

29  
77



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA DEL TRABAJO**

**"EL ROL DEL SABOTEADOR  
EN EL GRUPO PEQUEÑO"**

**T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE**

**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

**P R E S E N T A**

**JUAN CARLOS GOMEZ BALDERAS**

**ASESOR:**

**MAESTRO JAIME A. GRADOS ESPINOSA**

**FALLA DE ORIGEN**

**C. U. MEXICO, D. F.**

**1989**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## I N D I C E

I	INTRODUCCIÓN	I
II	CAPÍTULO PRIMERO EL CONCEPTO DEL GRUPO PEQUEÑO	1
III	CAPÍTULO SEGUNDO LOS ROLES	10
IV	CAPÍTULO TERCERO LOS ROLES DENTRO DEL GRUPO	16
V	CAPÍTULO CUARTO EL ROL DEL SABOTEADOR UNA PERSPECTIVA SITUACIONAL	25
VI	CAPÍTULO QUINTO MANEJO DE SITUACIONES DE SABOTAJE - TESTIMONIO DEL MAESTRO GRADOS. - PROPUESTA PARA MANEJO DE SITUACIONES DE SABOTAJE	32
VII	BIBLIOGRAFIA	44

## INTRODUCCION

EL CONOCIMIENTO DE LOS GRUPOS HUMANOS ES DE IMPORTANCIA Y UTILIDAD. CON ÉL SE HAN DESARROLLADO UNA SERIE DE TÉCNICAS QUE PERMITEN INTERVENIR EN AREAS DE APLICACION DIVERSAS COMO LAS TERAPEÚTICAS, LAS LABORALES, LAS EDUCATIVAS, LAS DE INVESTIGACIÓN Y HASTA LAS LÚDICAS.

ESTA GAMA DE APLICACIONES ES RESULTADO DE LA ORGANIZACIÓN SOCIAL EN QUE VIVIMOS. ESTA ORGANIZACIÓN COMO MENCIONAN CART WRIGHT Y ZANDER (1979) LE DA AL GRUPO UN CARÁCTER DE INEVITABLE. EL HOMBRE DE UN MODO O DE OTRO SE VE LIGADO A ELLOS. LA FAMILIA ES UN GRUPO Y EN LA ESCUELA, EL TRABAJO Y LAS AMISTADES TAMBIÉN SE TRABAJA EN GRUPO. DEBIDO A ELLO PUEDE DECIRSE QUE EL HOMBRE NACE Y SE DESARROLLA ENTRE GRUPOS.

LA IMPORTANCIA DEL GRUPO HA PROVOCADO EL DESARROLLO DE UN CONSIDERABLE NÚMERO DE APROXIMACIONES QUE LO ESTUDIAN E INTENTAN EXPLICARLO.

HISTORICAMENTE, LA SISTEMATIZACIÓN DEL ESTUDIO DE LOS GRUPOS SURGE ENTRE 1935 Y 1940 CON LOS ESTUDIOS QUE REALIZARON SHERIF, SOBRE EL MARCO DE REFERENCIA; NEWCOMB, SOBRE PRESIÓN SOCIAL; WHITE, SOBRE GRUPOS CALLEJEROS Y LEWIN, SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO (IBID). ES PRECISAMENTE ESTE ÚLTIMO INVESTIGADOR

QUIEN ACUÑA EL TÉRMINO "DINÁMICA DE GRUPOS" PARA REFERIRSE AL -- ESTUDIO SISTEMÁTICO DE ÉSTOS.

A PARTIR DE ESTAS INVESTIGACIONES, OTROS AUTORES SE HAN ENCARGADO DE DESARROLLAR EL ESTUDIO DE LOS GRUPOS FORMANDO VERDADERAS CORRIENTES DE PENSAMIENTO. ENTRE ÉSTAS PODEMOS MENCIONAR LA TEORÍA DE CAMPO; LA TEORÍA INTERACCIONISTA; LA TEORÍA DE SISTEMAS; LA TEORÍA DEL GRUPO OPERATIVO; ORIENTACIÓN SOCIOMÉTRICA Y OTRAS. (CARTWEIGHT Y ZANDER, 1979).

ESTAS POSICIONES CONCEPTUALES HAN INTENTADO DAR EXPLICACIÓN A LOS FENÓMENOS GRUPALES COMO EL CICLO DE VIDA DEL GRUPO (SU NACIMIENTO, DESARROLLO Y DESAPARICIÓN), LOS PROCESOS GRUPALES (LIDERAZGO, TOMA DE DECISIONES, NORMATIVIDAD) O EL DESARROLLO DE TÉCNICAS GRUPALES (GRUPOS TERAPÉUTICOS, GRUPOS ORIENTADOS A LA TAREA, GRUPOS ORIENTADOS A LOS PROCESOS GRUPALES).

ALGUNOS DE ÉSTOS FENÓMENOS HAN SIDO ESTUDIADOS AMPLIAMENTE, COMO ES EL CASO DEL LIDERAZGO O EL DE LAS NORMAS E INFLUENCIA SOCIAL. ALGUNOS OTROS, COMO LOS ROLES QUE ADOPTAN LOS MIEMBROS DEL GRUPO NO HAN SIDO ESTUDIADOS TAN AMPLIAMENTE, PERO ESPECÍFICAMENTE EL ROL DEL SABOTEADOR SOLO HA SIDO TRATADO DE MODO AISLADO E INDIRECTO.

POR OTRA PARTE, CUALQUIER ROL ES IMPERSONAL, LO QUE SIGNIFICA QUE CUALQUIER MIEMBRO DE UN GRUPO PUEDE OCUPARLO. EL ROL DEL SABOTEADOR NO ES LA EXCEPCIÓN, POR LO QUE BAJO CIERTAS CIR -

CURSTANCIAS CUALQUIERA PODRÍA COMPORTARSE COMO UN SABOTEADOR, -  
CONCIENTE O NO DE SU PROCEDER.

UN SABOTEADOR, POR DEFINICIÓN, ES AQUEL QUE INTENTA OBSTRU-  
IR O DESTRUIR ALGO. DE ESTE MODO, AL PROPONERLO COMO UN ROL Y -  
EVIDENCIAR QUE BAJO CIERTAS CONDICIONES CUALQUIERA DEL GRUPO PUE  
DE JUGARLO, SE DENOTA LA IMPORTANCIA E INTERÉS QUE SU CONOCIMIEN  
TO Y MANEJO REVISTE PARA TODO AQUEL QUE DIRIJA, COLABORE O ESTU-  
DIE CON O A LOS GRUPOS.

SI SE CONSIGUIERA ENTENDER LOS MECANISMOS DE APARICIÓN Y --  
DESARROLLO DE ESTE ROL, ASÍ COMO DETECTAR OBJETIVAMENTE LOS COM-  
PORTAMIENTOS DE SABOTAJE, ENTONCES SE PODRÍA PROPONER UN PROCE -  
DIMIENTO DE INTERVENCIÓN PSICOLÓGICA QUE INCIDIERA EN LA CONSECU  
SIÓN DE OBJETIVOS GRUPALES, EN LA REDUCCIÓN DE LA RESISTENCIA AL  
CAMBIO, EN EL MANEJO DE CONFLICTOS Y EN LA AGILIZACIÓN DE LA CO  
MUNICACIÓN Y LA COOPERACIÓN DENTRO DEL GRUPO. DE AHÍ EL INTERÉS  
PROFESIONAL Y PERSONAL QUE ESTE FENÓMENO PROPICIA Y QUE DA TEMA  
A LA PRESENTE TESINA.

POR OTRA PARTE, EN CUANTO AL DESARROLLO DE ESTE TRABAJO, SE  
ABORDARÁN PRIMERO LAS NOCIONES BÁSICAS DE GRUPO Y ROLES, PARA --  
DESPUÉS PARTICULARIZAR LOS DETALLES DEL ROL DEL SABOTEADOR Y - -  
AB ORDAR DE LLENO LAS OPCIONES DE MANEJO DE ESTAS SITUACIONES --  
GRUPALES.

## CAPITULO I

### EL CONCEPTO DE GRUPO PEQUEÑO.

PARA INTENTAR APROXIMARSE A LA NOCIÓN DE GRUPO, QUIZA SERÍA CONVENIENTE INDAGAR SOBRE LA ETIMOLOGÍA DE ESTA PALABRA. ANZIEU Y MARTÍN (1971), MENCIONAN QUE, EN FRANCÉS, GROUPE DERIVA EN SU RAÍZ MÁS ANTIGUA DE CÍRCULO. PERO QUE, MAS RECIENTEMENTE (SIGLO XVII) SE EMPIEZA A UTILIZAR COMO UN VOCABLO QUE IMPLICA A UN -- CONJUNTO DE ELEMENTOS. TIEMPO DESPUÉS (SIGLO XVIII) YA SE UTILIZAN PARA DESIGNAR A UNA REUNIÓN DE PERSONAS. ASÍ MISMO, SU -- EQUIVALENTE ITALIANO GROppo IMPLICABA LA NOCIÓN DE NUDO, MÁS ALTRANSCURRIR EL TIEMPO FUÉ UTILIZADO EN LAS BELLAS ARTES PARA -- REFERIRSE A VARIOS INDIVIDUOS PINTADOS O ESCULPIDOS.

DE LO ANTERIOR RESULTA INTERESANTE ENFATIZAR DOS ASPECTOS. PRIMERO, QUE EL USO DE LA PALABRA GRUPO ES MUY RECIENTE Y QUE EN LA ANTIGÜEDAD NO EXISTÍA UN VOCABLO QUE DESCRIBIERA UN CONJUNTO-PEQUEÑO DE PERSONAS. SEGUNDO, LA EXISTENCIA DE DOS ELEMENTOS -- ETIMOLÓGICOS DE LA PALABRA GRUPO QUE RESULTAN DE GRAN IMPORTANCIA PARA EL ENTENDIMIENTO DE SU SIGNIFICADO. UNO ES EL DE NUDO Y OTRO EL DE CÍRCULO. DE DONDE SE HA PROPUESTO, SE PUEDE IDENTIFICAR LA NOCIÓN DE COHESIÓN Y LA DE MEMBRESÍA Y LIMITACIÓN CUANTITATIVA DEL GRUPO, RESPECTIVAMENTE.

POR OTRA PARTE, DADA LA RECIENTE APARICIÓN DEL TÉRMINO, - -  
PODRÍA ESPERARSE QUE ESTE FUERA CLARO Y PRECISO, MÁS ESTO NO - -  
OCURRE EN REALIDAD. POR EL CONTRARIO, ES UN TÉRMINO CONFUSO EN  
LA MAYORÍA DE LAS LENGUAS QUE COMIENZA A SER DEFINIDO Y CARACTE-  
RIZADO,

POR ELLO, ALGUNOS AUTORES COMO ANZIEU Y MARTÍN (1971) EXPLI-  
CAN EN RELACIÓN CON LOS GRUPOS, QUE ÉSTOS DEBEN DE SER DIFEREN -  
CIADOS DE OTRO TIPO DE AGRUPACIONES. ASÍ, POR EJEMPLO, NO PUEDE  
DECIRSE QUE UN CONJUNTO CUALQUIERA DE INDIVIDUOS QUE ESTÉN JUN -  
TOS, COMO EN EL CASO DE LOS PASAJEROS DE UN COLECTIVO, POR ESE -  
MISMO HECHO SEAN UN GRUPO. A LO SUMO LO MÁS QUE PUEDE DECIRSE -  
ES QUE SON UN CONJUNTO DE PERSONAS. UN GRUPO PARA SERLO, REQUIE-  
RE DE UN MAYOR NÚMERO DE REQUISITOS. PARA APROXIMARSE A ELLOS,-  
ESTOS AUTORES SEÑALAN UNA CATEGORIZACIÓN DE AGRUPACIONES:

- A) LA MUCHEDUMBRE
- B) LA BANDA
- C) EL AGRUPAMIENTO
- D) EL GRUPO SECUNDARIO
- E) EL GRUPO PRIMARIO

A) LA MUCHEDUMBRE SE REFIERE A CONJUNTOS DE CIENTOS O MILES DE  
PERSONAS QUE SE REUNEN SIN EL PROPÓSITO DE HACERLO, (V.G. LA GEN-  
TE QUE UTILIZA EL METRO PARA TRANSPORTARSE Y PARA ELLO SE REUNE  
EN EL ANDÉN DE LA ESTACIÓN). EL HECHO DE REUNIRSE FÍSICAMENTE -

AL IGUAL QUE SU DIMENSIÓN MENOR, LA DIFERENCIA DE LA "MASA" QUE -  
NO REQUIERE DE ESTAR JUNTA Y ES MAYOR, COMO POR EJEMPLO, LOS - -  
TELEVIDENTES DE UN MISMO PROGRAMA O BIEN LOS JÓVENES QUE SIGUEN  
UNA MODA. NI LA MUCHEDUMBRE, NI LA MASA SON UN GRUPO.

