

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS  
COLEGIO DE PSICOLOGIA

63  
PSI

5

"EXPERIENCIAS CON UN GRUPO OPERATIVO PARA EL ANALISIS  
DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES"

TESIS

Que para obtener el título de  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

Presenta:

JULIETA FERNANDEZ CALDERON



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 esta 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.

Z 5053-08  
UNAM  
1969



Z5053-08  
UNAM-20  
1969

M.-161054

Apr. 129

En homenaje al esfuerzo y  
cariño de mis Padres.

Con Amor  
A mis hijos,  
Eréndira y Adrián,  
que me han obligado  
a SER

A Billy,  
mi compañero,

A mis Hermanos:  
Alicia, Alfonso, Julio y Arturo.

A nuestro Primer Grupo  
Operativo.

Quiero hacer patente el agradecimiento a mi Asesor, el Dr. Armando del Campo; porque, con su conducta y con su ejemplo, en todo momento facilitó el desarrollo de Esta Tesis.

Y, nuestras diferencias ideológicas no le impidieron juzgar y orientar este trabajo.

Julieta Fernández.

La ciencia es tolerante y enemiga mortal de todos los dogmas, comenzando por los suyos propios.

V. Kourganoff.

EXPERIENCIAS CON UN GRUPO OPERATIVO PARA EL ANALISIS DE

LAS RELACIONES INTERPERSONALES

(APORTACIONES DE LA TEORIA PSICOCINEMATICA AL CONOCIMIENTO DEL FE  
-NOMENO DE GRUPO)

Introducción .....	1
Cap. I.-Consideraciones Previas:	
1) Desarrollo Histórico.....	6
2) Importancia de esta experiencia.....	23
Cap. II.-Metodología de la Investigación:	
1) Las Hipótesis de Trabajo.....	27
2) Programa.....	29
Cap. III.-Experiencias del Grupo Operativo para el Análisis de las Relaciones Interpersonales:	
1.-Diario.....	39
2.-Evaluaciones.....	81
Cap. IV.-Resultados obtenidos:	
1) Registro de las Maneras de Relacionarse.....	98
2) Habilidades de los Agentes de Cambio y Dimensiones del Crecimiento del Grupo.....	104
3) Cédulas de Sugerencias.....	107
4) Observación del Contenido y la Forma de las Reunio nes.....	110
5) Exploración de Preferencias en las Situaciones de tiempo Laboral y Tiempo Libre .....	113
6) Estudios Psicológicos.....	116
7) En Relación con la Primera Hipótesis.....	126
8) En Relación con la Segunda Hipótesis.....	165

Cap. V.-Resumen y Conclusiones.....189

Apéndices:

1) Maneras de Relacionarse..... I  
2) Habilidades de los Agentes de Cambio..... II  
3) Dimensiones del Crecimiento del Grupo..... III  
4) Cédulas de Sugerencias..... IV  
5) Compendio de Cédulas de Sugerencias..... V  
6) Observación de un Grupo Operativo..... VI  
7) Registro de la Sesión No.14, Elaborado por uno -  
de los Miembros..... VII  
8) "Cuestionario" (Exploración de Relaciones Inter-  
personales)..... VIII

BIBLIOGRAFIA..... i

## I N T R O D U C C I O N

Reza el refrán que para todo hay un momento. El "momento de la psicología de los grupos ocurre cuando los psicólogos se aproximaron a la comprensión del fenómeno hombre en toda su complejidad. El punto importante de esta aproximación - se alcanzó cuando se desechó la clásica disputa sobre las nociones de "individuo" versus "sociedad" y se aceptó que de alguna manera el individuo era modelado por la sociedad y ésta - influida por el individuo. Esto condujo a la comprensión de - que la sociología, la psicología y la biología estudiaban desde distintos enfoques, un mismo fenómeno: el hombre. De aquí surgió la primera sumación triísta que todavía se encuentra - muy extendida, la de que el hombre es un ser bio-psico-social (1). Sin embargo, esta descripción no expresa con claridad al ser humano, toda vez que se presenta como una suma de enteros - que impide ver a cabalidad la relación que existe entre ellos, es decir, los nexos que los unen

La respuesta a la pregunta ¿Cómo se integran lo biológico, lo psicológico y lo social? es la Psicología de los Grupos, o de las relaciones humanas, con lo cual se capta en su totalidad el fenómeno hombre (2).

Mucho se ha tenido que luchar para exigir que las hipótesis de trabajo, sobre todo en las ciencias sociales, se basaran en evidencia objetiva. Por fortuna, la curiosidad ya no queda satisfecha con especulaciones teóricas o con el simple cúmulo de sabiduría recogida a través de la práctica perso

- 
- (1) Montagú A. "La Dirección del Desarrollo Humano". Ed. TECNOS, S.A., Madrid, 1961.
  - (2) Para información detallada y extensa acerca de los Niveles de Integración a que hago referencia, consúltese "Estudios sobre Psicología y Psicoterapia" de J.A. Itzingsohn y otros. Ed. Proteo, B.A., 1966.

nal. Actualmente praxis y teoría se han fundido reconociéndose que un hecho se establece sólo a través del uso cuidadoso de métodos objetivos de observación, medición y experimentación. En este trabajo se pretende, justamente a través del uso cuidadoso de métodos objetivos empleados por el First National Training Laboratory in Group Development (Primer Laboratorio Nacional de Adiestramiento en el Desarrollo de Grupos) en Bethel, Maine, en 1947, contribuir a la comprensión del funcionamiento de los grupos incorporando ésta experiencia al sistema materialista dialéctico de comprensión del ser humano.

