

# EL GRUPO COMO ESPACIO DE DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO HUMANO. UNA RECONSTRUCCIÓN DEL CONCEPTO DE APRENDIZAJE COLABORATIVO ENTRE ADULTOS DESDE UNA PERSPECTIVA SOCIAL

*Groups: Spaces to develop human knowledge. A reconstruction of the adult collaborative learning concept from a social perspective*

Miguel Ángel BALLESTEROS MOSCOSIO  
Universidad de Sevilla

*Fecha de terminación del artículo: 19-11-2011*

**RESUMEN:** No es poca la investigación que ha venido realizándose desde los años noventa sobre el uso de grupos de trabajo como herramienta para la dinamización de procesos de aprendizaje y reflexión sobre las prácticas profesionales, dirigidos, como no, a la mejora de los mismos. En los últimos tiempos, el concurso de las TIC está posibilitando nuevas formas de agrupación entre personas que han venido siendo denominadas de muy diversa forma en función de su objetivo último. Sin embargo, todas tienen en común el estar constituidas por redes de personas apoyadas por un componente tecnológico más o menos importante, en función de las necesidades del colectivo. Esta forma de trabajar, de manera más social y menos individual, pone en juego diversos aspectos relacionados con el aprendizaje, la comunicación y el trabajo colaborativo como motores de los procesos de gestión del conocimiento que se desarrollan en las redes sociales y profesionales.

En el presente trabajo, trataremos de elaborar teóricamente un marco conceptual que nos permita examinar los procesos grupales, desde una perspectiva social, así como sus implicaciones para las prácticas formativas actuales (Castaño, 2009).

**PALABRAS CLAVE:** Grupo, trabajo colaborativo, aprendizaje, innovación social.

**SUMMARY:** Since the nineties, they were published many papers and research related to working groups as a tool to promote the learning and reflection on professional practices. Thus, they have been focused on how they

could be improved. In recent times, the use of ICT is enabling new forms of grouping among people. They have been called in very different ways depending on their ultimate goal. However, all of them have in common that they consist of networks of people supported by a, more or less important, technological component. It is depending on the needs of the collective who work together. This way of working, more social and less individual, brings into play several aspects like the concept of learning, communication process and collaborative work as drivers force of knowledge management processes that take place in social and professional networks.

In this paper, we try to develop a theoretical framework that allows us to examine the group processes, from a social perspective, and their implications for current training practices (Castaño, 2009).

KEY WORDS: Group, collaborative work, learning, social innovation.

## El grupo como célula de la colaboración

Como realidad social y colectiva que es, el grupo, tiene una naturaleza orientada a la promoción del encuentro y la comunicación entre personas interesadas por compartir e intercambiar experiencias con otras personas de intereses similares. De este modo, mientras que “...*las aportaciones personales suman; en un equipo, multiplican...*” (Henric-Coll, 2003). Se constituye como un recurso que favorece el aprendizaje colaborativo y la construcción del conocimiento, desde una perspectiva social, ya que permite la interacción y el intercambio entre sus usuarios.

## Aproximación al concepto de Grupo

Aunque en determinados momentos busquemos la soledad, el hombre necesita de otros para desarrollarse plenamente, con quien comunicarse, trabajar, interactuar, etc. Desde el momento en que nacemos ya nos movemos en grupos, un ejemplo de ello es la familia misma, en la escuela jugamos con nuestro grupo de amigos, en la adolescencia salimos con nuestra pandilla, y al hacernos mayores formamos nuestra propia familia y hemos de trabajar en colaboración con otros en multitud de ocasiones para desarrollar plenamente nuestra ocupación. Incluso podemos decir, simplificando mucho los términos, que nuestra sociedad no es otra cosa que la suma de numerosos grupos que interactúan entre sí. Necesitamos integrarnos con otros en nuestra vida cotidiana. Como escribe el divulgador científico Eduardo Punset (2008): “...*La historia de la evolución muestra que tanto nosotros como el resto de los animales estamos inmersos en un «juego» en el que, por más que nos empeñemos en lo contrario,*

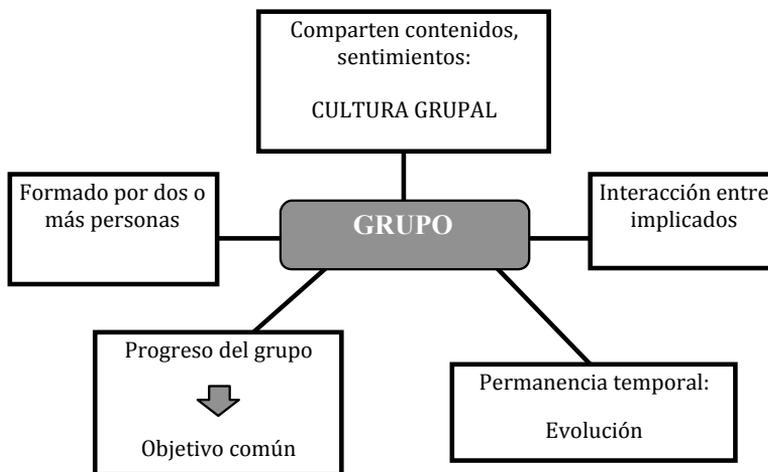


Figura 1. Rasgos generales en el concepto de grupo.

*el resultado está supeditado al comportamiento de los demás...*". Estas consideraciones, nos desvelan que nos enfrentamos ante una realidad amplia y diversa al afrontar la delimitación del concepto de grupo, aunque no es menos cierto que, al revisar la literatura sobre el tema, se repiten alguno de los rasgos que lo definen (Figura 1).

Murillo, Gandul y Pérez (1996: 140) definen al grupo, en sentido amplio, como "...un conjunto de personas o miembros, que pueden o no conocerse...". Pero el grupo no es únicamente una agregación de personas a un colectivo. Cada persona se integra con su bagaje personal. Mientras, Marín y Medina (1997: 17) detallan el concepto considerando que el grupo más básico es aquel conjunto de individuos que se relacionan de forma recíproca, que comparten una identificación social. Esta segunda definición marca una diferencia fundamental en el desarrollo teórico de este concepto. Y es que no todos los agregados de personas, por el simple hecho de aparecer temporal y espacialmente juntos forman un grupo (Johnson y Johnson, 1997).

Macions y Plummer (1999: 184) definen el grupo social como "...un grupo de dos o más personas, cada una de las cuales con una identidad reconocida por el resto, y que mantiene, algún tipo de vínculo o relación entre sí...". Por su parte, Fischer (1990) define el grupo como "...un conjunto social, identificable y estructurado, caracterizado por un número restringido de individuos y en el interior del cual éstos establecen unos lazos recíprocos y desempeñan unos roles conforme a unas normas de conducta y valores comunes en la persecución de sus objetivos...". El Instituto tecnológico de Monterrey, en uno de sus cursos de formación del profesorado, define el concepto de grupo como "dos o más individuos interactuando en persona, donde cada uno es consciente de su pertenencia al grupo, de los otros que

*pertenecen al grupo y de su interdependencia positiva para lograr las metas comunes...*" (ITESM, 1999: 6). En la misma línea, Shaw (1981) lo define como *"...dos o más personas que están interactuando unas con otras, de tal manera que cada persona influye y es influenciada por cada una de las demás..."*, con ello hace referencia al carácter dinámico de todo grupo, que hace que desde su gestación esté en continua evolución. También Wallace (2001: 84) define el grupo de una manera muy similar como *"...una colección de dos o más personas que interaccionan y se influyen mutuamente"*. En este sentido, todas las definiciones anteriores tienen un elemento fundamental común, que hace de los grupos un elemento esencial en la generación de cultura: la interacción entre sus miembros.