B) LA BANDA ES UN CONJUNTO DE PERSONAS CON CIERTA LIMITACIÓN -  
EN NÚMERO, DONDE SUS MIEMBROS SE REUNEN POR SIMILITUD. (V.G. UN  
CLUB DE ADMIRADORAS DE UN ARTISTA DE TELEVISIÓN). SE REUNEN POR  
LA SOLA INTENCIÓN DE ESTAR JUNTOS, DE SENTIRSE IDENTIFICADOS Y -  
COMUNES ENTRE SÍ (V.G. UNA PANDILLA DE ADOLESCENTES) LA BANDA NO  
ES UN GRUPO, PERO PUEDE CONVERTIRSE FACILMENTE SI SUS LAZOS AFEC-  
TIVOS SE SOLIDIFICAN, SI SU PERMANENCIA SE PROLONGA Y SUS OBJETI-  
VOS SE CLARIFICAN.

C) EL AGRUPAMIENTO SE REFIERE A CENTENARES DE PERSONAS O MENOS  
QUE SE REUNEN PERIÓDICAMENTE CON OBJETIVOS RELATIVAMENTE PERMA -  
NENTES. (V.G. UNA ASOCIACIÓN DE PADRES DE FAMILIA). COMUNMENTE  
LOS OBJETIVOS Y SU PROSECUCIÓN SON DELEGADOS EN SUS DIRIGENTES Y  
REPRESENTANTES. POR ELLO Y POR SU TAMAÑO UNA AGRUPACIÓN NO ES -  
UN GRUPO.

D) EL GRUPO SECUNDARIO, ES AQUÉL EN EL QUE SUS MIEMBROS MAN -  
TIENEN RELACIONES IMPERSONALES, CONTRACTUALES Y FORMALES Y QUE -  
FUNCIONA A TRAVÉS DE NORMAS INSTITUCIONALES. (V.G. EL PERSONAL  
DE UNA OFICINA). SIN EMBARGO AQUÍ YA SE HABLA DE GRUPO. ES --

DECIR QUE LAS CARACTERÍSTICAS DE TAMAÑO, OBJETIVOS, DURACIÓN, --  
NORMAS ENTRE OTRAS QUE SE ABORDARÁN A CONTINUACIÓN YA ESTÁN PRE-  
SENTES EN ESTA CATEGORÍA.

E) EL GRUPO PRIMARIO, ES AQUEL QUE TIENE UN NÚMERO RESTRINGIDO  
DE MIEMBROS; ES DE PROSECUCIÓN ACTIVA Y COMÚN ENTRE SUS INTEGRAN-  
TES; LAS RELACIONES ENTRE ÉSTOS SON AFECTIVAS E INTENSAS; EXISTE  
INTERDEPENDENCIA ENTRE SUS MIEMBROS Y DIFERENCIACIÓN DE ROLES; -  
ADEMÁS DE UNA CONSTITUCIÓN DE NORMAS, RITOS Y SIGNOS DE GRUPO. -  
(V.G. LA FAMILIA).

A LO ANTERIOR, RESULTA CONVENIENTE AGREGAR LA OPINIÓN DE --  
OLMSTED (1981), QUIEN DIFERENCIA ENTRE GRUPO PRIMARIO Y GRUPO --  
PEQUEÑO. COMO SE PROPUSO, EL GRUPO PRIMARIO SE CARACTERIZA POR-  
LA CALIDAD DE LA INTERACCIÓN EN TANTO LA RELACIÓN ENTRE SUS MIEM-  
BROS IMPLICA VÍNCULOS PRIMARIOS, COMO LA LEALTAD Y LA SOLIDARI-  
DAD. POR LO QUE AL REFERIRNOS A UN GRUPO COMO PRIMARIO, RESALTA-  
MOS MÁS LO CUALITATIVO DE LAS RELACIONES QUE LO CUANTITATIVO DE  
ÉSTE. EN CAMBIO, CUANDO HABLAMOS DE GRUPO PEQUEÑO INVERTIMOS EL  
ÉNFASIS.

EL GRUPO PEQUEÑO SE REFIERE AL NÚMERO DE MIEMBROS Y SU UTI-  
LIZACIÓN NO REFIERE A UN JUICIO SOBRE LAS RELACIONES EN ÉL.  
SE HA PROPUESTO QUE SI BIEN NO EXISTE UN NÚMERO EXACTO PARA SEÑ-  
ALAR LA CANTIDAD ADECUADA DE MIEMBROS, ALGUNAS INVESTIGACIONES --  
APUNTAN QUE SITE INTEGRANTES, PERMITEN NIVELES ALTOS DE EFICIEN-  
CIA TANTO EN LOS PRODUCTOS COMO EN LAS RELACIONES DEL GRUPO.

(IBID) Y QUE EL MÍNIMO PUEDE SER DE TRES A CUATRO Y EL MÁXIMO DE QUINCE A VEINTE (ANZIEU Y MARTÍN, OP. CIT.). ASÍ, SI BIEN LA MAYORÍA DE LOS GRUPOS PRIMARIOS SON PEQUEÑOS, LOS GRUPOS PEQUEÑOS NO SON NECESARIAMENTE PRIMARIOS. POR EJEMPLO, LA FAMILIA ES UN GRUPO PRIMARIO Y PEQUEÑO, PERO UN GRUPO DE TRABAJO INTERDISCIPLINARIO PUEDE SER PEQUEÑO PERO NO PRIMARIO.

INTENTÁNDO EXPLICAR AÚN MAS LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS, CIRIGLIANO Y VILLAVEVERDE (1984) PROPONEN UNA SERIE DE CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS:

- A) UNA ASOCIACIÓN DEFINIBLE.
- B) CONCIENCIA DE GRUPO. QUE LOS MIEMBROS SE PERCIBAN - - COMO UNA UNIDAD.
- C) UN SENTIDO DE PARTICIPACIÓN EN LOS MISMOS PROPÓSITOS, - COMPARTIR LOS MISMOS OBJETIVOS O METAS.
- D) DEPENDENCIA RECÍPROCA EN LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES. LOS MIEMBROS NECESITAN AYUDARSE MUTUAMENTE PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS PARA LOS CUALES SE REUNIERON.
- E) ACCIÓN RECÍPROCA. LOS MIEMBROS SE COMUNICAN, INTER - ACTÚAN.
- F) HABILIDAD PARA INTERACTUAR EN FORMA UNITARIA. EL GRUPO SE COMPORTA COMO UNA UNIDAD.
- G) EL GRUPO TIENE UNA ESTRUCTURA INTERNA. SE DIFERENCIA EN ROLES.

PARA CADA CARACTERÍSTICA, DIFERENTES AUTORES HAN HECHO SUS PROPIAS DEDUCCIONES, LAS CUALES ES CONVENIENTE IR SEÑALANDO.

EN LO REFERENTE A UNA ASOCIACIÓN DEFINIBLE (A), CIRIGLIANO- Y VILLAYERDE MENCIONAN QUE DEBE IDENTIFICARSE A UN GRUPO POR -- NOMBRE O TIPO. DEBE ACUDIRSE POR TANTO A LA CLASIFICACIÓN DE -- LAS AGRUPACIONES YA MENCIONADAS. DE ESE MODO EN LA CATEGORÍA DE GRUPO SÓLO ENTRARÍAN:

- EL GRUPO SECUNDARIO
- EL GRUPO PRIMARIO
- EL GRUPO PEQUEÑO

A LOS CUALES YA SE LES HA DEFINIDO Y A LOS QUE SE REGRESA- RÁ EN LA CONCLUSIÓN DE ESTE CAPÍTULO.

EN CUANTO A LAS CARACTERÍSTICAS DE CONCIENCIA DE GRUPO (B)- Y DE ACCIÓN RECÍPROCA (E), ALGUNOS AUTORES COMO OLMSTED (OP.CIT.) DICE QUE "UN GRUPO SERÁ DEFINIDO COMO UNA PLURALIDAD DE INDIVI - DUOS QUE SE HALLAN EN CONTACTO LOS UNOS CON LOS OTROS, QUE - - - TIENEN EN CUENTA LA EXISTENCIA DE UNOS Y OTROS Y QUE TIENEN CON- CIENCIA DE CIERTO ELEMENTO COMÚN DE IMPORTANCIA. "Aquí, ADEMÁS- DE SEÑALAR LA IMPORTANCIA DE LA CONCIENCIA DE GRUPO Y DE LA - - ACCIÓN RECÍPROCA QUE SE HACE EVIDENTE CUANDO MENCIONA EL CONTAC- TO NECESARIO, SEÑALA LA IMPORTANCIA DE UN ELEMENTO COMÚN, EL - - CUAL SE VINCULA CON LAS METAS Y CON LA MEMBRESÍA. POR SU PARTE, BALES (1972) MENCIONA QUE UN GRUPO ES "UN CONJUNTO DE PERSONAS - EN INTERACCIÓN EN UNA SITUACIÓN CARA A CARA, EN LA CUAL CADA - - MIEMBRO PERCIBE A CADA UNO COMO PERSONAS INDIVIDUALES". EN ESTA

DEFINICIÓN SE DEBE ENFATIZAR LA FRASE "CARA A CARA" QUE DESCRIBE LA NECESIDAD DE INTERACTUAR SIN INTERMEDIARIOS. HOMANS (HOMANS, 1972 Y GONZÁLEZ NÚÑEZ, 1980) ATENÚA AÚN MAS LO ANTERIOR CUANDO DICE " ENTENDEMOS POR GRUPO CIERTA CANTIDAD DE PERSONAS QUE SE COMUNICAN ENTRE SÍ, DURANTE CIERTO TIEMPO Y QUE SON LO SUFICIENTEMENTE POCAS PARA QUE CADA UNA DE ELLAS PUEDA COMUNICARSE CON TODAS LAS DEMÁS, NO EN FORMA INDIRECTA, SINO CARA A CARA". ES ESTA CARACTERÍSTICA DE INTERACCIÓN DIRECTA, ASÍ COMO LA IDENTIFICACIÓN DE CADA UNO DE LOS MIEMBROS, LA QUE SOPORTA EN PARTE LA NECESIDAD DE HABLAR DE GRUPO PEQUEÑO INDEPENDIEMENTE DE LAS CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS DE LAS MISMAS INTERACCIONES, COMO ES EL CASO DEL GRUPO PRIMARIO.

POR OTRA PARTE, LA DEPENDENCIA RECÍPROCA (D) HABLA DE LA COOPERACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS PARA ALCANZAR UN OBJETIVO, EL CUAL DIFÍCILMENTE PODRÍA ALCANZARSE SIN EL GRUPO. LO ANTERIOR ES UN ELEMENTO DETERMINANTE EN LA FORMACIÓN DE ÉSTOS. EL INDIVIDUO QUE INGRESA A UN GRUPO, DEBE TENER CONCIENCIA DE ALGUNO O ALGUNOS DE LOS OBJETIVOS DEL MISMO Y COMPARTIRLOS PARA ACEPTAR COOPERAR EN LAS TAREAS, EN ESE MOMENTO ACEPTA TAMBIÉN LA DEPENDENCIA RECÍPROCA ENTRE ÉL Y LOS OTROS MIEMBROS DEL GRUPO (CASI LLAS Y FABILA, 1980).

