
- Principalmente pueden distorsionar los objetivos.
- Puede reducir el funcionamiento introduciendo retrasos en la comunicación, reduciendo la colaboración y cohesión y produciendo bloqueos de actividad.

Como personas responsables gestionando un grupo asociado deberemos de tener en cuenta todos los puntos mencionados anteriormente. Enfrentarnos a los conflictos de una manera positiva cuando surjan y transmitir así esta energía al grupo. Confiar en que todo va a resolverse satisfactoriamente es un primer paso importante.

Existen muchas dinámicas de resolución de conflictos específicas como por ejemplo: *La historia, El refugio Subterráneo, La Nasa, El Barquero, etc.*

Pero también es importante que tengamos en cuenta que el resto de dinámicas con las que trabajaremos durante todo el proceso grupal nos van a servir para fomentar la *provención*. Es decir, debemos proveer de herramientas a los/as participantes para que cuando se presente un conflicto sean ellos/as mismos/as quienes ya sepan y puedan gestionarlo de manera satisfactoria.

4



- ANDREOLA, B. "*Dinámica de Grupo*". Sal Terrae.
- FRITZEN, S.J. "*70 Juegos para Dinámicas de Grupos*" Paidós.
- GONZÁLEZ, LUIS ALBERTO y REY, ALBERTO: *Apuntes de los Cursos de Monitor/a y Director/a de Tiempo Libre*. Escuela de Animación en el Tiempo Libre "Ser Joven".
- PÉREZ SERRANO, G. (2002): *Elaboración de Proyectos Sociales. Casos Prácticos*. Narcea. Madrid.

Normativa:

- Constitución Española (artículo 22), de 27 de diciembre de 1978 ([BOE núm. 311.1, de 29 de diciembre](#)).
- Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación ([BOE núm. 73, de 26 de marzo](#)).
- Ley 45/2015, de 15 de octubre, de Voluntariado ([BOE núm. 247, de 15 de octubre de 2015](#))
- Ley 4/2025, de 4 de octubre, del Voluntariado de Cantabria ([BOE núm. 257, de 25 de octubre de 2025](#))
- Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales ([BOE núm. 294, de 6 de diciembre de 2018](#)).

Elaborado y editado por:



Financiado por:



GOBIERNO
de
CANTABRIA

CONSEJERÍA DE INCLUSIÓN SOCIAL,
JUVENTUD, FAMILIAS E IGUALDAD.

DIRECCIÓN GENERAL DE JUVENTUD,
COOPERACIÓN AL DESARROLLO
Y VOLUNTARIADO.