Coincidimos con Munduate y Martínez (1998: 14) al considerar a las personas integradas en el grupo como *"... seres activos y orientados a la consecución de determinadas metas y capaz de tomar decisiones conscientemente, de pensar sobre lo que están haciendo y de actuar de acuerdo con sus percepciones y su habilidad en el empleo de las tácticas de negociación..."*. El comportamiento de los sujetos que lo conforman, se ve matizado así por el mismo grupo en el que el individuo se desenvuelve. Puede sentirse respaldado o desautorizado en sus actuaciones, de modo que actúa como regulador de sus componentes. Este hecho, extrapolado a cualquier ámbito, aunque en nuestro caso centrándonos en el ámbito formativo, supone que, como señala Silberman (1998: 20), *"... una de las principales maneras de alcanzar la seguridad es estar vinculado con otras personas y sentirse incluido en un grupo. Este sentimiento de pertenencia permite a los estudiantes enfrentar los desafíos que tienen por delante. Cuando aprenden con otros en lugar de hacerlo a solas, cuentan con el apoyo emocional e intelectual que les permite superar su nivel actual de conocimientos y actitudes..."*. Este respaldo afianza al individuo, sobre todo a la hora de afrontar situaciones nuevas. Aprender con otros supone también aprender de otros tanto en positivo como en negativo, regulando las conductas propias y ajenas en el seno del grupo.

Johnson y Johnson (1997) revisan diversos autores y realizan la definición del concepto de grupo recogiendo las diferentes perspectivas de análisis del concepto. De este modo, es posible definirlo de manera diversa tal y como aparece recogido en la tabla 1.

Otro aspecto presente en las definiciones revisadas es la orientación del grupo. Gil y García (1993: 27) definen el equipo operativo o de trabajo como *"...aquel grupo pequeño, compuesto por sujetos que están en contacto directo, colaboran entre sí y están comprometidos en una acción coordinada, que forma parte del trabajo de la organización de la que aquellos son responsables..."*, siempre orientado a la eficacia, esto es a la consecución de determinados objetivos. La tarea y los objetivos compartidos dan sentido a las acciones coordinadas que se desarrollan dentro del grupo.

TABLA 1. Diferentes perspectivas de análisis del concepto de grupo. Adaptado de Johnson y Johnson (1997)

<b>Perspectiva de análisis</b>	<b>Un grupo puede definirse como...</b>
Metas comunes	Varios individuos que se unen para conseguir una meta.
Interdependencia	Una serie de personas interdependientes entre sí en algún sentido.
Interacción personal	Un número de personas que interactúan entre sí.
Percepción como miembro	Una unidad social consistente en dos o más personas que se perciben a sí mismos como pertenecientes a un grupo.
Relaciones estructuradas	Una serie de personas cuyas interacciones están estructuradas por una serie de normas y roles.
Influencia mutua	Serie de individuos que se influyen entre sí.
Motivación	Una serie de individuos que tratan de satisfacer una necesidad/ demanda/ interés

El grupo es en sí mismo una estrategia relevante de aprendizaje. Algunas instituciones de reconocido prestigio, como el Instituto Tecnológico de Monterrey, consideran que “...en el momento actual de la educación el trabajo en pequeño grupo colaborativo, ha pasado de ser un ingrediente esencial en todas las actividades de enseñanza-aprendizaje innovadoras a incorporar esta forma de trabajo como una experiencia en la cual el sujeto que aprende «se forma»...” (ITESM, 1999: 1) reconociendo el valor indudable de la colectividad en la formación de las personas.

### ¿Qué funciones cumplen entonces?

Referente a las *funciones* de los grupos, Marín y Medina (1997: 20), diferencian entre aquellas funciones propias del individuo y colectivas. De este modo, la vinculación será propia del individuo, aunque esté sujeta a condicionantes propios del colectivo. Por su parte, las funciones propias del grupo son dos fundamentalmente: la normativa y la de comparación. La primera se refiere al establecimiento de unas normas que los miembros toman como referencia en su actuación en el seno del grupo. La función de comparación, por su parte, traslada la imagen del sujeto en relación con el grupo en el que se encuentra insertado, de manera que se evalúa a sí mismo y en relación con sus compañeros. Gil y García (1993: 13) siguen el mismo criterio de clasificación destacando entre las funciones grupales las de distribución del trabajo; dirección, control y supervisión de la tarea; solución de problemas y toma de decisiones; recogida, procesamiento y transmisión de información en la organización; coordinación; compromiso, negociación y resolución de conflictos; cambio y desarrollo de la organización. Entre las individuales estarían las de

satisfacer las necesidades de filiación; contribuir al desarrollo del autoconcepto y la autoestima de las personas; dotar de apoyo; reducir la inseguridad; compartir y poner a prueba ideas y competencias personales. Por su parte, Rodríguez, Guzmán y Pardo (2001) organizan las diversas funciones que cubren los grupos en cuatro grandes tópicos:

- Funciones referidas a la organización: distribución del trabajo, control, coordinación, aumento de la eficacia, etc.
- Funciones referidas a la socialización e integración de sus miembros: participación en actividades y toma de decisiones, oportunidad de aprender, etc.
- Funciones referidas al cambio y la resolución de problemas: recogida de información, negociación y resolución de conflictos, asertividad política, etc.
- Funciones referidas a la satisfacción de necesidades personales: satisfacción de las necesidades de afiliación, mejora del autoconcepto y la autoestima, reducción de inseguridad y ansiedad, mayor capacidad de reflexión, apoyo moral, etc.

En síntesis, todas y cada una de ellas integran la diversidad de tareas e intereses, tanto personales como grupales, de los participantes en este tipo de procesos.

### *Elementos estructurales de los grupos*

Los elementos en los que visualizar las características y formas de funcionamiento de los grupos, útiles a la hora de analizarlos, son diversos. Si bien Johnson y Johnson (1997) consideran dos elementos esenciales en la estructura del grupo como son los roles, que marcan la diferenciación de los miembros dentro del grupo, y las normas, como estrategias de integración de las acciones de los integrantes en el grupo. Murillo, Gandul y Pérez (1996) señalan seis aspectos que caracterizan al grupo y su dinámica interna:

Objetivos y metas	El objetivo compartido por los miembros del grupo va a condicionar la cohesión del propio grupo. De este modo, si el objetivo es específico, su consecución puede determinar el fin del grupo. Por el contrario, si un grupo se marca un objetivo general, el grupo puede permanecer en el tiempo como tal, en cualquier caso necesitará formular objetivos más específicos.
Liderazgo	La idea de una persona, o un grupo, que ejerce influencia en los miembros y dinámica interna de un grupo, nos acerca someramente a la idea de liderazgo. De este modo, el estilo de liderazgo, o incluso la forma de la elección del líder puede condicionar el funcionamiento del grupo.

Cohesión	Entendida como “...la cantidad de presión ejercida sobre los miembros del mismo, para que éstos permanezcan en él...” (Murillo, Gandul y Pérez; 1996: 145).
Comunicación	Los grupos suelen establecer redes de comunicación entre sus miembros consistentes en la disposición de canales para el diálogo entre sus componentes, las cuales pueden variar de un grupo a otro, e incluso su operatividad puede oscilar. Este apartado será ampliado posteriormente en el capítulo cuatro del presente trabajo.
Conflictos	Son situaciones que interfieren con la actividad que desarrolla el grupo, haciéndola menos efectiva
Normas	Pueden ser definidas como “...expectativas compartidas; generalmente implícitas, que ayudan a guiar los procesos psicológicos y las conductas de los miembros del grupo...” (Murillo, Gandul y Pérez; 1996: 144). Estas pueden ser impuestas o consensuadas, afectar a todos o a ciertos miembros del grupo, ser o no respetadas, etc; pero en cualquier caso, y como ocurría con características anteriormente citadas, no sólo orientan la dinámica del grupo sino que incluso la condicionan.

Otros elementos estructurales del grupo que citan Marín y Medina (1997: 20) serían la proximidad espacial, aun cuando está muy presente sería signo de inmadurez del grupo, las relaciones sociales, su rigidez en la jerarquía interna del grupo o los roles de los participantes, que van a influir en el funcionamiento del grupo y en la satisfacción de sus componentes.