Esta tesis pretende demostrar, a diferencia del enfoque mecanicista, en donde todo ocurre en progresión lineal sin límites cualitativos (bio-psico-social), que el modelo general de concepción del hombre del Materialismo Dialéctico es válido para todos los niveles de integración del fenómeno humano, hecho que no excluye la existencia de leyes particulares en cada nivel. Además, los resultados que se presentan constituyen un aporte para la comprensión de las leyes intermedias o de transición entre los distintos niveles.

El punto de partida del materialismo dialéctico para la comprensión del ser humano es que el hombre debe producir su vida. A diferencia de los animales que tienen respuestas preestablecidas, el hombre debe crear, inventar, sus respuestas a sus necesidades (3). Producir su vida quiere decir engendrarla y generarla de acuerdo con las diversas condiciones que, además el hombre modifica para su propio beneficio. Ahora bien, para ello requiere de recursos que aplica en el proceso constante de producción y reproducción de su vida. El análisis de estos recursos, que son los medios que se utilizan pa

---

(3) Montagú Ashley. Opus. cit.

ra la producción de la vida, en los distintos niveles de integración, nos da la pauta para comprender las leyes específicas de cada uno de estos niveles. Es así como en el nivel sociológico los medios de producción son: las fuerzas de trabajo, - constituidas por los hombres mismos y por los instrumentos de producción, o sea, los implementos desarrollados a través de - la historia de la cultura.

En el nivel psicológico de integración, es decir, a nivel personal, en donde también se destaca que cada uno debe producir su vida, los medios son: el cuerpo, como instrumento biológico aplicado a la producción vital; los conocimientos y objetos, como instrumentos culturales que se requieren para el mismo fin; y las motivaciones, como el resorte que mueve a los instrumentos de producción vital. (4).

La aportación de este trabajo consiste en el nivel - intermedio entre el nivel psicológico y el sociológico, en donde los medios de un grupo, como aquí se demostrará, son: los miembros, los recursos culturales; y las metas del grupo.

Como se puede apreciar, el nivel biológico de integración no lo mencionamos porque se correspondería con más propiedad a una tesis de escuela de ciencias naturales pero, obsérvese que lo biológico, como nivel inferior, queda incluido en el inmediatamente superior, el psicológico, transformado en un medio, es decir, en los instrumentos somáticos de producción vital.

Por otra parte, la aplicación de los medios de producción de la vida se da, en todos los niveles de integración, en relaciones con otras personas, En el nivel sociológico es-

(4) Cohen DeGovia G.C. y Fernández de Cohen J. "Categorías Lógicas de la Psicocinemática", Rev. de la Sociedad Científica de Psic. de la UNAM. "Este Mes". Julio-Agosto, 1965.

tas han sido caracterizadas como relaciones de producción. En el nivel psicológico estas han sido caracterizadas como relaciones de vida (5). En el nivel intermedio del grupo, las hemos caracterizado como relaciones interpersonales.

Sintetizando lo dicho hasta aquí, tenemos: Al hombre como productor de su vida; los Medios que utiliza para producir la y; las Relaciones en las que está necesariamente involucrado. El análisis de los Medios y Relaciones se convierte en el instrumento de conocimiento de los distintos niveles de integración humana.

Derivado de las conceptualizaciones que anteceden, presentamos a continuación una experiencia, concreta, de Grupo; que se pretende entronca con ellas.

Dividimos la Tesis en cinco capítulos. En el primero se bosqueja un panorama histórico de la Psicología de los Grupos terminando con un señalamiento sobre la importancia de este trabajo en el contexto histórico. En el segundo se describe la Metodología. En el tercero se narra con todo detalle la Experiencia del Grupo. En el cuarto se resume brevemente los resultados concretos de la Experiencia y, se termina en las Hipótesis con un análisis e interpretación integradora de toda la Experiencia. El quinto y último capítulo corresponde al Resumen y Conclusiones. Se incluyen como Apéndices las distintas formas que se diseñaron para facilitar la realización de la Experiencia y una Bibliografía útil, aunque no exhaustiva.

Aunque ésta es mi Tesis profesional, no la considero mía en el sentido "posesivo" ya que es el resultado del trabajo en equipo entre mi esposo, el Dr. G. Cohen DeGovia y, yo. Esta

---

(5) Cohen DeGovia, G.C. y Fernández de Cohen J. Opus. cit.

es también, la síntesis de aquellos otros trabajos teóricos y/o prácticos de gente muy cercana a mí desde el punto de vista afectiva, aunque la distancia, en conocimientos y experiencias, que nos separa sea grande. Me estoy refiriendo principalmente a C. Marx, a H. Wallon y a J. Bleger. Quiero agradecer a ellos todo lo que han pensado y actuado y todo lo que me han hecho pensar y actuar al conocer sus obras. Por último, aunque quizás debiera ser en primer término, quiero expresar mi agradecimiento a las personas con las que vivimos, sentimos y aprendimos la Experiencia inolvidable de éste "Grupo Operativo para el Análisis de las Relaciones Interpersonales". Este es el trabajo de todos nosotros a mí me tocó ser la "Observadora" del Grupo y escribir todas estas experiencias.

## CAPITULO I

### CONSIDERACIONES PREVIAS

#### DESARROLLO HISTORICO

Previa a la investigación científica del funcionamiento de los grupos existió un conocimiento nacido de la observación del comportamiento grupal. Este conocimiento práctico pertenece a la "prehistoria" de la Psicología de los grupos y en ella encontramos el antecedente de los estudios actuales.