EN CUANTO A LA HABILIDAD PARA ACTUAR EN FORMA UNITARIA, DEBE MENCIONARSE LA OPINIÓN DE K. LEWIN (CITADO EN DEUTSCH Y

KRAUSS, 1979), PARA QUIEN UN GRUPO ES "UN TODO DINÁMICO; ESTO -- SIGNIFICA QUE UN CAMBIO EN EL ESTADO DE UNA DE LAS PARTES, MODIFICA EL ESTADO DE CUALQUIER OTRA PARTE".

Así, LEWIN LE DA AL GRUPO UN SENTIDO HOLISTA. EL GRUPO COBRA CUALIDADES PROPIAS SUPRA INDIVIDUALES, ES DECIR, NO SE TRATA DE SUMAR LAS CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES SINO DE QUE LA INTERACCIÓN DE LAS PARTES PROPICIE UNA ENTIDAD EN SÍ MISMA.

POR OTRA PARTE, LEWIN PLANTEA EL CARÁCTER DINÁMICO DEL GRUPO, ES DECIR, QUE ES UN TODO CAMBIANTE, QUE NO PERMANECE ESTÁTICO. PLANTEA LA EXISTENCIA DE UN CAMPO DE FUERZAS EN TENSIÓN, -- ASÍ COMO EL QUE LA APARICIÓN DE LOS CAMBIOS EN DICHO CAMPO SE DA EN FUNCIÓN DEL EQUILIBRIO Y DESEQUILIBRIO DE LAS FUERZAS INVOLUCRADAS. Así, LAS REACCIONES DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO DEPENDERÁN EN ÚLTIMA INSTANCIA DE LA INTERACCIÓN ENTRE SU PERSONALIDAD Y LA DE LOS OTROS MIEMBROS DEL GRUPO: SERÁN UN FENÓMENO DEL GRUPO, EN TANTO QUE LA PERSONALIDAD Y LA INTERACCIÓN DE LOS MIEMBROS CONFORMA EL CAMPO DE FUERZAS REFERIDO (CIRIGLIANO Y VILLAVERDE, OP. CIT.).

EN LO CONCERNIENTE A LOS ROLES QUE APARECEN EN LOS GRUPOS, PUEDE CITARSE A CASILLAS Y FABILA (OP. CIT.) QUIENES SEÑALAN QUE "EN CUANTO UN CONJUNTO DE PERSONAS SUELTAS SE CONVIERTE EN UN -- VERDADERO GRUPO, COMIENZAN A APARECER SUTILES DIFERENCIAS DE -- RANGO". ES DECIR, EL GRADO DE PRESTIGIO QUE CADA PERSONA GOZA --

AL INTERNO DE UN GRUPO. ESTE RANGO DELIMITA ADEMÁS UNA SERIE DE COMPORTAMIENTOS PREESTABLECIDOS QUE LA PERSONA QUE LO OCUPA EJECUTA DESDE SU PROPIA PERSONALIDAD, A ESTE CONJUNTO DE COMPORTAMIENTOS LE LLAMAMOS ROL. ESTE TEMA SERÁ DESARROLLADO EN EL PRÓXIMO CAPÍTULO.

UNA VEZ PLANTEADAS LAS CARACTERÍSTICAS Y DEFINICIONES MÁS DIFUNDIDAS SOBRE EL GRUPO, RESTA ESCLARECER EL HECHO DE QUE SI BIEN ALGUNOS AUTORES COMO ANZIEU Y MARTÍN, ASÍ COMO CIRIGLIANO Y VILLAVERDE PROPONEN PRACTICAMENTE LAS CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO, EN FUNCIÓN DEL GRUPO PRIMARIO, PARA ESTE ESTUDIO SE PREFIERE -- ASUMIR LO QUE PROPONE ÖLMSTED EN EL SENTIDO DE QUE AL GRUPO PEQUEÑO PUEDEN ATRIBUIRSE LA MAYORÍA DE LAS CARACTERÍSTICAS YA -- SEÑALADAS SIN HACER ALUSIÓN A LA CUALIDAD DE LAS INTERACCIONES, ÉSTA POSTURA TIENE SU JUSTIFICANTE EN LA IDEA DE QUE UN GRUPO -- PEQUEÑO DE POR SÍ PUEDE SER FACILITADOR DE LAS PECULIARIDADES -- DEL GRUPO PRIMARIO, MÁS NO LO ES, ESTO LE DA UNA CUALIDAD, LA -- DE SER NEUTRO EN ESE SENTIDO (ÖLWSTED, OP. CIT.), ELLO A SU VEZ, PERMITE ABORDAR GRUPOS PEQUEÑOS QUE TENGAN O NO TALES CUALIDADES.

## CAPITULO II

### LOS ROLES

SEGÚN GARCÍA Y COLABORADORES (1982), LOS GRUPOS POSEEN PROPIEDADES ESTRUCTURALES Y PROCESOS. LOS PROCESOS SON PROPIEDADES FUNCIONALES Y DE TRANSFORMACIÓN, ALGUNOS DE ELLOS SON LA MEMBERSÍA, LA COHESIÓN Y LA COOPERACIÓN. EN CUANTO A LAS PROPIEDADES ESTRUCTURALES SE HABLA DE LO QUE CONFORMA AL GRUPO, ALGUNAS DE - ELLAS SON, EL STATUS, LAS NORMAS Y LOS ROLES.

ES DECIR, ESTOS AUTORES SITUAN A LOS ROLES COMO UNA PROPIEDAD ESTRUCTURAL. NO OBSTANTE SE DEBE RECORDAR LA PROPIEDAD DINÁMICA DE LOS GRUPOS POR LO QUE EL CARÁCTER ESTRUCTURAL DE LOS - - ROLES NO DEBE CONFUNDIRSE CON UN SENTIDO ESTÁTICO. POR EL CON - TRARIO LOS ROLES TIENDEN AL CAMBIO COMO LO HACE LA ESTRUCTURA -- DEL GRUPO EN GENERAL. LA ESTRUCTURA DEBE ENTENDERSE COMO AQUE - LLOS ELEMENTOS QUE LE DAN FORMA AL GRUPO.

AL DEFINIR EL CONCEPTO DEL ROL, ALGUNOS AUTORES COMO AZIEU- Y MARTÍN (OP. CIT.), LINDGREN (1972), DEUTSCH Y KRAUSS (OP. CIT.) Y GARCÍA (OP. CIT.), COINCIDEN EN QUE LOS ROLES SON UNA SERIE -- DE COMPORTAMIENTOS QUE SIGUE LA PERSONA QUE LOS DESEMPEÑA Y QUE- DEPENDEN DE LA POSICIÓN QUE OCUPAN EN UN CONTÍNUO SOCIAL (STATUS) PARA CARACTERIZARSE DE MODO ESPECÍFICO.

EN OTRAS PALABRAS, LOS DIFERENTES RANGOS EN QUE SE DIVIDE -- UN CONTINUO SOCIAL O STATUS, DETERMINAN UNA SERIE DE COMPORTA -- MIENTOS QUE LOS DISTINGUEN ENTRE SÍ. A ESTOS COMPORTAMIENTOS SE LES LLAMA ROLES. ASÍ, LA PERSONA QUE OCUPA UN RANGO EJECUTARÁ Y ASUMIRÁ DIFERENTES POSTURAS EN RELACIÓN A LOS OTROS. LINTON -- (CITADO EN LINDGREN, 1972), AGREGA QUE ESTOS COMPORTAMIENTOS -- PUEDEN ENTERDERSE TAMBIÉN, COMO UNA FORMA DE REAFIRMAR Y VALIDAR LA OCUPACIÓN DE UN RANGO DETERMINADO.

DE ESTE MODO, LINDGREN (OP.CIT.) DEFINE A LOS ROLES COMO -- "LAS PAUTAS DE ACCIÓN QUE INDICAN EL RANGO QUE SE OCUPA Y EL -- RANGO APROPIADO. CADA RANGO ENTRAÑA CIERTOS DERECHOS Y OBLIGA -- CIONES QUE DETERMIAN LAS NORMAS QUE ESPECIFICAN LOS TIPOS ADECUA DOS DE CONDUCTA".

ANZIEU Y MARTÍN (OP.CIT.) MENCIONAN QUE LOS ROLES SON "COM PORTAMIENTOS, FUNCIONES O TAREAS HABITUALES QUE CARACTERIZAN A CADA UNO DE LOS PARTICIPANTES, LOS CUALES ESTÁN EN RELACIÓN CON LA POSICIÓN QUE EL PARTICIPANTE OCUPA EN EL GRUPO".

ROCHEMBLAVE-SPENLE (1962, CITADO EN ANZIEU, 1971), PROPONE QUE UN ROL ES "UN MODELO ORGANIZADO DE CONDUCTAS, RELATIVO A UNA DETERMINADA POSICIÓN DEL INDIVIDUO EN UN CONJUNTO INTERACCIONAL". ASÍ, COMO PUEDE OBSERVARSE, ESTOS AUTORES COINCIDEN EN EL PLAN -- TEAMIENTO CENTRAL DE QUE LOS ROLES SON COMPORTAMIENTOS DERIVADOS DE UN RANGO DETERMINADO EN UN CONTINUO SOCIAL TAMBIÉN LLAMADO -- STATUS.

POR OTRA PARTE, LINDGREN (OP.CIT.), AGREGA QUE EL INDIVIDUO PUEDE ENVOLVERSE EN CONTÍNUOS SOCIALES DIFERENTES POR LO QUE EL RANGO QUE OCUPABA EN UNO PUEDE SER DIFERENTE AL QUE OCUPE EN OTRO. POR LO QUE AL CAMBIAR DE UNA SITUACIÓN A OTRA LOS ROLES QUE SE UBICAN EN ÉSTOS TAMBIEN LO HARAN. ASÍ, UNA MISMA PERSONA PUEDE OCUPAR DOS RANGOS DIFERENTES EN DOS SITUACIONES Y DEBIDO A ELLO SE VERÁ FORZADA A JUGAR DOS TIPOS DE ROLES TAMBIÉN DIFERENTES. ÉSTO EVIDENCIA LA POSTURA DE ALGUNOS AUTORES EN EL SENTIDO DE QUE PARA ELLOS, LA SOCIEDAD ES EN REALIDAD UN SISTEMA DE ROLES MUY COMPLEJO EN EL QUE SE DESENVUELVEN TODOS LOS MIEMBROS DE ÉSTA. (HOLLANDER, 1981).

GARCÍA (OP.CIT.), INTENTANDO EXPLICITAR AÚN MAS ALGUNOS ASPECTOS DE LOS ROLES, MENCIONA QUE POSEEN CIERTAS CARACTERÍSTICAS, TALES COMO:

- A) CADA ROL ESTA LIGADO CON OTROS, ES DECIR, EXISTE RECIPROCIDAD.
- B) EL ROL PRESCRIBE CONDUCTAS DETERMINADAS Y QUE SON ANTICIPABLES.

LINDGREN (OP.CIT.) HACE ÉNFASIS EN EL CARÁCTER ANTICIPATORIO DE LOS ROLES Y DICE QUE LA EXPECTATIVA DE UN ROL IMPLICA LAS ACCIONES QUE SE ESPERA REALICE LA PERSONA QUE LO OCUPA. A SU VEZ LA PERSONA QUE JUEGA EL ROL HACE SUYAS LAS MISMAS EXPECTATIVAS.