Por su parte, Núñez y Loscertales (1997: 24) describen nueve características esenciales y definitorias de un grupo, coincidentes en gran medida con los anteriormente descritos:

- Tener un objetivo común
- La estructura y los roles de los participantes.
- Las normas de funcionamiento del grupo por las que se regulan las conductas y procedimientos.
- La cultura del grupo que se refleja en sus valores y creencias.
- Las interacciones entre sus miembros.
- La cohesión que viene dada por la relación entre sus miembros y reguladas por las normas internas del grupo.
- El clima o atmósfera del grupo, en cuanto a la relación afectiva que predomine en sus acciones y relaciones.
- Las emociones compartidas experimentadas por el grupo.
- El sistema de comunicaciones interno y externo, es decir, la forma en que los miembros del grupo establecen posibilidades de intercambiar mensajes entre ellos y con el exterior.

El núcleo del grupo es un espacio en el que se da un amplio espectro de interacciones que pueden definir la actuación del grupo mismo. Podemos diferenciar a los grupos, como sugiere Arnáiz (1987), en función de las características de sus componentes, así como por la tarea que han de desempeñar. Murillo, Gandul y Pérez (1996: 141) recomiendan en este punto la distinción entre estructura de trabajo y estructura de poder. La primera hace referencia al clima interno del grupo, modo en que se distribuyen las tareas y roles, etc. La estructura de poder atañe a la figura y constancia del líder dentro del grupo, así como al papel de los roles en la dinámica del grupo.

Los elementos del comportamiento del grupo para Rodríguez (2000: 54), citando un trabajo de Homans, son los siguientes:

- *Actividad*. Lo que la persona hace.
- *Interacción*. Comunicación entre dos o más personas.
- *Sentimiento*. Es todo afecto, actitud, motivación, presente en una persona, se infieren de sus actividades y de sus manifestaciones ya que no son observables.
- *Sentimiento requerido*. Sentimiento que se espera que tenga el sujeto para el desempeño de su trabajo.
- *Sentimiento dado*. Es aquel sentimiento –idea, creencia, actitud, afecto, motivo- que cada miembro del grupo trae en sus antecedentes personales.
- *Valor*. Es un sentimiento dado referente a aspiraciones que son deseables pero imposibles de realizar en su totalidad.
- *Norma*. Sentimiento emergente acerca de cómo deben comportarse los miembros de un grupo en determinadas circunstancias.

Núñez y Loscertales (1997: 63) consideran que son tres los elementos fundamentales en relación con la actividad grupal: el líder, como agente motivador del trabajo del grupo hacia la consecución de los objetivos propuestos; la organización estructural y normativa del grupo, que regulará los procesos y organizará el trabajo, la delimitación de los objetivos, la definición de problemas, etc; y por último los miembros que lo forman, sus características, actitudes, roles desempeñados, etc. Todos ellos condicionan el funcionamiento efectivo de un grupo.

### ¿Quién es quién? Los roles en el grupo

Si nos centramos ahora en la cuestión del rol, podríamos definirlo como el conjunto de expectativas asociadas a un cargo, puesto o actividad dentro de la organización y relativas a las acciones que deben emprenderse desde

ese puesto, las pautas de conducta que deben mantenerse con relación a los demás miembros o las formas adecuadas de ejercer esa actividad. Si hablamos del rol como de un conjunto de expectativas, es porque no pensamos que el rol quede definido única y exclusivamente por el reglamento interno o cualquier otro documento donde esto se especifique, sino que a esta definición contribuye también el propio recorrido histórico del colectivo o la organización en que se ubique, y su producto más importante: la cultura. Esto hace que en la mente de los miembros de la organización queden claras las funciones y competencias -incluso el estilo adecuado- asociados a cada puesto o tarea sin necesidad de consultar dicho documento e incluso admitiéndose pequeñas o grandes diferencias respecto a aquél.

En este sentido, los roles son asignados de manera formal o informal, otras veces coexisten diversos roles en la misma persona atendiendo a dónde pongamos el foco de análisis, en ocasiones son complementarios entre sí, en otras no. También los roles pueden venir asociados al estatus dentro del grupo. En definitiva, asumir un rol supone una serie de derechos y obligaciones, de manera que como plantean Johnson y Johnson (1997: 20), "*...las obligaciones de un rol son los derechos de otros roles...*", tal ocurre, por ejemplo, en la relación profesor-alumno.

Núñez y Loscertales (1997: 26) diferencian, por un lado, varios tipos de roles desempeñados por los miembros de un grupo: Roles centrados en la tarea; roles de mantenimiento del grupo (madurez y emociones); roles patológicos, que obstaculizan el progreso del grupo; y por último, roles varios individuales (según las personalidades de los miembros y las necesidades de cada situación)

Por otro lado, diferencian la conceptualización del rol desde la perspectiva subjetiva, es decir, a veces el individuo escoge el rol que va a representar en el grupo pero otras veces es el propio grupo el que lo escoge por él. Así puede darse el caso de que el individuo desempeñe el rol que cree desempeñar, el rol que le adjudican, el rol que realmente representa, y/o el rol que los demás esperan de él.

A la hora de definir la influencia del grupo en los miembros de la organización, Rodríguez (2000: 34) recoge tres aspectos a tener en consideración:

- Grado de cohesión del grupo: cuanto mayor sea la cohesión, tanto más fuerte será la influencia que ejerza sobre sus componentes.
- Coincidencia o no de las normas del grupo con las normas establecidas
- Valoración del sujeto de la aceptación del grupo: a más alta valencia que el sujeto asigne a la aceptación del grupo, tanto más fuerte será la influencia del grupo sobre la conducta de aquél.

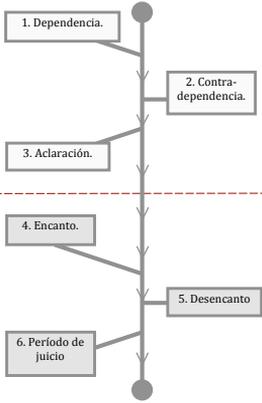
## Dinámicas evolutivas en los grupos sociales y tipos de grupos.

La revisión de la bibliografía nos ha llevado a considerar diversas tipologías como resultado de las aportaciones de muy diversos autores (Murillo, Gandul y Pérez, 1996; Núñez y Loscertales, 1997; Marín y Medina, 1997; Katzenbach y Smith, 1993; Johnson y Johnson, 1997). Comenzaremos hablando de las dinámicas grupales ya que éstas condicionan a su vez los tipos de grupos que podemos encontrar en la bibliografía consultada.

Como plantean Rodríguez, Guzmán y Pardo (2001) los grupos tienen vida en sí mismos, como cualquier sistema social evoluciona paralelamente a las dinámicas que en ellos se generan. Por un lado, estarían las fuerzas provenientes de las características individuales de sus componentes, y por otro las que tienen que ver con los objetivos y tareas que desarrolla. Todo ello el contexto de una estructura formal e informal en la que se desarrolla. Entre otras muchas clasificaciones, Morales (1994) recoge seis momentos en la evolución del grupo, ya descritos en el trabajo de Worchel (1992). Este autor distingue los siguientes estadios:

<b>Fase</b>	<i>Período de descontento</i>	Los futuros integrantes del grupo son conscientes de sus necesidades.
	<i>Suceso precipitante</i>	Momento que desencadena la creación.
	<i>Identificación con el grupo</i>	Comienza el sentimiento de pertenencia al grupo. Este es el comienzo del grupo como tal. Fruto de las relaciones, sociales, afectivas y relacionadas con la tarea.
	<i>Productividad grupal</i>	Fase orientada al logro de los objetivos del grupo. Es éste el momento en el que se definen los roles y las tareas en el seno del grupo.
	<i>Individualización</i>	Con la progresiva consecución de los objetivos del grupo van apareciendo subgrupos dentro de él, además de hacerse presentes las necesidades individuales de sus integrantes.
	<i>Declive grupal</i>	Es el momento de desmembración del grupo debido a falta de cohesión, individualidades, luchas internas o simplemente no se percibe la necesidad de su continuación.

Núñez y Loscertales (1997: 34), citan a Bion (1978), al distinguir dos grandes fases en el proceso de desarrollo interno de un grupo, que se subdividen a su vez en tres períodos, y que aparecen reflejadas gráficamente en la figura 2.