En el proceso de generar su vida, los hombres se relacionan entre sí con un propósito común: producir los bienes materiales necesarios para la subsistencia de su grupo. A la primera organización socio-económica se le conoce como "comunismo primitivo". Las relaciones de producción en ésta sociedad son comunitarias, no existe la propiedad privada, no hay "tuyo" y "mío", sólo existe la propiedad comunal y la tarea del grupo es sobrevivir.

Los hombres del clan, la horda o la tribu se encuentran íntimamente ligados entre sí, no conciben su existencia como individual, es decir, no existe la noción de "yo" y "otro", se vive una existencia aglutinada.

La diferenciación de los miembros del grupo primitivo es la que encierra las condiciones que propician la primera gran escisión del hombre: La enajenación al "otro" y, consecuentemente, la enajenación religiosa.

En la comunidad primitiva el pensamiento de los hombres es animista, el animismo como dice Bleger es "una falta de discriminación, es el mundo sincrético, es una manera de funcionar. Es una concepción global donde no está discriminado el "yo" del "no yo", no es una proyección del yo" (6), sencillamente porque el "yo" no existe, el hombre es pura relación.

Cuando surge la magia, surge como un intento de manejar eventos necesarios para la existencia del grupo. La magia se practica inicialmente para controlar la caza y la reproducción; esto lo encontramos representado en las pinturas rupestres y en la actualidad en los ritos ceremoniales de las tribus de África, América y Oceanía.

La magia es entonces, un avance con relación al animismo, porque cuando se inventa la magia, el hombre ya ha logrado percibir el mundo natural de manera fragmentada, en éste sentido, es la escisión del mundo, la fragmentación de la realidad, lo que le permite al hombre intentar su manejo.

Cuando el hombre se adueña del fuego, deja de ser nómada, se convierte en agricultor y pastor. Del matriarcado se pasa al patriarcado. Se producen entonces mejores instrumentos de trabajo: armas, vestidos, vasijas, etc. Con el inicio de los oficios, el trabajo se individualiza, se diferencia, lo cual conduce en el plano social a la propiedad privada; ya que a medida que la riqueza del grupo crece va quedando en manos de

---

(6) Bleger, J. "Alineación, Psicología y Psicopatología" Apuntes de Clase, Buenos Aires, 1965.

familias aisladas. "El intercambio de productos, ocasional en un comienzo, se hizo regular a medida que aumentaba la división social y la productividad del trabajo. No era ya, la colectividad toda la que aseguraba la producción, sino las familias en el ejercicio de tal o cual actividad particular". (7).

Grupos de familias extensas y consanguíneas en donde existen fuertes lazos de pertenencia e identificación se lanzan a conquistar a otros grupos para hacerlos sus esclavos porque el hombre es, en ésta época de la historia, el medio de trabajo más importante debido a la insuficiencia de los instrumentos de trabajo existentes.

Son esclavizadas, preferentemente, aquellas tribus que producen suficiente para satisfacer las necesidades de los conquistadores y se procura que a la vez sean sedentarias; de lo contrario son (con frecuencia) exterminadas. Se permite que el grupo avasallado conserve mucho de su organización original -se la respeta para que produzca- ya que de lo contrario el grupo esclavo no podrá satisfacer sus necesidades propias y menos aún las de los conquistadores.

Las relaciones entre los grupos (tribus, clan o banda) se han diferenciado, han aparecido las clases sociales, ahora ya tenemos dos clases de hombres: los libres y los esclavos y sus características psicológicas se van a ir diferenciando de acuerdo con su distinta condición social.

---

(7) Garaudy, R. "La Libertad". Ed. Lautaro, Buenos Aires, 1964

En tanto que el hombre libre ha roto las cadenas que lo ataban al trabajo -al apropiarse de los medios de producción social- el esclavo está casi totalmente dependiente del amo, vive con relación a él de una manera simbiótica, ahora le pertenece al "otro"; en otras palabras, el esclavo tiene que ir enajenando su existencia a la voluntad poderosa del señor.

Para lograr que tenga efecto el proceso de enajenación del grupo esclavo, el conquistador deberá alcanzar algún conocimiento para producirla y, es así como el grupo gobernante empieza a experimentar tácticas para dominar y controlar el funcionamiento del grupo esclavizado, basándose en el conocimiento que tiene sobre los sentimientos de su propio grupo.

Lo primero que se le ocurre a los conquistadores es matar a los líderes naturales del grupo avasallado; pero con esta medida no logran terminar con el sentimiento de unidad del grupo. El sentimiento de unidad queda intacto y se reforza aún más ante la desgracia común, pronto surgen nuevos líderes y el grupo se rebela una y otra vez, alcanzando a veces su libertad. En consecuencia, el grupo conquistador cambia reiteradamente de tácticas de dominio. Parece ser que una de las más efectivas ha sido la de "divide y vencerás"; por ello trasladaban a parte de un grupo de su lugar de origen a un lugar distante, reemplazándolo con parte de otra tribu avasallada, de esta manera, ambos grupos dispersados se encontraban entre extraños, cuidándose unos de los otros y delatando ante los amos, cualquier movimiento sospechoso que veían entre sus "vecinos". Esta táctica de dominio aseguraba la paz entre conquistadores y vencidos; ya

que difícilmente se aliaban dos grupos esclavos que se odiaban y recelaban entre sí, pero, no era muy útil para garantizar un funcionamiento productivo y eficiente.