- c) LOS ROLES TIENEN UN EFECTO NORMATIVO. EN EL SENTIDO DE QUE ESTABLECEN PAUTAS GENERALES DE CONDUCTA QUE ORIENTAN EL COMPORTAMIENTO DE QUIEN LOS OCUPA.

GARCÍA (OP. CIT.), AGREGA QUE EXISTE UNA SERIE DE ASPECTOS SOBRE LOS ROLES, QUE DEBEN TOMARSE EN CUENTA. DICHS ASPECTOS SON LOS SIGUIENTES:

- 1) SU CATEGORÍA, ES DECIR, EL AGRUPAMIENTO DE PERSONAS QUE OCUPAN UN LUGAR ESPECÍFICO EN UNA RELACIÓN SOCIAL, A LO QUE SE PUEDE DENOMINAR STATUS, DETERMINA LA CATEGORÍA DE ROLES.
- 2) EXPECTATIVAS, SE DESCRIBEN EN TÉRMINOS DE CUALIDADES NORMATIVAS Y/O ANTICIPATORIAS DE LA INTERACCIÓN SOCIAL.
- 3) COMPORTAMIENTOS, ACCIONES DE UN INDIVIDUO QUE SON PERTINENTES A LAS EXPECTATIVAS DEL ROL QUE SE JUEGA.

MILLER (1963, CITADO EN LINDGREN, OP. CIT.) AGREGA A LO ANTERIOR QUE "LAS MÚTUAS RESPUESTAS DE DOS PERSONAS SE EXPLICAN MEJOR POR LOS CONCEPTOS QUE COMPARTEN SOBRE LA CONDUCTA APROPIADA A SUS DOS ROLES, QUE POR SUS CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS O POR LAS CUALIDADES SINGULARES DE LA INTERACCIÓN SOCIAL".

LINDGREN Y GARCÍA ESTÁN DE ACUERDO EN QUE LOS ROLES PUEDEN-  
DEFINIRSE COMO UNA SERIE DE COMPORTAMIENTOS APRENDIDOS EN BASE A  
LAS EXPECTATIVAS SOCIO-CULTURALES.

POR OTRA PARTE, ANZIEU Y MARTÍN (1971) PROPONEN LA EXISTEN-  
CIA DE DOS FACTORES DE INFLUENCIA: EL SOCIOLOGICO Y EL INTERSUB-  
JETIVO.

EL SOCIOLOGICO SE REFIERE A COMO LOS ROLES SON UN CONJUNTO-  
DE COMPORTAMIENTOS ESPERADOS DE UNA PERSONA QUE OCUPA UN DETERMI-  
NADO LUGAR EN UN CONTINUO SOCIAL (STATUS).

EL FACTOR INTERSUBJETIVO, HACE ÉNFASIS EN LA INTERDEPENDEN-  
CIA DE LOS ROLES, ES DECIR, EN LA RECIPROCIDAD ENTRE ELLOS, - -  
(V.G. EL ROL DEL MAESTRO REQUIERE DEL ROL DEL ALUMNO PARA EXIS-  
TIR).

POR OTRA PARTE DEUTSCH Y KRAUSS (1976) PROPONE QUE EXISTE -  
OTRO FACTOR QUE INFLUYE EN LOS ROLES. DICHO FACTOR ES EL DE LA  
PERSONALIDAD. ASÍ, LAS CARACTERÍSTICAS O PATRONES CONDUCTUALES  
RELATIVAMENTE ESTABLES DE LOS INDIVIDUOS INFLUYEN PARA QUE ÉSTE  
ASUMA O NO UN ROL DETERMINADO Y ADEMÁS QUE LO MATÍCE CON SU PRO-  
PIA MANERA DE SER (ALLPORT 1969, CITADO EN LINDZEY Y NORMAN, - -  
1972).

ESTA ÚLTIMA CARACTERÍSTICA O MEJOR DICHO, FACTOR DE LOS - -  
ROLES IMPLICA QUE SI BIEN ÉSTOS SON CONJUNTOS DE COMPORTAMIENTOS  
PREVIAMENTE DETERMINADOS Y POR TANTO ANTICIPABLES, TAMBIÉN DEBEN  
POSEER CIERTO RANGO DE DESVIACIÓN QUE PERMITA QUE DOS PERSONALI-  
DADES DIFERENTES EJECUTEN EL MISMO ROL. DEUTSCH Y KRAUSS (1976).

## CAPITULO III

### TIPOS DE ROLES EN EL GRUPO

LINDGREN (1972) MENCIONA QUE EXISTEN DOS TIPOS BÁSICOS DE ROLES SOCIALES: LOS ASIGNADOS Y LOS ALCANZADOS. LOS PRIMEROS SON LOS QUE SE LE ASIGNAN AL INDIVIDUO AL NACER; COMO EL SEXO, LA CLASE SOCIAL O LA EDAD. LOS ALCANZADOS SON AQUELLOS ROLES QUE EL INDIVIDUO VA ADOPTANDO DURANTE EL TRAYECTO DE SU VIDA, COMO LA ESCOLARIDAD O LA OCUPACIÓN.

LO ANTERIOR, SE APLICA A UN NIVEL SOCIAL EN GENERAL. SIN EMBARGO, ALGUNOS AUTORES HAN PLANTEADO LA EXISTENCIA DE ROLES DENTRO DE LOS GRUPOS. DICHS ROLES TAMBIÉN DEPENDEN DEL STATUS O CONTÍNUO SOCIAL DE VALORACIÓN PARA CARACTERIZARSE; PERO DICHO STATUS SE DARÁ AL INTERNO DEL GRUPO.

POR LO MENOS EXISTEN TRES POSTURAS QUE PROPONEN DIFERENTES CLASIFICACIONES DE LOS ROLES DENTRO DE LOS GRUPOS:

- A) ESPECÍFICA.
- B) DE ANZIEU Y MARTÍN.
- C) DE PICHÓN-RIVIERE.

A) LA POSTURA ESPECÍFICA (\*) PROPONE UNA GRAN DIVERSIFICACIÓN DE ROLES DENTRO DE UN GRUPO, EN TANTO QUE CITAN 16 DIFERENTES TIPOS. ESTOS ROLES SON LOS SIGUIENTES:

1. EL LIDER NATURAL.- ES LA PERSONALIDAD FUERTE DEL GRUPO. GOZA DE GRAN AUTORIDAD. HABLA BIEN Y CON SOLTURA. ESTÁ CONVENCIDO Y CONVINCE. CUANDO SE EXPRESA, LOS DEMÁS LO ESCUCHAN CON ATENCIÓN. SU INCONVENIENTE MAYOR: CORRE EL RIESGO DE INCITAR A GUARDAR SILENCIO A LOS QUE SE SIENTEN MENOS SEGUROS DE SÍ MISMOS QUE ÉL.  
EN UNA REUNIÓN DE BÚSQUEDA DE IDEAS, SI SE TRATA DE UN LIDER IMAGINATIVO, PUEDE VOLVER AL GRUPO TOTALMENTE ESTÉRIL.
2. EL CONCILIADOR.- ES EL QUE PROCURA CALMAR LOS ÁNIMOS Y REDUCIR LAS TENSIONES. SU PAPEL ES MUY VALIOSO EN LA MEDIDA EN QUE ÉL SE ESFUERZA POR QUITAR PASIÓN A LOS DEBATES CON OBJETIVO DE LLEVAR AL GRUPO AL PLANO DE LAS IDEAS Y DE LAS ACCIONES. SE RECURRE A ÉL CUANDO "LAS COSAS VAN MAL".  
TAMBIÉN DESEMPEÑA EL PAPEL DE GUÍA DEL GRUPO. ES QUIEN ORIENTA Y DEVUELVE A LOS PARTICIPANTES AL CAMINO RECTO EN CUANTO SE EXTRAVÍAN POR RUTAS LATERALES. AYUDA A RESPETAR EL MÉTODO ELEGIDO AL PRINCIPIO, A SEGUIR LOS PROCEDIMIENTOS. RECUERDA LAS DIRECTRICES Y LOS OBJETIVOS DEL GRUPO.

\* TOMADO DEL CURSO: FORMACIÓN DE INSTRUCTORES IMPARTIDO POR EL MAESTRO JAIME GRADOS, 1988. PSICÓLOGOS ASOCIADOS, S.C., MÉXICO. D.F.

3. EL EXPERTO.- ES EL QUE DÁ AL GRUPO LAS INFORMACIONES QUE SE PRECISAN. RESULTA MUY ÚTIL SIEMPRE QUE NO SE EMPENE EN -- ADOPTAR EL PAPEL DE SABELOTODO, DE AUTORIDAD INDISCUTIBLE, PUES EN ESTE CASO, CORRE EL RIESGO DE ANULAR TODA LA ESPONTANIEDAD Y LA CREATIVIDAD DEL GRUPO.
4. EL SECRETARIO.- ANOTA TODO LO QUE VA SALIENDO, ES PUES, LA MEMORIA DEL GRUPO. TODOS SE DIRIGEN A ÉL PARA SABER DONDE SE ENCUENTRAN AHORA, QUÉ ES LO QUE SE HA DICHO. REDACTA -- LAS AGTAS DE LAS REUNIONES, PROPORCIONA LOS INFORMES AL -- EXTERIOR, ENTRE OTRAS.
5. EL CLARIFICADOR.- ES EL QUE PIDE EXPLICACIONES, PRECISA LOS TÉRMINOS, SE CERCIOA SI CADA UNO HA COMPRENDIDO BIEN LO -- QUE SE ACABA DE DECIR. ESTE ES CON FRECUENCIA UN PAPEL INGRATO, PORQUE EL CLARIFICADOR SE ARRIESGA A PASAR POR PERSONA DE POCA INTELIGENCIA, AUNQUE TODOS LE AGRADECEN QUE HAGA PREGUNTAS QUE ELLOS NO SE ATREVERÍAN A FORMULAR.
6. EL ACELERADOR.- SE ANGUSTIA CUANDO LE PARECE QUE EL GRUPO -- PIERDE TIEMPO Y SE ENREDA EN DISGRESIONES VANAS. IMPRIME -- RITMO A LA REUNIÓN. NO OBSTANTE, REPETIDAS VECES HACE PERDER TIEMPO CON SU PRISA POR GANARLO ENSEGUIDA. ESTO ES LO QUE SUCEDE CON FRECUENCIA EN LA FASE DE ANÁLISIS DEL PROBLEMA.

7. EL ALENTADOR.- SABE ENCONTRAR LAS PALABRAS PRECISAS PARA DECIR A CADA UNO QUE SU INTERVENCIÓN HA SIDO APASIONANTE Y HA SUPUESTO UN CONSIDERABLE AVANCE EN EL ESTUDIO DEL TEMA, GRACIAS A ÉL SE ALCANZA MUCHAS VECES EL CLIMA POSITIVO DE UNA REUNIÓN.
8. EL CRÍTICO.- CENSURA SISTEMÁTICAMENTE TODO LO QUE SE HACE Y SE DICE. CUANDO SE LE PIDE QUE EXPRESA UNA PROPUESTA -- CONCRETA A PARTIR DE SUS CRÍTICAS, NO QUIERE FORMULARLA.
9. EL PARALIZADOR.- CADA UNA DE SUS INTERVENCIÓNES CAUSA EL BLOQUEO DEL GRUPO. SE DEDICA A DISCUTIR EL PROCEDIMIENTO, EL VOCABULARIO, LAS IDEAS EXPUESTAS.
10. EL PESIMISTA.- AFIRMA DESDE EL PRINCIPIO QUE NO SE LLEGARÁ A NINGÚN SITIO. QUE LA REUNIÓN ES INÚTIL, QUE ÉSTE NO ES EL GRUPO QUE CONSEGUIRÁ RESOLVER UN PROBLEMA DONDE GENTE -- MUCHO MÁS COMPETENTE NO HA PODIDO DAR CON LA SOLUCIÓN.
11. EL JOVIAL.- LO PRIMERO Y ÚNICO QUE TRATA ES HACER REÍR A LOS DEMÁS PARTICIPANTES. CON ÉL TODO ENTRA EN EL TERRENO DE LA HILARIDAD Y DE LAS BROMAS. CADA IDEA LA TRANSFORMA EN MOTIVO DE RISA.
12. EL Oponente Sistemático.- CUALQUIER COSA QUE NO PROCEDA DE ÉL CARECE DE INTERÉS, RESULTA IMPRACTICABLE, NO TIENE SEN-

TIDO NI SIRVE PARA NADA. ES UN EXPERTO NEGATIVO.