Fase	Períodos	
<p><b>De dependencia</b> El grupo muestra un alto grado de fijación a las ideas y decisiones del líder.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>De dependencia</i>. No se cuestiona en ningún momento al líder del grupo, que es considerado como infalible.</li> <li>- <i>De contra-dependencia</i>, es un intento de negar la dependencia.</li> <li>- <i>De aclaración</i>, es un periodo de definición de tareas y dedicado al trabajo establecido para la consecución de los objetivos.</li> </ul>	 <p data-bbox="848 718 1110 856">Figura 2. Fases en el proceso de desarrollo interno de un grupo. Adaptado de Núñez y Loscertales (1997: 34)</p>
<p><b>De independencia</b> El grupo muestra un escaso grado de fijación a las ideas y decisiones del líder.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>De encanto</i>, es el momento en el que se idealiza el grupo, se reconoce su crecimiento e independencia y se contempla de manera positiva su futuro.</li> <li>- <i>De desencanto</i>, supone un replanteamiento y reflexión sobre el propio grupo y su utilidad.</li> <li>- <i>De juicio</i>, el grupo en este momento es capaz de examinar la realidad y evaluarla con el objeto de diseñar pautas futuras de actuación.</li> </ul>	

Por último, estas mismas autoras señalan en su revisión de la literatura tres etapas que son comunes a la evolución de todo grupo:

- *Nacimiento*: el grupo percibe que con la formación del grupo puede satisfacerse una necesidad. Esto toma cuerpo a raíz de marcarse sus objetivos.
- *Locomoción del grupo*: Se origina la estructura del grupo, a través de la definición de sus roles y normas.
- *Evaluación del proceso*: Una vez logrado el objetivo el grupo valora si es el momento de seguir trabajando o desaparecer en función de si el objetivo marcado era definitivo o tan sólo el paso a otro más complejo.

Por su parte, Johnson y Johnson (1997), distinguen por un lado los momentos que conforman la secuencia de formación del grupo, entre los que diferencian cinco momentos: Formación - Normativización - Abordaje - Realización - Aplazamiento; y por otro los aspectos transversales a lo largo de su desarrollo como grupo, entre los que destacan la tarea y las expresiones emocionales, relaciones entre los participantes (dependencia, igualdad, lucha, etc) y las relaciones de poder (afección, inclusión o control).

El grupo de trabajo se considera, de este modo, como una estructura social que evoluciona en sus procesos y relaciones. De manera que la interdependencia positiva es clave para el desarrollo de un grupo colaborativo, y por ende, de una red de trabajo. De este modo, los objetivos personales de aprendizaje están relacionados con los del equipo (Martín-Moreno, 2004). En el aprendizaje cooperativo, por tanto, cada miembro debe procurar no sólo su propio bien (formación, más recursos, menos trabajo...), sino el de los demás. Su rendimiento está subordinado al de todos y cada uno de los miembros del equipo (Suárez, 2003a).

El grado de cooperación desarrollada en el grupo es el criterio diferenciador usado por Katzenbach y Smith (1993) en la elaboración de su curva de funcionamiento de grupo (Figura 3).

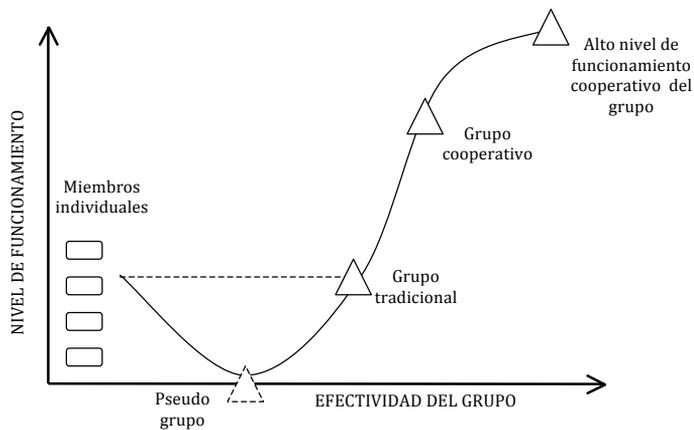


Figura 3. Curva de funcionamiento de grupo (Katzenbach y Smith, 1993).

A partir del grado de cooperación establecen una tipología de grupos diferenciados a partir de diversos indicadores propuestos en la tabla 2. Estos autores establecen diversos grados de implicación en las tareas del grupo correlacionándolos con una mayor o menor efectividad del grupo.

TABLA 2. Tipos de grupos (Katzenbach y Smith, 1993)

Tipo de grupo	Pseudo	Tradicional	Efectivo	Alto nivel de funcionamiento
Metas comunes	Ninguna	Pocas	Fuertes	Muy fuertes
Interdependencia	Negativa	Ninguna	Positiva	Positiva
Interacción	Oposición	Neutral	Se promueve	Se promueve
Participación	Ninguna	Escasa	Fuerte	Muy fuerte
Identidad común	Ninguna	Escasa	Fuerte	Fuerte
Relaciones	Negativa	Neutral	Positiva	Muy positiva

Distinguen cinco grupos diferentes que van desde una agrupación por la fuerza, sin sentimiento de necesidad de formar grupo, donde la colaboración es forzada y las metas de los participantes llegan a contraponerse, e incluso a obstaculizarse entre sí. Es el caso de los *pseudogrupos*. En los *grupos tradicionales* sí existiría una determinación para trabajar juntos, pero en esta ocasión las metas individuales tienen mayor fuerza que las grupales. La influencia entre los participantes es escasa. Es un nivel primario de colaboración y pragmático al estar orientado a ejecutar la tarea sin más. En los *grupos efectivos*, sin embargo, se constituye un grupo en el que se potencian los miembros unos a otros a realizar una verdadera tarea en colaboración, cuyo resultado sea de alta calidad, y en los que como ocurre en los *grupos con alto nivel de funcionamiento cooperativo*, la responsabilidad con el éxito en la consecución de la tarea trasciende del ámbito individual al grupal.

Núñez y Loscertales (1997) describen seis tipologías diferentes a la hora de estudiar los grupos. La primera de ellas, propuesta por Horton Cooley (1864-1929), diferencia entre *grupos primarios* y *secundarios*. Macions y Plummer (1999: 179) definen el grupo primario como aquel “...grupo social pequeño, cuyos miembros mantienen una relación personal y duradera entre sí...”, mientras que el secundario “...es un grupo social grande, cuyos miembros, antes que estar unidos por lazos afectivos o personales, lo están porque mantienen una actividad o persiguen un interés común...”. Núñez y Loscertales recogen sus características y que aparecen en la tabla 3.

Como podemos observar los grupos primarios se orientan más con respecto a las otras personas del grupo, mientras que los secundarios están más enfocados a la consecución de objetivos marcados (Macions y Plummer, 1999: 179). Las autoras, también recogen la clasificación de los grupos en formales e informales, es decir, en función de su estructura. Los grupos formales son “... aquellos que responden a una organización predeterminada con reglas y je-

TABLA 3. Características de los grupos primarios y secundarios según Núñez y Loscertales (1997)

Tipo de Grupo	Primario	Secundario
Formación	Espontánea	Espontánea o artificial
Número de participantes	Restringido	No restringido
¿Se conocen entre sí?	Sí	No
Interacción directa	Sí	No
¿Se identifican con el grupo?	Siempre	A veces
¿Cómo es la comunicación?	Sin intermediarios	Necesita intermediarios
Afecta al sujeto como individuo	Sí	No

rarquías explícitas...”, mientras que los informales son “...aquellos grupos que se cohesionan previamente y de esta cohesión emerge una estructura que por ser interna y espontánea es «informal»...” (Núñez y Loscertales, 1997: 33).