Es así como los conquistadores se fueron dando a la tarea de establecer lazos comunes con los vencidos, tratando de que ellos sintieran suya la cultura dominante, tratando sin saberlo, de que ocurriera lo que en Antropología se conoce como "transculturación".

Existen muchos ejemplos de transculturación en la época esclavista, según la ideología de los distintos grupos y las condiciones del hábitat. Brevemente haremos referencia a algunos.

Una práctica común fue la del matrimonio entre familias nobles de ambos grupos. Se escogía a las mujeres más bellas inteligentes y se entregaban en matrimonio a los líderes del grupo esclavizado, con objeto de que éstas influyeran en sus maridos por un lado, y por el otro, que mantuvieran informada a la casa paterna (clan) de los movimientos de inconformidad.

En esta forma se compra la lealtad de los líderes del pueblo vencido, pero a la vez, el contacto entre las familias permite y conduce al intercambio de pautas culturales.

También se usaba el guardar rehenes reales (un ejemplo de esto lo tenemos en la conquista de México) y tratarlos con toda clase de cortesías; principalmente se retenía a los hijos de los nobles a quienes educaban junto con los propios. Seleccionar a invitar a vivir en palacio a los sabios y jefes

guerreros destacados del pueblo esclavo, dándoles la ciudadanía como hicieron los romanos, fué una medida muy efectiva, porque dejaban a los esclavos sin líderes intelectuales ni tácticos. Rechazar el ofrecimiento de vivir en palacio se podía interpretar como desdén y deslealtad punible y, aceptarlo, podía en cambio traer agradables consecuencias.

Un poco debido a la comodidad y, otro a las tareas de gobernar, el cuidado de los hijos así como su educación, quedaba en manos de esclavos destacados; estando los hijos de los señores expuestos a la cultura esclava, aprendían a hablar primero su lengua y asimilaban muchas de sus actitudes, pero sobre todo, la relación fundamental la establecían primero con los "tutores" que con sus propios padres. Esto contribuyó a la destrucción de la ideología conquistadora en cuanto unidad social y cultural integrada y no fué raro que estos hijos de conquistadores se identificaran con los ideales del pueblo esclavo y cuando subían al poder lo reivindicaran estableciéndose una alianza entre los antiguos conquistadores y los conquistados.

La importancia de que dos amantes fueran juntos a la guerra -- porque nunca se abandonarían -- fué conocida por los griegos y se volvió a utilizar posteriormente después de la 2a. Guerra Mundial durante la Guerra de Corea, cuando el ejército de los Estados Unidos puso en práctica el sistema de reclutamiento por parejas llamado "buddy system" (sistema de cuates).

Las cualidades del grupo extenso (tribu, clan, pueblo) y del grupo pequeño (familiar, amoroso) fueron conocidas desde la época esclavista. Ahora bien, la sociedad esclavista

deja el paso al período Feudal.

La sociedad feudal se basa en la servidumbre. El señor feudal es el dueño de la tierra y del trabajo pero no de la vida del siervo -aunque esto fuera más teórico que real-. El señor esclavista se transforma en feudal al prescindir de los esclavos. Los esclavos libertos se transforman en siervos y artesanos, tienen su propia hacienda y sus propias herramientas de trabajo, se hallan dispuestos a trabajar en la medida necesaria para pagar al señor feudal en trabajo (censo en trabajo), en especie (censo en especie) o en dinero (censo en dinero); según va cambiando la forma en que son explotados por los señores feudales.

En el feudo se vive como en una gran familia, en donde cada uno se siente responsable -en alguna medida- de su función. Cada quien tiene algo que aportar, tiene un rol establecido pero menos fatalistamente determinado y fijo que en la época anterior. Los miembros de ésta sociedad se reconocen entre sí por su nombre de pila, por el trabajo que desempeñan ó por su lugar de origen: Pedro Agüero, Miguel Herrero, Juan Ruiz de Alarcón, etc.

Hay un sentimiento de pertenencia al feudo, al gremio, a la guilda y a la familia. En el feudalismo el individuo no es lo importante sino la familia y la corporación. La unidad fundamental de ésta sociedad es la familia de producción, ésta es la unidad de trabajo. Esto se manifiesta en la cultura de la época en Europa y, en la actualidad lo podemos encontrar en comunidades provincianas de casi todo el mundo.

En los siglos XV y XVI se pueden encontrar retratos familiares fechados que eran "documentos de la historia familiar tal como los álbumes de fotografía lo serían tres ó cuatro siglos más tarde. El mismo espíritu gobernaba los libros de registro familiar, en los que aparte de las cuentas caseras, se anotaban eventos domésticos, nacimientos y muertes. En esto, la preocupación por la exactitud y la idea de la familia se juntaban. No era tanto una cuestión de coordenadas para el individuo sino más bien para los miembros de la familia: las gentes sentían una necesidad de darle a la familia una historia vital por medio de la cronología (...) la inscripción de edades o de una fecha en un retrato o en un objeto ayudaban a responder al deseo de darle a la familia una mayor consistencia histórica". (8).

Tanto los grupos familiares (familia extensa) como las coporaciones (gilda, gremio) o sea, los grupos laborales; se caracterizan por una relación de estrecha pertenencia, identificados por los mismos intereses y metas comunes. Su fuerza y unidad radica en que el grupo posee a sus miembros y estos se diferencian con toda claridad de otros grupos, esto es, de los exogrupos, por medio de signos de reconocimiento (como los masones) y por sus propios ritos.