13. EL DOMINADOR AGRESIVO.- QUIERE QUE TODO EL MUNDO SE PLIEGUE A SUS EXIGENCIAS. PROCURA CONSTANTEMENTE IMPONER SUS IDEAS Y SUS PROYECTOS. CON OBJETO DE LOGRARLO EMPLEA TODOS LOS MEDIOS: ASTUCIA, HUMOR, ADULACIÓN, ETCÉTERA. SE ESFUERZA POR CAPTAR A LOS INDECISOS Y A LOS TÍMIDOS, SIEMPRE DESALIENTO Y DESÓRDEN PARA PRESENTARSE DESPUÉS COMO -- SALVADOR.
14. EL INDIFERENTE.- ES EL LASTRE DEL GRUPO. PARECE QUE NO LE INTERESA NADA. ESTÁ AHÍ Y ESTO YA ES MUCHO PARA ÉL. NO LO HABLA O LO HACE CON TONO CANSADO. VISIBLEMENTE ESPERA EL FINAL DE LA REUNIÓN Y CONTEMPLA EL RELOJ A CADA MOMENTO.
15. EL PRESUNTUOSO.- DICE QUE LO SABE TODO, QUE LO CONOCE TODO. SU EXPERIENCIA ES DE LOS MÁS AMPLIA. SE CONSIDERA CAPAZ DE ENCONTRAR SOLUCIONES MILAGROSAS, EN CUANTO ADVIERTE LA NECESIDAD DE HALLARLAS. CADA VEZ QUE UNA IDEA SURGE ÉL -- DICE QUE YA LA HABÍA PENSADO.
16. EL MANIPULADOR.- PERSIGUE OBJETIVOS PERSONALES Y NO CONFESADOS. ASÍ, SE ESFUERZA POR ARRASTRAR AL GRUPO EN LA DIRECCIÓN QUE ÉL DESEA, HACIÉNDOLE CREER QUE LLEGA AHÍ POR SU PROPIO PIE. CUANTO MÁS HÁBIL ES, MÁS PELIGROSO RESULTA.

ESTA CLASIFICACIÓN, ES BASTANTE DIVERSA. SIN EMBARGO SERÍA POSIBLE CONTINUÁRLA POR CUENTA PROPIA Y AUMENTAR LA LISTA. Así, SE PROPONDRÍAN TANTOS ROLES COMO COMBINACIONES DE COMPORTAMIENTOS TIPIFICADOS SE PUDIERAN PLANTEAR.

ADemás, EXISTEN ALGUNOS ROLES QUE SE PARECEN DEMASIADO, -- COMO ES EL CASO DEL Oponente SISTEMÁTICO, EL CRÍTICO Y EL PARALIZADOR, DONDE LAS DESCRIPCIONES NO LOGRAN DIFERENCIAR TAJAMENTE LOS COMPORTAMIENTOS DE DICHOs ROLES. TODO ÉSTO, EVIDENCIA LA NECESIDAD DE, POR UNA PARTE, PROPONER CRITERIOS OBJETIVOS Y CLAROS QUE PERMITIERAN DISTINGUIR LOS TIPOS DE ROLES Y POR OTRA, -- UNA CLASIFICACIÓN MÁS GLOBAL QUE PERMITA GENERALIZAR IDENTIFICANDO LAS DIRECTRICES ESENCIALES PARA AGRUPAR COMPORTAMIENTOS TIPIFICADOS.

B) ANZIEU Y MARTÍN (1971), PROPONEN UNA CATEGORIZACIÓN MÁS GENERAL PARA LOS ROLES DENTRO DEL GRUPO; PERO QUE PERMITE ENGLOBAL A TODOS LOS ROLES ANTES CITADOS, DE ACUERDO CON CRITERIOS DE -- CLASIFICACIÓN ACORDES CON LOS OBJETIVOS DEL ROL.

PARA ESTOS AUTORES, EXISTEN SÓLO DOS TIPOS DE ROLES, LOS -- ENFOCADOS A LA PROGRESIÓN DEL GRUPO Y LOS RELACIONADOS CON EL -- MANTENIMIENTO DEL MISMO.

LOS ROLES DE PROGRESIÓN SON AQUÉLLOS QUE SE COMPONEN DE --

COMPORTAMIENTOS ORIENTADOS A LA REALIZACIÓN DE LA TAREA DEL GRUPO, A LA CONSECUCCIÓN DE LAS METAS.

EN CUANTO A LOS ROLES DE MANTENIMIENTO, SE REFIEREN A AQUELLOS QUE SE CONFORMAN DE ACCIONES ENFOCADAS A LA COHESIÓN DEL GRUPO, AL MANTENIMIENTO DE LAS RELACIONES GRUPALES POSITIVAS.

NO OBSTANTE, BENNE Y SHEATS (1946), CITADO EN ANZIEU Y MARTÍN (1971) AGREGAN UNA TERCERA CATEGORÍA, LA DE LOS ROLES CENTRADOS EN LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES INDIVIDUALES. LA CUAL, AL BASARSE EN UNA POSICIÓN INDIVIDUALISTA CONSTITUYE UNA SERIE DE OBSTÁCULOS PARA LA PROGRESIÓN Y EL MANTENIMIENTO DEL GRUPO. ASÍ CON ESTA CLASIFICACIÓN EN TRES CATEGORÍAS PUEDEN INCLUIRSE LOS ROLES PROPUESTOS ANTERIORMENTE. POR EJEMPLO, EL ROL DEL EXPERTO SE UBICARÍA PERFECTAMENTE DENTRO DEL TIPO DE LOS ROLES DE PROGRESIÓN; O BIEN EL ROL DEL ALENTADOR DENTRO DE LOS DE MANTENIMIENTO Y EL ROL DEL MANIPULADOR DENTRO DE LOS DE SATISFACCIÓN DE NECESIDADES INDIVIDUALES.

LA PROPOSICIÓN SOBRE LOS ROLES ORIENTADOS A LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES INDIVIDUALES RESULTARÁ MUY ÚTIL PARA EXPLICAR EL ROL DEL SABOTEADOR. ANTES DE ELLO, SE PROPONDRÁ LA CLASIFICACIÓN QUE HACE PICHÓN-RIVIERE (1980) SOBRE LOS ROLES EN EL GRUPO, EN TANTO QUE PRECISAMENTE EN ELLA SE PROPONE DICHO ROL.

c) PICHÓN-RIVIERE PROPONE LA EXISTENCIA DE CUATRO ROLES DENTRO DE LOS GRUPOS:

- 1) EL ROL DEL LIDER.
- 2) EL ROL DEL PORTAVOZ.
- 3) EL ROL DEL CHIVO EMISARIO.
- 4) EL ROL DEL SABOTEADOR.

1.- EL ROL DEL LIDER SE REFIERE A CUANDO UN MIEMBRO SE HACE DEPOSITARIO DE LOS ASPECTOS POSITIVOS DEL GRUPO.

2.- EL ROL DEL PORTAVOZ ES AQUEL QUE ASUME UN MIEMBRO PARA DENUNCIAR UNA DETERMINADA SITUACIÓN GRUPAL, COMO LAS ANSIEDADES, LAS FANTASÍAS Y LAS NECESIDADES DE LA TOTALIDAD DEL GRUPO.

3.- EL CHIVO EMISARIO ES EL ROL QUE RESULTA CUANDO UN MIEMBRO SE HACE DEPOSITARIO DE LOS ASPECTOS NEGATIVOS DEL GRUPO.

4.- EL ROL DEL SABOTEADOR, POR ÚLTIMO, ES EL QUE SE ENCARGA DE OBSTACULIZAR LA TAREA GRUPAL.

EN ESTA PROPUESTA, PICHÓN-RIVIERE NO ES PRECISO EN LA DEFINICIÓN QUE HACE DE LOS ROLES. INCLUSO, LA DISTINCIÓN ENTRE EL ROL Y LA PERSONA QUE LO EJECUTA NO ES MUY CLARA. SIN EMBARGO, EL PLANTEAMIENTO QUE HACE SOBRE EL ROL DEL SABOTEADOR, AUNQUE OBLIGARÁ A UNA DISCUSIÓN SERVIRÁ DE BASE PARA LA DEFINICIÓN MÁS ESPECÍFICA Y DETALLADA DE DICHO ROL.

RESULTA INTERESANTE SEÑALAR, COMO LA POSTURA ESPECÍFICA NO MENCIONA DIRECTAMENTE LA EXISTENCIA DEL ROL DEL SABOTEADOR, AUN QUE VARIOS DE LOS ROLES CITADOS EN ÉSTA, COMO SE VERÁ MÁS ADELANTE, INCLUYEN COMPORTAMIENTOS DE SABOTAJE.

EN EL CASO DE ANZIEU Y MARTÍN, DONDE SE INCLUYE EL TIPO DE ROLES DE SATISFACCIÓN INDIVIDUAL, SE ESBOZA YA LA NOCIÓN DEL ROL DEL SABOTEADOR, LA CUAL ES EXPLICITADA POR PICHÓN-RIVIERE, AUN QUE COMO YA SE MENCIONÓ ÉSTE NO PROFUNDIZA EN ÉL.

EL SIGUIENTE CAPÍTULO ABORDARÁ DE LLENO LAS CARACTERÍSTICAS DEL ROL DEL SABOTEADOR.

## CAPITULO IV

### EL ROL DEL SABOTEADOR, UNA PERSPECTIVA SITUACIONAL.

LOS ROLES QUE SE JUEGAN DENTRO DE UN GRUPO INDICAN LA EXISTENCIA DE COMPORTAMIENTOS PREESTABLECIDOS DE CARÁCTER IMPERSONAL QUE UN MIEMBRO PUEDE EXHIBIR EN UN MOMENTO DETERMINADO. TALES ROLES PUEDEN SER CLASIFICADOS DE DIFERENTES MANERAS. UNA DE ESTAS CLASIFICACIONES MENCIONA QUE EXISTEN ROLES QUE SE REFIEREN A COMPORTAMIENTOS ORIENTADOS A LA CONSECUCCIÓN DE LAS METAS DEL GRUPO, MIENTRAS QUE OTROS LO ESTÁN HACIA LA COHESIÓN DE ÉSTE (ANZIEU Y MARTÍN, OP. CIT.) Y OTROS MÁS HACIA LA SATISFACCIÓN INDIVIDUAL DE NECESIDADES (BENNE Y SHEATS, OP. CIT.).

LO ANTERIOR IMPLICA POR LO MENOS DOS ASPECTOS. EL PRIMERO, INDICA QUE NO DEBE CONFUNDIRSE EL ROL Y LOS COMPORTAMIENTOS QUE LO CONFORMAN CON LA PERSONA QUE LOS EJECUTA, EN TANTO QUE UNA MISMA PERSONA PUEDE ADOPTAR UN ROL EN UN MOMENTO DETERMINADO Y LUEGO, ANTE UN CAMBIO DE CIRCUNSTANCIAS, ASUMIR UNO MUY DIFERENTE. POR SUPUESTO QUE DICHS CAMBIOS NO SON CAÓTICOS SINO QUE SE RIGEN BAJO CIERTAS PREMISAS, COMO EL STATUS DE CADA MIEMBRO, LA NATURALEZA DE LA TAREA QUE SE EJECUTA, LA FASE DEL CICLO VITAL QUE VIVE EL GRUPO, LA DISTRIBUCIÓN DEL PODER Y POR SUPUESTO LA PERSONALIDAD DEL INDIVIDUO. EL SEGUNDO ASPECTO QUE DEBE MENCIONARSE ES EL DE LA DIVERSIFICACIÓN Y AGRUPACIÓN DE LOS ROLES, DE

ACUERDO A SU FUNCIÓN. Así, SE APRECIA QUE MIENTRAS ALGUNOS ROLES TIENEN UNA FUNCIÓN DE PROGRESIÓN Y MANTENIMIENTO, OTROS SE ORIENTAN HACIA LA INDIVIDUALIDAD AÚN DENTRO DEL MISMO GRUPO.