Marín y Medina (1997: 18), además de hacer referencia a las clasificaciones dadas hasta el momento, distinguen entre *grupos de pertenencia* y *de referencia*. Los grupos a los que pertenece o quiere pertenecer el sujeto serían los llamados de pertenencia. Cuando el sujeto puede elegir entre ciertas normas de otros grupos, éstos para el sujeto serán los grupos de referencia. Aunque ambos pueden coincidir, puede darse el caso que entre ellos existan diferencias tales que hagan surgir conflictos en el sujeto. Núñez y Loscertales (1997) también citan la clasificación propuesta por Maisonneuve en 1960. En ella, distingue entre *grupos restringidos* y *extensos*. Un grupo restringido es aquel que tiene unos límites muy precisos en lo referente a las normas, al número de miembros, los sistemas de comunicación que emplea y el desempeño de roles dentro del grupo. El grupo extenso se define por oposición al anterior. Siguiendo a Lewin, las autoras describen su clasificación en función de la eficacia y satisfacción en el grupo, distinguiendo entre *sociogrupos* y *psicogrupos*. Los sociogrupos son aquéllos formados por la necesidad de sus miembros de conseguir un objetivo determinado, estando orientados a la eficacia. Los psicogrupos, por su parte, son aquéllos en que los motivos de sus miembros son de tipo afectivo. La afinidad entre los miembros es su principal característica estructural. También añaden una clasificación en función del tamaño y el tipo de tarea a desarrollar por el grupo. De este modo, distinguen entre *grupo pequeño*, *mediano* y *gran grupo*. El grupo pequeño tiene un máximo de doce integrantes, que trabajan en interacción directa de manera activa y creativa, en actividades de autoaprendizaje y discusión. El grupo mediano se compone como máximo de cuarenta personas. Correspondería a un grupo clase, por lo que en él pueden desarrollarse diversas tareas (discusiones, exposiciones, etc). El gran grupo, por su parte, está formado por más de cuarenta personas entre las que es muy difícil la interacción directa. La tarea más adecuada a este nivel será la informativa.

Núñez y Loscertales (1997), añaden una nueva tipología en función de las relaciones de poder existentes entre sus miembros (Tabla 3), también recogida por Murillo, Gandul y Pérez (1996: 146). Así distinguen tres tipos de grupos: *autocráticos*, *democráticos* o *colaborativos*, y *anárquicos* o *laissez-faire*.

TABLA 4. Grupos en función de las relaciones de poder existentes entre sus miembros (Núñez y Loscertales, 1997)

	<b>Autocrático</b>	<b>Democrático o colaborativo</b>	<b>Anárquico o laissez-faire</b>
Estructura	Rígida	Flexible	No definida
Normas	Impuestas/ Absolutas	Aceptadas/ emergentes	Difusas
Líder	Autoritario	Elegido democráticamente	Débil
Clima de trabajo	Subordinación/ Disconformidad	Colaboración	Apatía

Gil y García (1993: 11) proponen una completa tipología de grupos atendiendo a diversas dimensiones de análisis, tal y como aparece en la tabla 5.

TABLA 5. Tipos de grupos (Gil y García, 1993: 11)

<b>Dimensión</b>	<b>Tipos</b>	<b>Características</b>
<i>Temporal</i>	Permanentes	Realización de tareas habituales en la organización
	Temporales ( <i>Ad hoc</i> )	Centradas en actividades de desarrollo e innovación Carácter transitorio
<i>Nivel de Formalidad</i>	Formales	Previstos por la organización Orientado hacia sus objetivos
	Informales	Basado en relaciones espontáneas Orientado a la satisfacción de necesidades personales
<i>Finalidad</i>	Producción	Orientados a la tarea
	Solución de problemas	Centrados en problemas de la organización
	Resolución de conflictos	Orientado a la negociación en conflictos
	Cambio y desarrollo organizacional	Orientados a la mejora organizativa
<i>Nivel jerárquico</i>	Diferenciación Vertical	Jerarquización en la toma de decisiones
	Diferenciación Horizontal	Grupos de trabajo según habilidades y conocimientos
<i>Estructura grupal</i>	Orientación grupal	Autonomía respecto a la organización Estructura como sistema orgánico Dirección participativa Reconocimiento formal en la estructura de la Organización
	Orientación individual	Adaptación de la persona a la tarea

Siguen, como podemos observar, el mismo criterio de clasificación destacando entre las funciones grupales las de distribución del trabajo; dirección, control y supervisión de la tarea; solución de problemas y toma de decisiones;

recogida, procesamiento y transmisión de información en la Organización; coordinación; compromiso, negociación y resolución de conflictos; cambio y desarrollo de la organización. Entre las individuales estarían las de satisfacer las necesidades de filiación, contribuir al desarrollo del autoconcepto y la autoestima de las personas; dotar de apoyo; reducir la inseguridad; compartir y poner a prueba ideas y competencias personales. Habría que añadir una clasificación más de los grupos encontrada durante la revisión bibliográfica: los *ingroups* y *outgroups*. Aunque similares a los *grupos de pertenencia y referencia*, Macions y Plummer (1999: 184) introducen esta tipología definiéndola una con respecto a la otra de la siguiente forma: “...el *ingroup* es un grupo social que reclama a sus miembros cierto grado de apoyo y lealtad. El *ingroup* sólo existe en relación con un *outgroup*, que es el grupo con el que uno está compitiendo o el que se rechaza simplemente...”.

Un tipo de grupo especial, destinado a la investigación, es el *grupo de discusión*, al que Krueger (1991) atribuye las siguientes características:

Compuesto por un número de integrantes que oscila entre las 7 a 10 personas (mínimo 4, máximo 12). Debe ser lo suficientemente pequeño como para que todos tengan la oportunidad de exponer sus puntos de vista y lo suficientemente grande para que exista diversidad. “...cuando el grupo excede de la docena de participantes, hay una tendencia grupal a la disgregación. Los participantes desean hablar pero no hay pautas suficientes en la conversación...” (Krueger, 1991: 33).

- Homogeneidad de los participantes en la interacción social.
- Falta de familiaridad entre los participantes.
- Ofrecen datos de interés para los investigadores, de carácter cualitativo (técnica inductiva y naturalista) sobre actitudes, percepciones y opiniones de los participantes.

“...El investigador cumple varias funciones en el grupo de discusión: modera, escucha, observa y eventualmente analiza usando un proceso inductivo...” (Krueger, 1991: 35).

Mantienen una conversación guiada. Los temas están escogidos y ordenados cuidadosamente de antemano, basándose para ello en un análisis de la situación.

Estos grupos de discusión poseen una serie de ventajas indiscutibles aunque también una serie de desventajas, tal y como se refleja en la tabla 6.

TABLA 6. Ventajas y desventajas del grupo de discusión. Adaptado de (Krueger, 1991)

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clara vocación social.</li> <li>- Carácter abierto, que amplía las posibilidades de estudio más que otros contextos más estructurados.</li> <li>- Alta validez subjetiva para los usuarios de la información</li> <li>- Costo relativamente reducido</li> <li>- Rápida disponibilidad de resultados</li> <li>- Posibilidad de incrementar el tamaño de la muestra estudiada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El investigador posee menos control en una situación grupal que en una individual.</li> <li>- El análisis de datos es más complejo fruto de la interacción social que permite.</li> <li>- Requiere de entrevistadores muy entrenados.</li> <li>- Posible heterogeneidad entre los grupos.</li> <li>- Dificultad para reunir a un grupo en un lugar y momento determinado.</li> <li>- La conversación tiene que tener lugar en un entorno facilitador.</li> </ul>

West (1994), al hablar de los grupos efectivos, diferencia cuatro tipos de grupos: *equipos plenamente eficientes*, *acogedores*, *disfuncionales* y *equipos eficientes aunque impersonales*. Para ello usa elementos relacionados con la tarea y los aspectos sociales, analizando los resultados y funcionamiento del grupo. Esto se relaciona directamente con su consideración de lo que es un grupo efectivo, es decir, efectividad entendida como la consecución de los objetivos planteados en la tarea, el bienestar de los miembros en el grupo y, por último, con su viabilidad o continuidad en el tiempo. Así, los relaciona tal y como se muestra en la figura 4.