Los grupos del feudalismo adquieren algunos nuevos conocimientos, pero a medida que se organizan mejor los artesanos y campesinos, los gobiernos redoblan sus esfuerzos para quebrar su organización. Por ejemplo, prohíben a todos los

---

(8) Aries Phillippe. "Centuries of Childhood". Ed. KNOPF, A. Inc., New York, 1962.

asalariados que aporten cuotas para sostener sociedades "ilícitas", prohíben "reunirse en número superior a cuatro, aún perteneciendo a la misma hermandad y maquinando entre ellos para colocarse unos a otros con los maestros, o para abandonarlos so pena de prisión". (9).

En un principio la "maestría" se adquiría mediante estudio y práctica prolongada del oficio y la presentación de una obra maestra, hecha totalmente por el artesano y en la cual utilizaban materiales de primerísima calidad costeados por él mismo -lo cual ya era bastante impedimento-; para 1581, en Francia, el rey se reserva el derecho de nombrar regularmente tres maestros por oficio a los cuales exime de la presentación de la obra maestra. El cardenal Richelieu instituye distintos oficios hereditarios en el período que va de 1627 a 1639; para esto, las corporaciones están cada vez más cargadas de deudas -impuestos, alcabalas, multas- los trabajadores van desertando de ellas para tratar de escapar de sus problemas y los artesanos libres, no afiliados, se van multiplicando. (10). En otras palabras, la intervención del poder real en el funcionamiento de los grupos laborales da al traste con sus normas.

Hasta aquí un poco de lo que podríamos considerar "prehistoria" de la Psicología de los Grupos; porque aún no se habían desarrollado en esta época los instrumentos científicos: Teorías y Técnicas, para la investigación del fenómeno grupal.

La servidumbre de la sociedad feudal caduca, fueemplazada por el trabajo asalariado y, la Revolución Industrial de principios del capitalismo cambió por completo la actitud

---

( 9 ) Barret, F. "Historia del Trabajo", EUDEBA, Argentina, 1961.

(10) Los datos y fechas fueron tomados del libro de Barret "Historia del Trabajo".

del hombre hacia su vida.

Las relaciones románticas e ideales, fueron reemplazadas por las relaciones mercantiles, incluso los profesionales más respetados como el médico, el sacerdote y el artista pasaron a ser asalariados.

A la demanda de mano de obra se sumó el encarecimiento de la vida. El obrero y su familia para poder subsistir tuvieron que trabajar largas jornadas de hasta 16 y 18 horas diarias. Las fábricas emplearon mujeres y niños como un hecho natural y necesario para el desarrollo del capitalismo. Desapareció la familia de producción y apareció la familia de consumo.

Las agrupaciones gremiales del feudalismo son la semilla de las asociaciones obreras; los miembros de dichas asociaciones se fijan como meta: aumento de salario y disminución de tiempo laboral. Entre sus actividades enfatizan el estudio - los sindicatos crean las primeras escuelas para el obrero - y la lucha política.

Con el advenimiento de la sociedad capitalista hay un desmedido crecimiento de los bienes de producción debido al extraordinario desarrollo de la técnica y de la ciencia. Las condiciones vitales de los hombres son casi totalmente transformadas.

Al cambiar las condiciones materiales de existencia cambia también la ideología del hombre, cambia su manera de percibir el mundo, la manera de enfocar los problemas sociales y psicológicos de la humanidad.

Cuando crece la organización industrial, los grupos tradicionales son reventados, la familia es desperdigada; ya no es el taller o el gremio chico, ahora es la fábrica y el sindicato gigantescos. Las gentes se encuentran con un nuevo valor -su valor personal, individual- pero éste valor lo tienen que poner en juego frente a la gran industria y lleva implícito la soledad, el estar atomizado, fragmentado. (11).

Al enfatizar el valor individual se resquebraja la solidaridad, la pertenencia al grupo, se loa al individualismo, la propiedad privada, la iniciativa propia, etc. Los padres dicen a los hijos: "tu estas solo frente al mundo, nadie va a hacer nada por ti", "tiene uno que aprender a bastarse uno mismo". Se compite en todas partes, en la escuela, en el taller, en la familia, con el novio, en la universidad y hasta en las "colas" del Supermercado o de los juegos mecánicos de Chapultepec.

A pesar de pregonar el individualismo y el aislamiento, la realidad que vivimos nos dice que nunca hacemos algo cada uno de nosotros totalmente separados e independientes, excluyendo a los demás; que nuestra vida transcurre siempre en grupo, en distintos grupos. Y... aquí tenemos la primera pregunta que allá por 1920 se hicieron algunos psicólogos con relación al grupo: ¿Existe el grupo como fenómeno aparte, es decir, con cualidades y características propias & es tan sólo un producto de nuestra imaginación, una abstracción que hacemos de la realidad concreta de un conjunto de individuos, estos sí con características propias?

---

(11) Sobre el problema de la fragmentación me extiende en "Psicología del Tiempo Libre" trabajo presentado en el Sem. de Tiempo Libre y Recreación organizado por la UNESCO en La Habana, Cuba, 1966.

W. McDougall se encuentra en el polo de los que sostenían que los grupos, las instituciones y la cultura tienen una realidad muy aparte de los individuos particulares, éstos investigadores consideraban que un grupo puede continuar existiendo aún después de que ha cambiado la totalidad de su membresía. - Que el grupo tiene sus propiedades tales como: sistema de valores, estructura de roles, división de labores; que no se pueden concebir como propiedades de los individuos. Pensaban que las leyes que gobiernan estas propiedades a nivel de grupo, deben ser planteadas a nivel de grupo. Confirmando esta postura, dicen que Durkheim señalaba que "cada vez que un fenómeno social es directamente explicado por medio de un fenómeno psicológico podemos estar seguros de que ésta interpretación es falsa". (12).