DENTRO DE ESTA ÚLTIMA AGRUPACIÓN DE ROLES PUEDE UBICARSE AL DEL SABOTEADOR. EL CUAL, COMO YA SE MENCIONÓ, ES DEFINIDO POR PICHÓN-RIVIERE (OP.CIT.) COMO AQUEL QUE SE ENCARGA DE OBSTACULIZAR LA TAREA GRUPAL.

TAL DEFINICIÓN, NO TOMA EN CUENTA EL CARÁCTER INTENCIONAL DEL TÉRMINO SABOTAJE ("ACCIÓN QUE TIENE POR OBJETO DESTRUIR O DETERIORAR, DE MANERA INTENCIONADA...". ENCICLOPEDIA UNIVERSAL -- DANAE, 1969. "ACCIÓN INTENCIONADA DE DESTRUIR O ENTORPECER ALGO ...". DICCIONARIO ANAYA DE LA LENGUA, 1979). DE ESTE MODO ESTAN SABOTEADOR EL PARTICIPANTE QUE CONCIENTEMENTE ENTORPECE EL TRABAJO DEL GRUPO, COMO EL JOVIAL QUE CON SUS BROMAS DISTRAE AL GRUPO DE SU TAREA SIN PODER ASEGURAR QUE POR ELLO EXISTA LA INTENCIÓN DE OBSTACULIZAR.

CON ESTA DEFINICIÓN DEL ROL DEL SABOTEADOR QUEDARÍAN INCLUIDOS EN ÉL LOS ROLES DEL MANIPULADOR O DEL JOVIAL O HASTA DEL PARALIZADOR. PUES AUNQUE DE MANERA DIFERENTE, CADA UNO DE ELLOS OBSTACULIZA LA TAREA DEL GRUPO (EL MANIPULADOR ORIENTANDO AL GRUPO HACIA SUS OBJETIVOS PERSONALES; EL JOVIAL INTERRUPIENDO CON SUS BROMAS Y EL PARALIZADOR DISCUTIENDO SIN AVANZAR.

UNO DE LOS ASPECTOS DETERMINANTES QUE DEBE TOMARSE EN CUENTA PARA EXPLICAR EL ROL DEL SABOTEADOR, ES EL DE LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS MIEMBROS A TRAVÉS DE LOS OBJETIVOS DEL GRUPO. SE DICE QUE UN GRUPO ES EFICAZ CUANDO ALCANZA SUS OBJETIVOS (CASILLAS Y FABILA, OP. CIT.). SI BIEN EXISTEN DIFERENTES CIRCUNSTANCIAS POR LAS CUALES ÉSTOS NO PUEDAN ALCANZARSE, SE DEBE CONTAR CON QUE UNO DE ELLOS ES EL SABOTAJE.

SIN EMBARGO, DEBE SEÑALARSE QUE UN GRUPO PUEDE TENER MÁS DE UN OBJETIVO Y QUE ÉSTOS PUEDEN SER EXPLÍCITOS O IMPLÍCITOS. MÁS AÚN, PUEDE DARSE EL CASO DE QUE LOS MIEMBROS PLANTEEN LOS OBJETIVOS O BIEN QUE ÉSTOS SEAN PLANTEADOS DESDE EL EXTERIOR.

CADA UNO DE ESTOS ELEMENTOS ES UN FACTOR QUE INTERVENDRÁ EN LA APARICIÓN DE UN SABOTEADOR (NAPIER Y GERSHENFELD, 1978).

EN EL CASO DE LA EXISTENCIA DE MÁS DE UN OBJETIVO, PUEDE -- INTENTARSE UNA CLASIFICACIÓN BASADA EN LO PROPUESTO POR ANZIEU Y MARTÍN (OP. CIT.), DONDE EXISTEN OBJETIVOS ORIENTADOS A LOS PRODUCTOS DE GRUPO, SEÁN ÉSTOS TAREAS O BIENES; ASÍ COMO OBJETIVOS ORIENTADOS A LA COHESIÓN Y A LA PERMANENCIA DE ÉSTE. COMUNMENTE EN LOS GRUPOS EXISTEN AMBOS TIPOS, PERO DEPENDIENDO DEL ENFASIS QUE SE HAGA EN UNO U OTRO PODRÁ TIPIFICARSE A CADA UNO UTILIZANDO LA NOMENCLATURA DE ESTOS AUTORES, COMO "ACTIVISTA" EN EL PRIMER CASO Y "MUNDANO" O "CONMEMORATIVO" EN EL SEGUNDO.

EN EL CASO DE LOS OBJETIVOS DE TAREA, ESTOS SON EXPLICITA -  
DOS MÁS REGULARMENTE QUE EN EL CASO DE LOS DE MANTENIMIENTO.

EN CUALQUIERA DE LOS DOS TIPOS DE OBJETIVOS PUEDE HABER SA -  
BOTAJE, SIN IMPORTAR SI ÉSTOS SON EXPLÍCITOS O NO. EN EL CASO -  
DE LOS OBJETIVOS DE TAREA EL SABOTAJE ATENTARÁ CONTRA LA PRODUC -  
TIVIDAD, EN EL CASO DE LOS OBJETIVOS DE MANTENIMIENTO LO HARA --  
CONTRA LA COHESIÓN.

AHORA BIEN ¿ POR QUE APARECE UN SABOTEADOR ?. SIN PERDER DE  
VISTA QUE SE TRATA DE UN ROL CON COMPORTAMIENTOS PREESTABLECIDOS  
PUEDE DECIRSE QUE SURGE POR LA INCONFORMIDAD CON LOS OBJETIVOS -  
O MÁS BIEN POR EL INCLUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS DE SATISFAC -  
CIÓN INDIVIDUAL DE NECESIDADES Y/O TAMBIÉN POR LA INCONFORMIDAD  
CON LOS MEDIOS PARA ALCANZARLA Y LA NORMATIVIDAD QUE SUBYACE A -  
LA PROGRESIÓN DEL GRUPO.

CUANDO LOS OBJETIVOS SON PLANTEADOS DENTRO DEL GRUPO, SU --  
FIJACIÓN "SE VERA INFLUENCIADA POR LOS INTERESES DE CADA MIEMBRO  
INDIVIDUAL, PORQUE ESA META HA DE PROCURAR SATISFACCIÓN A CADA -  
UNO DE LOS MIEMBROS O DE LO CONTRARIO, NO SERÁ ACEPTADA". (ACUÑA  
Y GALINDO, 1982). CUANDO LA EXPECTATIVA INDIVIDUAL NO CORRESPON -  
DE CON LA FIJACIÓN DE LA META, EL INDIVIDUO PODRÍA ABANDONAR EL -  
GRUPO O BIEN, CUANDO ÉSTO NO ES FACTIBLE, OBSTACULIZAR LA PROGRE  
SIÓN DE ÉSTE. LA MISMA INCONFORMIDAD PUEDE SUCITARSE CON LOS --

MEDIOS DE PROGRESIÓN Y CON LA NORMATIVIDAD DEL GRUPO.

¿ COMO PODRÍA CARACTERIZARSE EL ROL DEL SABOTEADOR ?

AL DECIR QUE SE TRATA DE UN ROL, SE ASUME QUE ES UN CONJUNTO DE COMPORTAMIENTOS Y QUE SON DE NATURALEZA IMPERSONAL POR LO QUE COMO YA SE MENCIONÓ CUALQUIERA BAJO CIERTAS CONDICIONES PUEDE ADOPTAR. DENTRO DE LOS COMPORTAMIENTOS QUE ESTE ROL ABARCA - PUEDEN CITARSE LOS SIGUIENTES:

- A) PRECIPITACIÓN
- B) CRÍTICA (DESTRUCTIVA)
- C) INTERRUPCIÓN (INJUSTIFICADA)
- D) MANIPULACIÓN
- E) DESINTERES O APATÍA

PUEDEN PRESENTARSE UNO O VARIOS DE ESTOS COMPORTAMIENTOS AL JUGAR EL ROL DEL SABOTEADOR REITERANDO QUE EL TÉRMINO INCLUYE -- INTENCIONALIDAD O NO.

¿ CUANDO ES EFECTIVO EL SABOTAJE ?

CUANDO EL SABOTAJE OBSTACULIZA COMPLETAMENTE LOS OBJETIVOS DE TAREA O CUANDO LOGRA LA DISGRESIÓN DEL GRUPO, SE HABLA DE -- EFECTIVIDAD DE SABOTAJE; EL CUAL PUEDE SER GRADUAL EN EL SENTIDO DE AFECTAR PARCIALMENTE LA PRODUCTIVIDAD O LA COHESIÓN.

Así, EL GRADO DE EFECTIVIDAD PUEDE SER AFECTADO POR DIFERENTES FACTORES TALES COMO EL RANGO QUE TENGA EN EL STATUS DEL GRUPO EL QUE OCUPE EL ROL DEL SABOTEADOR. Así, UN LIDER QUE VEA -- AFECTADAS SUS EXPECTATIVAS RESULTA UN MANIPULADOR EN POTENCIA, - ACUÑA Y GALINDO (OP. CIT.) PROPONEN INCLUSO, QUE EL SABOTEADOR - ES EL LIDER DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO (PAG. 70). Así MIENTRAS MAYOR SEA EL PRESTIGIO DEL Oponente, MAYOR SERÁ SU INFLUENCIA Y SU GRADO DE EFECTIVIDAD.

OTRO FACTOR QUE AFECTA ES EL NÚMERO DE LOS INCONFORMES, --- CUANDO EXISTE MÁS DE UNO, SE FORMAN RAPIDAMENTE SUB-GRUPOS Y SU INFLUENCIA SE VE FAVORECIDA Y ACRECENTADA. UN FACTOR MÁS OBEDECE A LA SITUACIÓN DEL GRUPO EN TÉRMINOS DE PRESIÓN ALTA O BAJA, DE URGENCIA O NO, DE PELIGRO O NO, EN CUALQUIERA DE LAS PRIMERAS OPCIONES DE CADA CASO, SE VERÁ FAVORECIDO EL SABOTAJE.

OTRO FACTOR ES LA NATURALEZA DE LA TAREA, SI ESTA POSEE - - VALENCIA POSITIVA O NEGATIVA, ES DECIR EL GRADO DE ATRACTIVO O - RECHAZO DE LA MISMA. LA VALENCIA NEGATIVA COADYUVA AL SABOTAJE.

UN ÚLTIMO FACTOR QUE DEBE MENCIONARSE ES EL GRADO DE MADU - REZ DEL GRUPO. LOS GRUPOS SIGUEN UN PROCESO PARECIDO AL DE LOS INDIVIDUOS, QUIENES SIGUEN ETAPAS DE DESARROLLO CON CARACTERÍS - TICAS PROPIAS. Así EXISTEN ETAPAS DE FORMACIÓN, DE DESARROLLO,

DE MADUREZ Y DE VEJEZ, CON COMPORTAMIENTOS SIMILARES A LOS DE --  
LAS PERSONAS (HALMAN, 1972), EN ESTE SENTIDO LOS EXTREMOS SON --  
FAVORABLES AL SABOTAJE, LA FORMACIÓN EN CUANTO SE PLANTEAN TANTO  
OBJETIVOS COMO MÉDIOS Y ÉSTO ES FUENTE DE OPOSICIÓN Y LA CULMINA  
CIÓN, EN CUANTO A LA COHESIÓN SE VE MENGUADA Y LOS OBJETIVOS Y -  
MEDIOS SON CUESTINADOS.