<b>Reflexión social baja</b>	<i>Tipo D: Equipos eficientes impersonales.</i>	<i>Tipo A: Equipos plenamente eficientes.</i>	<b>Reflexión social alta</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta efectividad en la tarea.</li> <li>- Bienestar de los miembros escaso o medio.</li> <li>- Viables durante poco tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta efectividad en la tarea.</li> <li>- Bienestar de los miembros alto.</li> <li>- Viables durante mucho tiempo.</li> </ul>	
	<i>Tipo C: Equipos disfuncionales.</i>	<i>Tipo B: Equipos acogedores.</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasa efectividad en la tarea.</li> <li>- Escaso bienestar de los miembros.</li> <li>- Viables durante muy poco tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasa efectividad en la tarea.</li> <li>- Bienestar de los miembros medio.</li> <li>- Viables durante poco tiempo.</li> </ul>	
<b>Tarea poco reflexiva</b>			

Figura 4. Tipos de grupos y sus resultados. Tomado de West (1994).

Por último, podríamos añadir también un último tipo de grupo al que podríamos denominar «*cibergrupo*». Este concepto está ligado al término «*ciberespacio*» acuñado por William Gibson en 1984, en su novela *Neuromante*. Podríamos definirlo como el grupo de personas que se unen en la red a través de uno de los recursos comunicativos que ofrece Internet (correo, listas de

distribución, chat...) con el objeto de intercambiar y compartir información, construir conjuntamente una tarea, o como lo define Sevillano (2009: 76) “... *el espacio donde se plasman las relaciones que son posibles gracias a la tecnología de Internet...*” y que está definido principalmente por dos coordenadas: la no-materialidad física y la consideración de espacio practicado. La consistencia y cohesión del grupo será mayor cuanto más alta sea la definición de la propia tarea para la cual se convoca (Kollock y Smith, 1994). Por su naturaleza virtual, las relaciones sociales se establecen colateralmente a la realización de la tarea, siendo mayor a medida que el cibergrupo aumenta su concurso en la red aportando activamente contenido o aportaciones al grupo. Este cibergrupo sería la base de las redes sociales y profesionales de carácter virtual.

## **La colaboración como sustento de los grupos sociales y profesionales**

### *Encrucijada de conceptos: Cooperación Vs. Colaboración*

Al analizar los procesos grupales encontramos que existen situaciones que permiten el aprendizaje de los participantes a partir de la ejecución de una determinada tarea. En este sentido, hay distintos niveles de participación en los grupos así como diferentes niveles de aplicación de esta estrategia de trabajo y formación. Un ejemplo de ello lo es la metáfora deportiva usada por Grahame (2007), que señala algunos pasos para establecer un sistema de trabajo en equipo: 1) Encuentre un buen capitán, 2) Marque una estrategia, 3) Conocer dónde puedo anotar, 4) Reclute un equipo de entrenamiento, y 5) Entréñese y recompense a los jugadores.

Sin embargo, los procesos de colaboración inciden en un nivel más profundo de interdependencia social y cognitiva. Podríamos plantearnos entonces ¿qué es y qué no es trabajo colaborativo? Para ello, Murillo, Gandul y Pérez (1996) consideran necesario observar el desarrollo de la actividad que implementa el grupo, la forma cómo se actúa, las actitudes y reacciones de los miembros, así como los tipos de interacción y de participación que constituyen el proceso del grupo.

Si bien los términos “Trabajo en grupo” y “Colaboración” tradicionalmente aparecen ligados, Underwood (1994) escribe que el rasgo que los define es el objetivo común que han de cubrir. Así aunque “...normalmente términos como *trabajo en grupo, aprendizaje cooperativo o aprendizaje colaborativo se usan indistintamente en la literatura. El concepto central se refiere al ambiente de aprendizaje en el que pequeños grupos de estudiantes trabajan juntos para conseguir una meta común...*” (Underwood, 1994). Un equipo de trabajo colaborativo puede ser definido, según Thousand y Villa (1992), como un grupo de personas que están de acuerdo en:

- Coordinar su trabajo y para la consecución de algún objetivo común.

- Adquirir un sistema de creencias propio del grupo.
- Valorar las aportaciones de todos.
- Distribuir las funciones de liderazgo y de relación entre los miembros del grupo.
- Desarrollar un proceso de equipo colaborativo que implique interacciones, interdependencia positiva, realización y monitorización de destrezas interpersonales y evaluación individual.

Murillo, Gandul y Pérez (1996) consideran que los grupos colaborativos deben caracterizarse por:

- Un liderazgo distribuido entre todos los miembros del grupo.
- Unos objetivos establecidos por los miembros
- Flexibilidad en el cumplimiento de los objetivos
- Un sistema de comunicación libre y espontáneo, que facilite el consenso entre sus miembros.
- Estar centrados en la comprensión del proceso y la dinámica grupal.
- Centrado en los intereses de los participantes.

Arsmtrong (1999: 112) define el grupo cooperativo como aquel que trabaja junto, en torno a una meta de instrucción común. Sería éste último el componente central del modelo de aprendizaje cooperativo. Sevillano (2004) por su parte señala, entre otras, el uso de estrategias tales como la cooperación, el desarrollo de la autoestima o valoración personal o el aprendizaje de valores como promotores de una enseñanza de calidad. Del mismo modo, contar con las emociones en el proceso de aprendizaje. También Estebaranz (2007) reconoce la importancia de la incorporación de los procesos cooperativos a los ambientes formativos, atribuyéndole un valor importante como estrategia en sí misma, como enfoque práctico para el cambio de los procesos de enseñanza-aprendizaje, así como catalizador del cambio en las propias organizaciones. Para esta autora puede entenderse como una estrategia de innovación al tiempo que un medio para el desarrollo competencial de los implicados, tanto a nivel cognitivo, como procedimental, actitudinal y afectivo. La cooperación sirve así, entre otras producciones, como medio para la producción de ideas o la resolución de tareas de manera conjunta.

Otros autores como Lewis (2002), sin embargo, diferencian entre cooperación y colaboración. El término “cooperación” hace referencia a un reparto de tareas desarrolladas individualmente con un guión común, tratando de alcanzar los objetivos de cada uno de los integrantes. Por su parte, la “colaboración”, iría más allá, ya que implica el desarrollo conjunto de una misma tarea, por lo que la intención es compartida, el significado de una actividad es común, lo que conlleva el establecimiento del objetivo común del grupo.

Frente a la mera cooperación, supone realizar en común, participativamente, el diseño de lo que se pretende alcanzar o desarrollar; acordar la metodología de trabajo y discutir y evaluar en común el proceso y los resultados (Antúnez, 1999). En este sentido, el trabajo colaborativo sería “...la acción de obrar conjuntamente con uno o con otros con el propósito compartido de alcanzar un mismo fin...” (Antúnez, 1999: 95).

Una actividad coordinada, sincrónica, resultante de un intento continuado de construir y mantener una visión compartida de un problema (Roschelle y Teasley, 1995); voluntaria, establecida en términos de colegialidad, entre iguales; basada en la lealtad y en la confianza recíprocas. Implica, por tanto, un determinado planteamiento ideológico (Hall y Wallace, 1993). Así, como escribe Schwartz (1999: 198), la cultura de la comunidad en la que se desarrolla es una variable muy importante dentro del trabajo colaborativo desarrollado por una comunidad. Lawrence, Philips y Ardí (1999), amplían la visión de la colaboración a una situación en el que los nodos son organizaciones, en este contexto definen la colaboración como “...una cooperativa, de relaciones inter-organizativas que ni cuenta con un precio ni con mecanismos jerárquicos de control pero que sin embargo se negocia en un proceso comunicativo continuo...”.

Este tipo de agrupaciones basadas en la colaboración facilita, lo que Martín-Moreno (2004: 55) denomina aprendizaje colaborativo, es decir, el “...intercambio y desarrollo del conocimiento en el seno de pequeños grupos de iguales (pequeñas redes de adquisición de conocimiento), encaminados a la consecución de objetivos...”. En el mismo sentido, Prendes (2000) considera que en el trabajo colaborativo los objetivos del grupo están ligados irremediabilmente a los objetivos individuales, de manera que satisfaciendo estos últimos se alcanzan también los primeros.

Supone, además, la existencia de una interdependencia positiva entre los miembros, intercambios entre los participantes, participación en procesos de solución de problemas y toma de decisiones. Lo diferencia claramente del trabajo en grupo, tal y como podemos ver en la tabla 7.