En cambio, para los "científicos de la Conducta" como Floyd Allport sólo los individuos son reales y los grupos e instituciones son "un juego de ideales, pensamientos y hábitos repetidos en cada mente individual, existiendo sólo en esas mentes". Los grupos entonces, son abstracciones de una colección de organismos individuales. La mente del grupo se refiere a similitudes entre las mentes individuales y los individuos no pueden ser parte de grupos porque los grupos sólo existen en las mentes de los individuos". (13).

De cualquier manera, tanto una hipótesis como la otra había que demostrarlas y, surgieron en los Estados Unidos dis-tintas técnicas de investigación que estaban en estrecha dependencia con las suposiciones existentes acerca de la realidad del grupo.

---

(12) "Group Dynamics", Research and Theory". Editado por Cartwright, D. y Zander, Alvin. Ed. Row Peterson and Company. New Yor, 1960.

(13) "Group Dynamics". Opus, cit.

Se consideran tres las ganancias metodológicas que contribuyen notablemente al estudio del fenómeno de grupo: 1) Experimentos sobre la conducta individual en grupos. Realizados por la Psicología Experimental. A ésta se debe la investigación de múltiples técnicas de estudio en el sentido de conocer los efectos de las variables sociales sobre la conducta individual. 2) Observación controlada de la interacción social, la técnica de Observación la usa extensamente la Antropología, tiene extraordinarias ventajas sobre otras técnicas, sólo que dependen sus hallazgos de la experiencia del profesional, ya que al captar el proceso "en vivo", cuando está ocurriendo, se corre el riesgo de interpretarlo subjetivamente, por ello, se ideó observar sólo ciertas variables claramente definidas, de ésta manera se objetiva bastante la interpretación del fenómeno. 3) La sociometría de Moreno, provee datos cuantificables acerca de patrones, atracciones y repulsiones que existen en un grupo. Moreno publica en 1934 su libro principal basado sobre la experiencia con el test de su invención, "esto provocó un aumento formidable en la investigación de características de los grupos tales como: posición social, patrón de amistad, formación de subgrupos, y más generalmente, estructura informal". (14).

La Psicología Clínica ha tenido gran éxito en el trabajo con grupos. Algunas de las escuelas más importantes son la psicoanalítica y la rogeriana. El Psicoanálisis se orienta hacia los procesos motivacionales y defensivos de la persona. En los Estados Unidos ha sido elaborado por Bach, Bion, Ezriel

---

(14) *ibid.*

y otros y, en México hay dos corrientes, la ortodoxa o freudismo y la frommiana. "De especial importancia para la psicología de grupo son los conceptos psicoanalíticos de regresión, identificación, mecanismos de defensa e inconsciente". (15).

La Psicoterapia Centrada en el Cliente o Rogeriana, tiene como método la fenomenología y se basa en el concepto del "sí-mismo" (self). Esta escuela considera que la personalidad bien desarrollada es aquella en la que concuerda la apreciación del "self" con la realidad fenoménica. Busca orientar a la persona a que encuentre el nivel de congruencia entre la realidad que vive y su concepto de "si-mismo". La Psicoterapia Centrada en el Grupo, funciona teniendo como marco de referencia ésta teoría de personalidad, con todo, tiene en cuenta que la "multiplicación del número de los participantes implica mucho más que la extensión de la terapia individual a varias personas simultáneamente; proporciona una experiencia cualitativamente diferente con potencialidades terapéuticas únicas". (16).

El grupo de Bethel -cuya experiencia repetimos- dice tener dos influencias principales: Del Instituto Tavistock de Relaciones Humanas de Inglaterra, tiene la orientación hacia la metodología del adiestramiento y, en la estrategia social de Kurt Lewin está orientada la metodología de la acción. (17).

Kurt Lewin desarrolló la Teoría del Campo, ésta teoría considera que la conducta es el producto de un campo de determinantes interdependientes conocido como espacio social y espacio vital. Las propiedades estructurales de este campo se

---

(15) *ibid.*

(16) Rogers, C. "Psicoterapia Centrada en el Cliente". Ed. PAIDOS, Buenos Aires, 1966.

(17) Bradford, L., French, Jr. John y otros. "Dinámica del Grupo de Discusión", distribuido por PAIDOS, Buenos Aires.

representan por conceptos topológicos y, las propiedades dinámicas por conceptos de fuerzas psicológicas y sociales.

La Filosofía Dialéctico-Materialista desarrollada por C. Marx sostiene que el hombre es el conjunto de sus relaciones sociales, ésta concepción del hombre proyecta su luz en la psicología.

Marx no escribió específicamente sobre psicología, sin embargo, principalmente en "La Ideología Alemana" y en sus "Manuscritos Económico-filosóficos de 1844" podemos encontrar mil y una claves para la comprensión del hombre en su relación consigo mismo, con los demás y con los objetos de su creación (trabajo). Las siguientes citas pueden servirnos para ilustrar lo dicho: "La enajenación del hombre, y en general toda relación del hombre consigo mismo, sólo se realiza y se expresa en su relación con los demás hombres" y continúa sobre el tema de nuestro tiempo, "La autoenajenación del hombre con respecto a sí mismo y a la naturaleza se revela en la medida en que se entrega y entrega la naturaleza a otro hombre distinto de él". "A medida que se valoriza el mundo de las cosas se desvaloriza, en razón directa, el mundo de los hombres". (18).