OTRO ELEMENTO DE IMPORTANCIA QUE AFECTARÁ LA APARICIÓN Y --  
DESARROLLO DEL SABOTEADOR, ES EL COORDINADOR O CONDUCTOR DEL - -  
GRUPO, EN CUANTO A SUS CARACTERÍSTICAS COMO TAL Y POR SUPUESTO,  
EN EL MANEJO QUE HAGA DEL GRUPO. LA CONDUCCIÓN IMPLICA INFLUEN-  
CIA EN EL GRUPO, ES POR TANTO UNA ACCIÓN DE LIDERAZGO. ÉSTO, A  
SU VEZ SIGNIFICA QUE EL CONDUCTOR PUEDE SER UN LIDER EFICAZ O NO  
Y CON ELLO FAVORECER O NO LA DISIDENCIA EN EL GRUPO. CON ELLO -  
LA APARICIÓN Y DESARROLLO DE CONDUCTAS DE SABOTAJE.

## CAPITULO V

### MANEJO DE SITUACIONES DE SABOTAJE

ESTE CAPÍTULO SE ABORDA A TRAVÉS DEL TESTIMONIO DE VOZ VIVA DE UN EXPERTO EN LA MATERIA: EL MAESTRO EN PSICOLOGÍA JAIME A. GRADOS ESPINOSA, PROFESOR DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA U.N.A.M., QUIEN CUENTA CON AMPLIA EXPERIENCIA, TANTO EN EL ÁREA LABORAL COMO DOCENTE, EN EL MANEJO DE GRUPOS.

SE LE HA PEDIDO QUE DÉ SU PUNTO DE VISTA SOBRE COMO MANEJARÍA UNA SITUACIÓN DE SABOTAJE EN LOS GRUPOS QUE CONDUJERA. LA INTENCIÓN DE UTILIZAR ESTE MEDIO ES DOBLE, POR UNA PARTE ESTÁ EL HECHO DE CONTAR CON INFORMACIÓN DE PRIMERA MANO, RECIENTE Y CONCRETA Y POR OTRA EL QUE EL ENTREVISTADO SE HALLA INMERSO EN NUESTRA PROPIA SITUACIÓN NACIONAL, REFIRIÉNDOSE A HECHOS PARTICULARES DE NUESTRA CONDICIÓN E IDIOSINCRACIA.

## TESTIMONIO DE VOZ VIVA DEL MAESTRO JAIME A. GRADOS ESPINOSA.

EN LO RELACIONADO AL MANEJO DE SITUACIONES DE SABOTAJE EN -  
LOS GRUPOS PEQUEÑOS, EXISTEN SITUACIONES EN LAS CUALES APARECEN-  
CONDUCTAS DE SABOTAJE, PARA LO CUAL HE OPTADO POR DIFERENTES AL-  
TERNATIVAS DE MANEJO PARA CADA UNA.

EXISTE GENTE QUE ANTE UNA META O UN MEDIO PARA ALCANZARLA,-  
SE OPONE ABIERTAMENTE. SIN EMBARGO, NO SON ELLAS QUIENES REPRESENTAN EL VERDADERO PROBLEMA PARA EL CONDUCTOR, SINO QUIENES EN UN PRIMER MOMENTO NO MANIFIESTAN SU INCONFORMIDAD, SINO QUE HASTA LOS MOMENTOS DE EJECUCIÓN O REALIZACIÓN CONTRARÍAN EL PLAN -- PREESTABLECIDO.

UNA MANERA DE AFRONTAR ESTE PROBLEMA ES EL DE DENUNCIAR - -  
ESTE TIPO DE CONDUCTAS, MIENTRAS SE PLANTEAN TANTO LOS OBJETIVOS  
COMO LOS MEDIOS PARA OBTENERLOS, ENFATIZANDO AL MÁXIMO EL DAÑO -  
QUE SE CAUSA. AÚN ASÍ, PUEDE SUCITARSE CIERTO SABOTAJE, PARA LO  
CUAL SE SUGIERE CONTAR CON PLANES PARALELOS Y RECURSOS EXTRAS.

OTRO TIPO DE SABOTAJE SON LAS EXPRESIONES Y COMPORTAMIENTOS  
NEGATIVOS Y PESIMISTAS, LOS QUE GENERAN BARRERAS A LA PROSECU- -  
CIÓN DEL GRUPO. SE RECOMIENDA EVALUAR OBJETIVAMENTE LA PERTINEN-  
CIA DE DICHOS COMENTARIOS, PARA QUE EN VEZ DE SER OBSTÁCULOS- -

SEAN EN SU CASO, RAZONES DE REAFIRMAR O BIEN CORREGIR LOS PLANTEAMIENTOS DE GRUPO. ALGO SEMEJANTE DEBE HACERSE CON LAS ADULACIONES O FALSOS ALABOS.

EXISTEN TAMBIÉN, COMO YA SE MENCIONABA, Oponentes directos. EN ESTE CASO SE DEBE CONFRONTARLOS Y SI ES PERTINENTE, ORIENTARLOS A TRAVÉS DEL GRUPO A LA NORMALIDAD DEL MISMO. EN LA SITUACIÓN DEL Oponente SISTEMÁTICO, SE DEBE DENUNCIARLO Y EN Ocasiones EXTREMAS HABLAR POR SEPARADO CON ÉSTE, O BIEN EN DEFINITIVA EXCLUIRLO DEL GRUPO.

POR OTRA PARTE, HAY ACTOS DE SABOTAJE NO INTENCIONALES, - - COMO PUEDE SER EL DEL JOVIAL, QUIEN HACE DE TODO UN CHISTE O UNA BROMA, O BIEN, EL EXPERTO, QUIEN CON SU SAPIENCIA ENTORPECE EL DESARROLLO DE LOS DEMÁS. EN ESTE CASO SE DEBE MANEJAR LA SITUACIÓN OCUPÁNDOLOS, DIRIGIÉNDOLOS, MARCANDO LA PAUTA PARA SUS INTERVENCIONES, EN UNA PALABRA INTEGRÁNDOLOS.

EN CIERTO MODO, EL CASO DEL LÍDER NATURAL EN EL GRUPO DEBE MANEJARSE DE MODO SIMILAR A LOS ANTERIORES, PERO ENFATIZANDO LAS SITUACIONES POSITIVAS (HACIA LOS OBJETIVOS DEL GRUPO) IGNORANDO (EXTINGUIENDO) LAS NEGATIVAS (LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES).

EN EL CASO DE LOS APÁTICOS, PUEDE DENUNCIARSE LA SITUACIÓN - ADEMÁS DE ACERCARSE A ELLOS (INCLUSO FÍSICAMENTE) INVITÁNDOLOS A

LA PARTICIPACIÓN, INCLUSO, LLEGADO EL CASO PRESIONÁNDOLOS.

OTRO SABOTAJE, ES EL DE LOS INCLUMPLIDOS, QUIENES OBSTACULIZAN LA PROGRESIÓN ROMPIENDO LOS ACUERDOS, PARA CON ELLOS DEBE, - SI SON POCOS, ORIENTARLOS Y EXIGIRLES NORMATIVIDAD; PERO SI SON MUCHOS, HABRÁ DE REALIZARSE UN CUESTIONAMIENTO SERIO SOBRE LOS - PLANTEAMIENTOS ORIGINALES Y LLEGADO EL CASO MODIFICARLOS.

POR ÚLTIMO, EN UN CASO EXTREMO DE SABOTAJE, SE RECOMIENDA - LA CANCELACIÓN TAJANTE DEL EVENTO NO SIN DENUNCIAR LAS RAZONES - PARA ELLO.

CIUDAD UNIVERSITARIA,  
MAYO, 1989.

---

MAESTRO JAIME A. GRADOS ESPINOSA.

## PROPUESTA PARA MANEJO DE SITUACIONES DE SABOTAJE EN GRUPOS - - PEQUEÑOS.

A PARTIR DE LO EXPUESTO ANTERIORMENTE, TANTO EN LA REVISIÓN DOCUMENTAL, COMO EN EL TESTIMONIO DEL MAESTRO GRADOS, SE PROPONE UN PROCEDIMIENTO GENERAL PARA EL MANEJO DEL SABOTAJE EN LOS GRUPOS PEQUEÑOS.

DICHO PROCEDIMIENTO CONSTA DE TRES FASES Y ÉSTA A SU VEZ DE SUBDIVISIONES PROPIAS DONDE SE DESCRIBEN MÁS ESPECÍFICAMENTE LAS ACCIONES PROPUESTAS. LAS FASES SON LAS SIGUIENTES:

- 1) IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN DE SABOTAJE.
- 2) INTERVENCIÓN
- 3) EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

### 1.- IDENTIFICACION DE LA SITUACION DE SABOTAJE

EN ESTA FASE SE DEBE DETECTAR OBJETIVAMENTE LA APARICIÓN DE CONDUCTAS DE SABOTAJE. COMO YA SE MENCIONÓ, EL SABOTEADOR NO ES UNA PERSONA, SINO UN ROL DE COMPORTAMIENTOS ANTICIPABLES E IMPERSONALES. EXISTEN POR TANTO, TRES ASPECTOS FUNDAMENTALES:

- A) PRIMERO, ESTABLECER QUE COMPORTAMIENTOS QUE SON CONSIDERADOS ACTOS DE SABOTAJE DENTRO DE UNA SITUACIÓN DE -  
TERMINADA.

COMPORTAMIENTOS + SITUACIÓN = SABOTAJE O NO

EN CUANTO A LOS COMPORTAMIENTOS, SE HABÍA PROPUESTO --  
UNA LISTA QUE INCLUÍA LO SIGUIENTE:

- PRECIPITACIÓN
- CRÍTICA (DESTRUCTIVA)
- INTERRUPCIONES (SISTEMÁTICAS Y/O INJUSTIFICADAS)
- MANIPULACIÓN
- APATÍA

REITERANDO QUE EL CRITERIO GENERAL ES EL DE QUE TALES-  
COMPORTAMIENTOS IMPIDAN U OBSTACULICEN EL ALCANCE DE -  
LOS OBJETIVOS DE GRUPO PROPUESTOS, SEAN ÉSTOS DE TAREA  
O DE MANTENIMIENTO. EN LO REFERENTE A LA SITUACIÓN, -  
ESTA DEBE SER CONSIDERADA COMO UN REFERENTE GENERAL --  
QUE PUDIERA INFLUIR EN LA EVALUACIÓN DE CADA COMPORTA-  
MIENTO.

- B) UN SEGUNDO ASPECTO QUE SE DEBE CONSIDERAR, ES EL DE LA  
OBJETIVIDAD, PARA IDENTIFICAR UN COMPORTAMIENTO DE SA-  
BOTAJE, NO RESULTA OBJETIVA LA INTERPRETACIÓN SINO LA  
OBSERVACIÓN. POR ELLO SE DEBE PLANTEAR OPERACIONALMEN  
TE CADA COMPORTAMIENTO CONSIDERADO COMO DE SABOTAJE, -  
PARA CON ELLO ESTABLECER UN CRITERIO CON EL CUAL COMPA  
RAR LA CONDUCTA DE UN MIEMBRO DEL GRUPO Y A PARTIR DE  
ÉSTO ESTABLECER SI SE TRATA O NO DE UN SABOTEADOR.

AUNQUE RESULTA COMPLICADO, PUEDEN CONSIDERARSE LAS --  
SIGUIENTES DEFINICIONES COMO UNA ESPECIFICACIÓN DE LOS  
COMPORTAMIENTOS DE SABOTAJE ANTES DESCRITOS:

- **PRECIPITACIÓN:** ACCIONES O VERBALIZACIONES QUE SE  
ANTICIPAN A LAS DE LOS DEMÁS MIEM-  
BROS Y QUE GENERAN ERRORES EN LOS-  
RESULTADOS DEL GRUPO.
  