Hiltz (1994) considera que existe aprendizaje colaborativo cuando los copartícipes en el proceso grupal son participantes activos en la tarea compartida de buscar la comprensión y la aplicación de conceptos y técnicas que caracterizan el contenido de una materia o tarea. En el caso de los profesionales de la formación el trabajo colaborativo se basa fundamentalmente en procesos comunicativos y en el intercambio de la información (De Benito, 2002). En cualquier caso, todos los conceptos anteriormente mencionados forman parte de un continuo. Antúnez (1999) usa varias metáforas que nos ayudan a visualizar distintos niveles de colaboración y sus implicaciones culturales (Tabla 8)

TABLA 7. Comparación entre trabajo en grupo y colaborativo. Tomado de Prendes (2000: 227).

	<b>Trabajo en grupo</b>	<b>Trabajo colaborativo</b>
Interdependencia	No existe	Positiva
Metas	Grupales	Estructuradas (para que todos se interesen por el rendimiento del grupo)
Responsabilidad	Grupal	Individual
Evaluación		
Sujetos	Grupos homogéneos	Grupos heterogéneos
Liderazgo	Unipersonal	Compartido
Responsabilidad del aprend.	Individual	Compartida
Objetivo final	Completar la tarea	De aprendizaje y de relación
Habilidades interpersonales	Se presuponen	Se enseñan
Rol del profesor	Escasa intervención	Observación y retroalimentación durante el desarrollo de la tarea
Desarrollo de la tarea	No importa el modo	Profesor estructura procedimientos de optimización e importa tanto el proceso como el producto.

TABLA 8. Metáforas acerca de los distintos niveles de colaboración (Resumen de Antúnez, 1999: 101)

<b>Metáfora</b>	<b>Características</b>
<i>Asociación de vecinos</i>	Comparten un espacio Escaso sentimiento de pertenencia a la “comunidad” Intereses a corto plazo: solucionar su problema. Sin visión de futuro. No se asumen roles directivos, liderazgos...
<i>Negociado administrativo</i>	Visión burocrática de los procesos de colaboración: remitir documentación, cumplir con los plazos, etc. Interés en cumplir con los preceptos. Escasas reuniones, normalmente marcadas por la obligatoriedad de las mismas, y principalmente dirigidas al establecimiento de normas. Rutina y reiteración marcan su trabajo. La evaluación es más un acto administrativo que pedagógico.
<i>Instancia para la promoción personal y profesional</i>	Cultura marcada por la sumisión y la aproximación al poder. Propiciadora de luchas internas por conseguir el poder.
<i>Comunidad de propietarios</i>	Personas implicadas Sentimiento de pertenencia a la “comunidad” desarrollado Intereses en un proyecto a largo plazo. Reflexionan sobre sus prácticas para mejorarlas

## Procesos grupales: Ventajas e inconvenientes

Por su parte, Gil y García (1993: 15) observan las ventajas y desventajas del trabajo en grupo. Las primeras se refieren fundamentalmente a la mejora que provoca la puesta en común de diferentes visiones ante un problema, compartir conocimiento y competencias, del apoyo de los demás miembros del grupo, añadiendo legitimidad a las decisiones tomadas colegiadamente. Entre las desventajas señalan los perjuicios derivados de la disolución o inhibición de las responsabilidades individuales en el grupo, la falta de control o la lentitud de los procesos grupales.

Krueger (1991) observa dos problemas que pueden plantearse en la dinámica interna de los grupos que podrían dar al traste con su trabajo:

- a) Defectuosa definición de los objetivos, porque bien no marque la ruta a seguir para su consecución adecuadamente o éstos sean irrelevantes para el propio grupo. Como escribe Rodríguez (2000: 36): *“...es más fácil canalizar la implicación en la tarea que la identificación con los objetivos. Este último proceso es más laborioso, pues depende de que el individuo participe en las actividades de la organización de tal modo que se identifique con sus objetivos...”*.
- b) Falta de capacidad del coordinador del grupo para llevar a cabo el proceso grupal. Un coordinador incapaz de regular el desarrollo del grupo ni de tomarle el pulso al mismo no está habilitado para serlo ya que tiene que estar “al pie del cañón” constantemente, motivando a los participantes, posibilitando su crecimiento a partir de la participación de los compañeros.

Antúnez (1999) describe una serie de posibles obstáculos culturales que pueden concurrir en el desarrollo de procesos colaborativos en el contexto escolar aunque fácilmente extrapolables a otras situaciones que exigen esta metodología de trabajo:

- El aislamiento de las personas o grupos implicados en la tarea
- La existencia de estructuras rígidas, marcadas por la fragmentación, o normativas que regulen excesivamente el funcionamiento, que dificulta de la descentralización de los procesos de toma de decisión, la permeabilidad entre los diferentes grupos y la comunicación ágil.
- La creencia ingenua de que una estructura formal bien determinada y formalizada garantiza la colaboración mediante el trabajo en equipo. La estructura no refleja en su totalidad la complejidad de la cultura de los miembros que participan en el grupo.

- Los hábitos, tradiciones y prácticas en las relaciones entre los participantes, marcados claramente por factores culturales individuales y de grupo (historias personales, rol que desempeñan formal e informalmente, tareas, etc.
- Los hábitos, tradiciones y prácticas en las relaciones entre los encargados de la coordinación o función directiva y el resto de participantes (grado transparencia, comunicación, falta de equidad, etc.)
- Inmunidad o impunidad en las acciones desarrolladas.
- La disponibilidad de tiempo suficiente.
- Un tamaño organizativo razonable que permita una gestión ágil. Cuanto mayor sea el número de elementos a coordinar más ardua resultará la tarea de trabajar cooperativamente.
- Una formación inicial y permanente inadecuada de los profesionales en el desarrollo de esta metodología de trabajo.

Ante esto se proponen diversas prácticas que pueden servir a modo de soluciones a los problemas anteriormente descritos o como facilitadoras de una cultura de colaboración:

- a) Concebir el funcionamiento del equipo directivo como un ejemplo de trabajo colaborativo.
- b) Optar por estructuras organizativas tendentes a la adhocracia (Toffler, 1975; Mintzberg, 1989; Waterman, 1993), es decir, configurar una estructura organizativa flexible y ágil, temporal, creada en función de problemas o necesidades concretas de una situación u organización. La clave de estos equipos se encuentra en los equipos técnicos más que en los directivos (Antúnez, 1999). En resumen, este tipo de organizaciones se caracterizarían por tener estructuras basadas en la experiencia; desde el punto de vista organizativo son sumamente orgánicas; con escasa formalización de los procedimientos y comportamientos; especialización del trabajo basado en la competencia; coordinación y control realizado por los propios equipos de trabajo; reducido grado de standardización de los procesos; un alto grado de descentralización del poder; quizás cierta indefinición de tareas; al igual que alguna dificultad en la comunicación formal.

Igualmente, este tipo de estructuras organizativas tiene entre otras ventajas:

- La posibilidad de interactuar con personas diferentes a las habituales y más próximas al lugar de trabajo estable.

- Deshacer temporalmente agrupamientos estables que son pasivos o ineficaces.
  - Evitar la rutina en las tareas ya que éstas aparecen siempre como “algo nuevo” para los individuos, al tratar de dar respuesta a una situación no habitual.
  - El refuerzo inmediato que supone el aprendizaje con otras personas y el éxito, más fácil de conseguir que mediante otras estrategias.
  - La posibilidad de evaluar -por contraste- la eficacia de la estructura permanente. Este hecho sugerirá pautas para reestructurar las funciones que tienen asignadas los elementos estables o para modificar la metodología de trabajo que utilizan habitualmente e, incluso, para justificar la supresión radical de algunos de ellos.
- c) Prestar atención a las personas nuevas en el grupo, desarrollar estrategias para integrarlas en la cultura de la organización.
  - d) Evitar la confianza ingenua en el azar, y que la colaboración surja sin más, por el contrario habría que establecer estrategias para la creación de situaciones de colaboración.
  - e) Conocer, analizar y utilizar mecanismos, estrategias y procedimientos específicos, basados en la dinámica de grupos
  - f) Utilizar de manera creativa las variables organizativas
  - g) Crear oportunidades y ambientes favorables a la colaboración, mediante procesos horizontales y democráticos.
  - h) Diagnosticar continuamente: necesidades, analizar interacciones y conductas, etc.
  - i) Utilizar variedad de estrategias y prestar atención a las circunstancias individuales, atender a la diversidad (experiencia, edad, situaciones personales, estilos, etc.)