En Francia, se destacan como pioneros de la Psicología Dialéctico-Materialista: Georges Politzer (1927) y Henry Wallon (1933).

Georges Politzer reprocha a la psicología tradicional el que haya desconocido la "unicidad" y la "totalidad" de la persona. Está contra el "realismo", el "formalismo" y el "abstraccionismo" en la psicología. (19). Analiza tres escue-

---

(18) Marx, C. "Manuscritos Económico-filosóficos de 1844". Ed. Grijalbo, S.A., México, 1968.

(19) Politzer, G. "Crítica de los Fundamentos de la Psicología: El Psicoanálisis". Ed. Jorge Alvarez, S.A. Buenos Aires, 1966.

las principales: el Psicoanálisis, la Gestalt y el Behaviorismo y, muestra de cada una lo objetivo y lo idealista. Politzer es el creador de la Psicología Concreta. Parafraseando lo que dijo Langevin sobre la mecánica clásica, diríamos que la postura de Politzer hacia la psicología idealista es la misma: "No hemos descubierto en modo alguno que la psicología clásica sea "falsa". Hemos descubierto los límites dentro de los cuales es válida y el medio de superar esos límites". (20). Por desgracia, la fecunda obra de Politzer se vió truncada cuando tenía sólo 33 años; edad en la que fué asesinado por los nazis.

H. Wallon es el iniciador de la técnica que actualmente se conoce como "Grupos Operativos", el los llamó "grupos de enseñar a pensar". (21).

H. Wallon tiene como Politzer una trayectoria impresionante desde todos los puntos de vista, como hombre, como patriota y como científico. El enfoque materialista-dialéctico en psicología lo inicia, sin saberlo, (como el mismo confiesa) en su tesis doctoral en 1925. En el siguiente párrafo, tomado de la carta que envió a R. Garaudy y que aparece en "Las Perspectivas del Hombre", está una explicación de cómo lo somático queda simbolizado en el proceso social: "... en las civilizaciones en las cuales las relaciones intelectuales están todavía poco evolucionadas, las emociones son el objeto de verdaderas instituciones destinadas, por medio de gesticulaciones, vociferaciones, ritmos, simulacros apropiados, a provocar las reacciones colectivas que parecen exigir las circunstancias. -

---

(20) Citado por R. Garaudy en "Perspectivas del Hombre".

(21) Prólogo de Antonio Caparrós al libro de Wallon, "Del Acto al Pensamiento". Ed. Lautaro, Buenos Aires, 1964.

Son, entonces, el fundamento, a la vez de los primeros motivos de cooperación social y de las representaciones comunes a un mismo grupo". Años más tarde agrega... "El hombre no es totalmente explicable por la psicología, por que su comportamiento y sus aptitudes específicas tienen por complemento y por condición esencial la sociedad, con todo lo que ella implica en cada etapa, en materia de técnicas y relaciones en que se modelan la vida y las condiciones diversas de cada uno". (22).

El trabajo de Wallon tiene el indiscutible valor de haber nacido de los estudios experimentales sobre la psicología del niño. Su psicología enfoca los procesos normales más que la patología. Wallon da "el principio fundamental del materialismo en psicología, es decir, la génesis de la conciencia a partir de sus condiciones de existencia". (23).

La psicología desarrollada en Francia pasa a América. En la Argentina influye en destacados psicoanalistas como Bleger, Caparrós, Irzigsohn y Bauleau. A Venezuela la transporta Alberto Merani, actualmente Director del Instituto de Psicología de la Universidad Central de Venezuela. Nosotros la practicamos y desarrollamos en México.

En éste breve bosquejo histórico hemos planteado desde la "prehistoria" de la Psicología, hasta los tiempos modernos, intentando ubicarnos dentro de las corrientes más destacadas ó cuya influencia tenemos más presente. Por un lado, la psicología desarrollada en los Estados Unidos que aportó principalmente las técnicas de investigación y, por otro lado, la psicología Materialista-Dialéctica desarrollada en Francia,

---

(22) Wallon, H. "Los Orígenes del Pensamiento en el Niño". Ed. Lautaro, Argentina, 1965.

(23) Garaudy, R. "Perspectivas del Hombre". Opus cit.

Argentina y actualmente en Venezuela -que ha sido tanto la base teórica como la compañera con la cual se ha podido conversar en el mismo idioma.

## 2) IMPORTANCIA DE ESTA EXPERIENCIA:

Esta experiencia es de importancia múltiple, por cuanto múltiples son los nexos implicados en toda investigación humana. El investigador; los compañeros psicólogos; la Universidad; la Empresa y la Nación son, yendo de menor a mayor, los niveles más amplios en que sucesivamente se vincule éste trabajo de índole psico-social.

Desde el punto de vista personal, me permitió realizar un trabajo de vanguardia en psicología -trabajar con grupos- dentro de una Institución. Intentando, promover el desarrollo integral de los grupos y de las personas.

Las experiencias, con grupos, narradas en los libros me parecían en extremo atractivas, aún cuando muchas veces no estuviera de acuerdo con la interpretación dada por los autores. De ésta manera, la motivación para trabajar con grupos -llegó a ser una necesidad impuesta por el imperativo de desarrollo profesional. Teníamos que utilizar las técnicas de grupo, medir su alcance e idear nuevas técnicas si era necesario. Teníamos que investigar al grupo y aprovechamos la oportunidad que nos brindaba la descripción detallada y precisa de las experiencias realizadas en Bethel, en 1947; estructura que utilizamos para reproducirla lo más fielmente posible, en México.