- **CRÍTICA DESTRUCTIVA:** VERBALIZACIONES QUE EVIDENCIAN  
LOS ASPECTOS DEL PROBLEMA MÁS QUE-  
DE LA SOLUCIÓN.
  
- **INTERRUPCIÓN:** ACCIONES O VERBALIZACIONES SISTEMÁ  
TICAS (MÁS DE UNA EN LA MISMA TA--  
REA) QUE IMPIDEN U OBSTACULIZAN --  
UNA TAREA GRUPAL.
  
- **MANIPULACIÓN:** ACCIONES O VERBALIZACIONES QUE DI-  
RIGEN AL GRUPO A LA EJECUCIÓN DE -  
TAREAS DIFERENTES A LAS QUE ORIGI-  
NALMENTE PLANTEADAS TENDÍAN AL --  
LOGRO DE OBJETIVOS DE GRUPO.  
  
ACCIONES O VERBALIZACIONES QUE DI-  
RIGEN AL GRUPO HACÍA UN OBJETIVO -  
INDIVIDUAL QUE SE CONTRAPONA AL --  
GRUPAL.

## FACTORES

## INTERVENCIÓN

### OBJETIVO

EN CUANTO A LOS FACTORES, DEBEN CITARSE LOS SIGUIENTES:

- LA SITUACIÓN: EL LUGAR, EL TIPO DE GRUPO, LA NATURALEZA DE LA TAREA, EL MEDIO AMBIENTE EN GENERAL. EN TANTO ÉSTA INFLUIRÁ EN LA EVALUACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS COMO EN LA FORMA Y MOMENTO DE LA INTERVENCIÓN.
- LA RELEVANCIA: SE REFIERE AL GRADO EN QUE LOS COMPORTAMIENTOS DE SABOTAJE AFECTAN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.
- LA CANTIDAD: EL PORCENTAJE DE MIEMBROS QUE EMITEN CONDUCTAS DE SABOTAJE.
- LA FRECUENCIA: EL NÚMERO DE COMPORTAMIENTOS DE SABOTAJE DURANTE UNA SESIÓN.
- EL PARTICIPANTE: EL STATUS DEL OCUPANTE DEL ROL DEL SABOTEADOR.

ESTOS FACTORES DEBEN SER CONSIDERADOS ANTES DE EJECUTAR UNA INTERVENCIÓN, DEL MISMO MODO QUE DEBE SER CONSIDERADO EL OBJETIVO DE ÉSTE.

- Apatía: ACCIONES O VERBALIZACIONES QUE SE -  
RETRASAN A LA DE LOS DEMÁS, YA SEA  
EN RITMO O EN INTENSIDAD, SIN MOTI  
VO APARENTE.
- c) POR ÚLTIMO, DEBE MENCIONARSE EL SISTEMA DE REGISTRO, -  
PARA LO CUAL SE PLANTEAN DOS PROPUESTAS:
- UN SISTEMA A BASE DE REGISTROS OBSERVACIONALES QUE -  
CONTENGAN LAS CONDUCTAS Y QUE PODRÍAN SER LLENADOS -  
AL TÉRMINO DE CADA SESIÓN. SE TIENE LA VENTAJA DE -  
SER MÁS PRECISOS EN LA DETECCIÓN, PERO LA DESVENTAJA  
DE RESULTAR IMPRACTICOS.
  - UN SISTEMA OBSERVACIONAL, BASADO EN LA MEMORIA DEL -  
COORDINADOR DEL GRUPO, EL CUAL CONOZCA PERFECTAMENTE  
CADA DEFINICIÓN, EVALÚE Y TOMA DECISIONES INSTANTÁ -  
NEAS; SE TIENE LA VENTAJA DE LA FUNCIONALIDAD Y LA -  
DESVENTAJA DE LA IMPRECISIÓN.

## 2.- INTERVENCION

UNA VEZ DETECTADA UNA SITUACIÓN DE SABOTAJE, SE DEBEN TOMAR  
DETERMINACIONES EN RELACIÓN A LAS MEDIDAS QUE SE SEGUIRÁN.  
ÉSTAS MEDIDAS O ACCIONES CORRECTIVAS SON UNA INTERVENCIÓN.  
PARA ELLO, SE DEBEN CONSIDERAR LOS FACTORES INMERSOS, ASÍ -  
COMO EL OBJETIVO DE LA INTERVENCIÓN PARA ELEGIR LA FORMA Y  
EL MOMENTO ADECUADO PARA REALIZAR ÉSTA.

TANTO EL OBJETIVO COMO LOS FACTORES DETERMINARÁ EL COMO SE LLEVE A CABO LA INTERVENCIÓN. LA PONDERACIÓN DE LOS FACTORES ES UN ELEMENTO CLAVE PARA DETERMINAR EL MOMENTO Y LA FORMA DE LA INTERVENCIÓN EN TANTO SON UNA VARIABLE EN OPOSICIÓN AL OBJETIVO QUE ES UNA CONSTANTE. LA COMBINACIÓN ESPECÍFICA DE LA PONDERACIÓN DE FACTORES, DETERMINARÁ EL TIPO DE ACCIONES CORRECTIVAS QUE DEBERÁN IMPLEMENTARSE, ASÍ COMO CUANDO RESULTARÁ MÁS ADECUADO PONERLAS EN PRÁCTICA. DENTRO DE LAS ACCIONES A QUE HACEMOS REFERENCIA, PUEDEN CITARSE LAS SIGUIENTES:

- CANCELAR EL EVENTO
- REPLANTEAR OBJETIVOS DE GRUPO
- DENUNCIAR EL SABOTAJE AL GRUPO
- CASTIGAR LAS CONDUCTAS DE SABOTAJE
- ORIENTAR LAS CONDUCTAS
- EXCLUIR MIEMBROS
- EVADIR SITUACIONES

POR SUPUESTO QUE PODRÁ UTILIZARSE MÁS DE UNA OPCIÓN PARA UNA MISMA SITUACIÓN DE SABOTAJE. ES IMPORTANTE ENFATIZAR QUE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS, ASÍ COMO SU PERTINENCIA, DEPENDERÁN DEL ANÁLISIS DE LOS FACTORES YA CITADOS, QUE ENTREN EN JUEGO EN LA SITUACIÓN ESPECÍFICA.

### 3.- EVALUACION DE LA INTERVENCIÓN

EXISTEN DOS TIPOS DE EVALUACIONES DE LA INTERVENCIÓN, UNA -

PECÍFICA QUE OCURRE DURANTE EL EVENTO Y OTRA GLOBAL QUE - -  
OCURRE AL TÉRMINO DE ÉSTE.

LA EVALUACIÓN ESPECÍFICA, COMPARÁ EL OBJETIVO DE LA INTER -  
VENCION QUE ES ELIMINAR, DECREMENTAR, DILUIR U ORIENTAR LOS  
COMPORTAMIENTOS DE SABOTAJE CON LOS RESULTADOS DE LA INTER -  
VENCION, ES DECIR SI SE LOGRA DICHO OBJETIVO.

EN EL CASO DE LA EVALUACIÓN GLOBAL, SE COMPARARÁN LOS OBJE -  
TIVOS DE TAREA Y MANTENIMIENTO DE UN GRUPO CON COMPORTAMIE -  
NTO DE SABOTAJE IDENTIFICADOS Y DONDE SE VERIFICA UNA INTER -  
VENCION, CONTRA LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR EL GRUPO EN --  
RELACION A LOS MISMOS. ES DECIR, SI LA INTERVENCION INFLU -  
YO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS GRUPALES ANTE UNA SITUACION  
DE SABOTAJE.

LA PRIMERA EVALUACION PERMITIRA VARIAR O MANTENER LA INTER -  
VENCION DURANTE EL EVENTO. LA SEGUNDA RETROALIMENTARA EL -  
SISTEMA PROPUESTO CON LA INTENCION DE MEJORARLO.

## PALABRAS FINALES

LA REVISIÓN Y PROPUESTAS ANTERIORES EN RELACIÓN AL ROL DEL-SABOTEADOR, REPRESENTAN UN ESFUERZO POR INCIDIR EN UN TEMA POCO ESTUDIADO, PERO CON GRANDES IMPLICACIONES TEÓRICAS A LA TEORÍA - DE LOS GRUPOS Y APLICACIONES PRÁCTICAS AL MANEJO DE LOS MISMOS. SEA ENTONCES ESTA ÚLTIMA REFLEXIÓN UNA EXHORTACIÓN AL CUESTIONA-MIENTO DE LO AQUÍ EXPUESTO, ASÍ COMO A LA INVESTIGACIÓN Y AL RE-PLANTEAMIENTO DE MODELOS DE EXPLICACIÓN Y MANEJO DE TALES SITUA-CIONES.

JUAN CARLOS GOMEZ BALDERAS.

## BIBLIOGRAFIA

- ANZIEU Y MARTÍN: LA DINÁMICA DE LOS GRUPOS PEQUEÑOS.  
KAPELUSZ, 1971.
- ACUÑA Y GALINDO: TÉCNICA UTILIZADA EN DINÁMICA DE -  
GRUPOS Y SU APLICACIÓN DENTRO DEL -  
AREA DE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO.  
TÉSIS FACULTAD DE PSICOLOGÍA UNAM,  
1982.
- BALES, R.F.: PERSONALITY AND INTERPERSONAL BEHA-  
VIOR. NEW YORK, HOLT, RINEHART, - -  
1969-1970.
- CARTWRIGHT Y ZANDER: DINÁMICA DE GRUPOS.  
MÉXICO, EDITORIAL TRILLAS, 1979.
- CASILLAS Y FABILA: HACIA UN PARADIGMA DE GRUPO.  
TÉSIS UNAM, 1980
- CIRIGLIANO F. Y VILLAVERDE A.: DINÁMICA DE GRUPOS Y EDUCACIÓN.  
EDITORIAL HUMANITAS, BUENOS AIRES,  
1986.
- DEUTSCH Y KRAUSS: TEORÍAS EN PSICOLOGÍA SOCIOLOGICA.  
ARGENTINA, 1979.

- GARCÍA B.E.: APROXIMACIONES HOLISTAS EN PSICOLOGÍA SOCIOLÓGICA.  
TEORÍA, MÉTODO Y PRÁCTICA.  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA UNAM, 1982.
- GRADOS JAIME: MANEJO DE SITUACIONES DE SABOTAJE EN LOS GRUPOS PEQUEÑOS.  
TESTIMONIO DE VOZ VIVA, MÉXICO, 1989.  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, UNAM.
- GONZÁLEZ NÚÑEZ, J.J.: DINÁMICA DE GRUPOS: TÉCNICAS Y TÁCTICAS. TRILLAS. MÉXICO, 1980.
- HALMAN: LA DIRECCIÓN DE GRUPOS.  
LIMUSA, MÉXICO 1972.
- HOLLANDER E. : PRINCIPIOS Y MÉTODOS EN PSICOLOGÍA SOCIAL.  
AMORRORTO BUENOS AIRES, 1981.
- HOMANS G. : EL GRUPO HUMANO.  
EUDEBA, BUENOS AIRES, 1972.
- LINDGREN: INTRODUCCIÓN A LA PSICOLOGÍA SOCIAL.  
TRILLAS, 1972.

NAPIER Y GERSHENFELD:

GRUPOS: TEORÍA Y EXPERIENCIA.  
EDITORIAL TRILLAS, MÉXICO, 1979.

PICHÓN-RIVIERE:

EL PROCESO GRUPAL.  
EDITORIAL NUEVA VISIÓN, BUENOS AIRES  
1981.

OLMSTED, M.:

EL PEQUEÑO GRUPO.  
EDITORIAL PAIDOS, BUENOS AIRES, 1975.