Como hemos podido ir observando en el desarrollo de este apartado, el grupo es un elemento esencial para la comprensión de la configuración y desarrollo de las redes, término no sólo asociado al ámbito tecnológico, sino al hecho social. Esto es tanto más evidente cuando estos grupos o redes de personas se dirigen al aprendizaje o al sostenimiento de una tarea común. El marco conceptual aquí presentado permite al lector examinar los procesos grupales desde una perspectiva social ya que es, en el seno de los grupos, donde ocurren las relaciones, el aprendizaje social, las interacciones, etc. Pro-

mocionar y compartir el conocimiento se convierte en el motivo fundamental para la formación del grupo; que le da sentido. En cierta forma, comprender su dinámica nos permite establecer un marco de análisis mucho más amplio que trasciende a las concepciones más generales de las redes sociales con base tecnológica.

Su aprovechamiento es capital tanto para el desarrollo de los procesos de transformación social, como para el aprovechamiento individual de las oportunidades de aprendizaje. Como señala la Declaración de Principios de Ginebra en la Cumbre Mundial sobre Sociedad de la Información (2004) "... Tenemos la firme convicción de que estamos entrando colectivamente en una nueva era que ofrece enormes posibilidades, la era de la Sociedad de la Información y de una mayor comunicación humana. En esta sociedad incipiente es posible generar, intercambiar, compartir y comunicar información y conocimiento entre todas las redes del mundo...". En consecuencia conocer cómo funciona la célula de la colaboración, esto es el grupo, nos remite irremediamente a cómo interactúan estos elementos en el tejido mismo de la colaboración. Esto es la red.

## Referencias

- Antúnez, S. (1999). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. En *Educación*, nº 24, pp. 89-110.
- Arsmtrong, T. (1999). *Las inteligencias múltiples en el aula*. Buenos Aires: Manantial
- Castaño, C. (2009). *Web 2.0. El uso de la web en la Sociedad del Conocimiento. Investigación e implicaciones educativas*. Caracas: Universidad Metropolitana.
- De Benito, B. (2002). *Redes y trabajo colaborativo entre profesores*. Documento electrónico disponible en la dirección: [http://users.servicios.retecal.es/sblanco2/html/redes\\_y\\_trabajo\\_colaborativo.HTM](http://users.servicios.retecal.es/sblanco2/html/redes_y_trabajo_colaborativo.HTM) [Consultado el 12/11/04].
- Durán, S. (2009). El tercer sector en la cultura: redes, asociaciones, organizaciones. Disponible en la dirección electrónica: <http://www.redinterlocal.org/El-tercer-sector-en-la-cultura> [Consultado el 12/03/10].
- Estebaranz, A. (2007). Estrategias didácticas para la innovación educativa. En Medina, A.; Muñoz, J.; Egido, I.; Estebaranz, A. y Rodríguez, A. *Perspectivas didácticas para el Siglo de la Educación*. Madrid: Fundación Fernando Rielo
- Fischer, G.N. (1990). *Psicología Social*. Madrid: Narcea
- Grahame, M. (2007). Teamwork. En *American Journal of Distance Education*, Vol. 21, nº 3, pp. 113-116.

- Gil, F. y García, M. (1993). *Grupos en las organizaciones*. Salamanca: Eudema
- Hall, V. y Wallace, M. (1993). Collaboration as a Subversive Activity: a professional response to externally imposed competition between schools? *En School Organisation*, Vol. 13, nº 2, pp. 101-117.
- Henric-Coll, M. (2003). *Gestión del conocimiento y equipos de trabajo*. Documento electrónico disponible en la dirección: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/gcet.htm> [Consultado el 04/08/06].
- ITESM (1999b). *Manuales de los talleres PDHD. Learning Space*. Tomos I, II, III y IV. Monterrey: Vicerrectoría Académica del Instituto Tecnológico de Monterrey.
- Johnson, D.W. y Johnson, F.P. (1997). *Joining together. Group theory and group skills*. Boston: Allyn and Bacon.
- Katzenbach, J. y Smith, D. (1993). *The wisdom of teams*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Krueger, R.A. (1991). *El grupo de discusión. Guía práctica para la investigación aplicada*. Madrid: Pirámide S.A.
- Lawrence, T.; Philips, N. y Ardí, C. (1999). **Watching whale watching. Exploring the discursive foundations of collaborative relationships**. *En Journal of Applied Behavioural Science*, Vol. 35, nº 4, pp. 479-502.
- Lewis, R. (2002). *Grupos de trabajo en comunidades virtuales*. Ponencia presentada a las *Jornadas de la red FREREF NTIC*, celebradas del 9 al 10 de julio de 2001. Documento electrónico disponible en la dirección: <http://www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/lewis0102/lewis0102.html> [Consultado el 19/04/02].
- Macionis, J.J. y Plummer, K. (1999). *Sociología*. Madrid: Prentice may
- Marín, M. y Medina, F.J. (1997). *El grupo como instrumento de intervención social*. Sevilla: Algaida.
- Morales, J.F. y otros (1994). *Psicología Social*. Madrid: McGraw-Hill.
- Munduate, L. y Martínez, J.M. (1998). *Conflicto y negociación*. Pirámide: Madrid
- Murillo, P., Gandul, M.I. y Pérez, M.T. (1994). Apoyo colaborativo interprofesional. *En Parrilla, A. (Ed.). Apoyo a la escuela: un proceso de colaboración*. Bilbao: Mensajero.
- Núñez, T. y Loscertales, F. (1997). *El grupo y su eficacia. Técnicas al servicio de la dirección y coordinación de grupos*. Barcelona: E.U.B. S.L.
- Prendes, M.P. (2000). Trabajo colaborativo en espacios virtuales. *En Cabero, J.; Salinas, J. y Martínez, F. (Coord.). Medios audiovisuales y nuevas tecnologías para la formación en el siglo XXI*. Murcia: DM, pp. 223-246.
- Punset, E. (2008). *El viaje a la felicidad. Las nuevas claves científicas*. Barcelona: Destino.

- Rodríguez, J.M. (2000). *El factor humano en la empresa*. Bilbao: Ediciones Deusto
- Rodríguez, J.M.; Guzmán, M.D. y Pardo, A. (2001). Los grupos como unidades básicas en la formación. En Reyes, M. y Rodríguez, J.M. (Coords.). *Estrategias para la formación permanente del profesorado*. Huelva: XYZ Ediciones.
- Roschelle, J. y Teasley, S.D. (1995). The construction of shared knowledge in collaborative problem solving. En O'Malley, C.E. (Ed.). *Computer-Supported Collaborative Learning*. Berlin: Springer-Verlag.
- Schwartz, D.L. (1999). The Productive Agency that drives collaborative learning. En Dillenbourg, P. (Ed.). *Collaborative learning. Cognitive and Computational Approaches*. Oxford: Pergamon.
- Shaw, M.E. (1981). *Group dynamics: The psychology of Small Group Behavior*. New York: Mac Graw-Hill.
- Silberman, M. (1998). *Aprendizaje activo. 101 estrategias para enseñar cualquier tema*. Argentina: Troquel.
- Stekke, A. (1999). *Citizenship in the information society*. Disponible en línea dirección electrónica: [http://www.pacte.net/texte21\\_GB.html](http://www.pacte.net/texte21_GB.html) [Consultado el 03/11/00].
- Underwood, G. (1994). Collaboración and problem solving: gender differences and the quality of discussion. En Underwood, J. (Coord.). *Computer based learning. Potential into practice*. Londres: David Fulton Publishers.
- Wallace, P. (2001). *La psicología Internet*. Barcelona, Paidós
- Waterman, R.H. (1993). *Adhocracia: el poder de la innovación*. Barcelona: Ariel.
- West, M.A. (1994). *Effective teamwork*. Leicester: British Psychological Society.