Otro punto importante lo es, el estar desarrollando una teoría integrada de los grupos. Este esfuerzo ha sido común con mi esposo; a fin de ser justa, el mérito de encender la chispa y mantener constante el fuego de la elaboración y discusión de la teoría le corresponde a él.

Para la Universidad es ésta una de las primeras tesis de licenciatura que se dedica, en concreto, a analizar lo que ocurre en un Grupo Operativa en México. Con ésta se demuestra que el psicólogo licenciado está capacitado para realizar éste tipo de trabajo, con tal que sea responsable y honesto. Para mí, han sido vitales las orientaciones de Bleger: "El psicólogo (institucional) deduce su tarea de su propio estudio diagnóstico" "Es un asesor ó consulto NO es un empleado", con ésta diferenciación Bleger significa que como asesor ó consultor el psicólogo tiene independencia profesional y dependencia económica. (24).

Esta experiencia ha ayudado positivamente a la Empresa. Nuestra meta no era "aumentar la producción" ni enseñar el "manejo" de los grupos humanos. Para que la empresa lograra un óptimo en la realización de sus objetivos (que en éste caso no eran exclusivamente aumentar el rendimiento de los trabajadores y la producción) consideramos fundamental la creación de una situación laboral cooperativa y un ambiente en el cual tanto las personas como los grupos de trabajadores pudieran analizarse y mejorar, superando sus conflictos. Bastante de todo esto se logró.

---

(24) Bleger, J. "Psicohigiene y Psicología Institucional". PAIDOS. Buenos Aires, 1967.

Por último, todos sabemos que el nuestro es un País subdesarrollado que no cuenta con suficientes recursos ni económicos ni de personal técnico y profesional capacitado. Para atender adecuadamente las necesidades del País es necesario hacerles frente de una manera diferente a la tradicional, esto es, enfocando las escasas fuerzas con que cuenta el País hacia la prevención más que al tratamiento de los trastornos psicológicos y, desarrollando técnicas de trabajo con grupos y no con personas aisladas.

Por todo lo anteriormente expuesto, considero la experiencia del Grupo Operativo útil, práctica, económica y rica en posibilidades de desarrollo y aprendizaje tanto para los miembros del grupo como para los profesionales psicólogos.

## CAPITULO II

### METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

#### 1) LAS HIPOTESIS DE TRABAJO.

No existe en la actualidad en el mundo necesidad más imperiosa que la de que las gentes aprendan a convivir y, por supuesto que adquirieran habilidad para resolver en grupo sus problemas sociales, científicos y de la vida diaria.

Desde pequeños hemos sido adiestrados a funcionar "resolviendo los problemas nosotros mismos", sin embargo, la realidad que vivimos cotidianamente nos enfrenta al hecho de que somos seres fundamentalmente sociales y que las relaciones que mantenemos con los otros, facilitan o entorpecen la producción de nuestras propias vidas. Como ejemplo de esto tenemos la frustración que se siente cuando un jefe no nos comprende y, en consecuencia, no aprueba un proyecto dado o, en otras circunstancias, cuando los intereses del marido no concuerdan con los de la esposa, o aun, el disgusto entre amigos porque uno desea ir al teatro y otro al cine. Es decir, que rara vez podemos, si es que alguna, resolver un problema o situación realmente solos.

Por otra parte, aunque reconozcamos que necesariamente estamos vinculados a otras personas y deseemos participar con ellas -en conjunto- para la solución de las situaciones diarias, nos encontramos con que carecemos de las habilidades que se requieren para llegar a decisiones conjuntas, tal como estas deberían ser tomadas, de una manera democrática.

En reconocimiento de lo descrito y, para subsanar estas fallas, desde la Segunda Guerra Mundial hasta la fecha, diferentes ciencias y, especialmente la Psicología, han desarrollado métodos cada vez mas finos. Inicialmente se pensó que la mera divulgación de los hallazgos de estas ciencias era suficiente para que las personas cambiaran sus maneras de relacionarse. Cuando esto no se demostró cierto, se acudió a métodos más académicos; cursos o clases sobre "relaciones humanas". Y en este nivel se ha mantenido en muchos lugares, entre otros México. Por lo regular, éstas pláticas bombardean a los oyentes con información que los inquieta y, en ocasiones, puede llegar a producir disturbios emocionales en vez de los medios para adquirir las habilidades para resolver sus problemas de relación interpersonal.

El avance de la Psicología, en este sentido, ha ido desarrollando continuamente técnicas para que las personas adquieran el conocimiento y la comprensión para lograr relaciones interpersonales adecuadas que les permitan trabajar y convivir en "forma cooperativa e interdependiente". (25).

De los "Grupos para aprender a pensar" de Wallon deviene el "Grupo Operativo" que parece ser la técnica más efectiva hasta ahora desarrollada. "Busca proveer a los adultos responsables con los medios de lograr los insights, las comprensiones, métodos y habilidades requeridos para poder diagnosticar y resolver sus problemas individuales y de grupo, tanto como la oportunidad de remediar sus deficiencias educacionales, realizar nuevas experiencias profesionales, u obtener in-

---

(25) "Dinámica del Grupo de Discusión". Ediciones 3. Colección H. y S. PAIDOS. Buenos Aires.

formación". (26).

El problema que nos ocupa, en este caso concreto es "tratar de mejorar las maneras de relacionarse -planteado como aprendizaje y no como terapia- del grupo directivo de una empresa". Nosotros pensamos que los problemas de organización del personal existente, para la satisfacción de una responsabilidad social, demanda de los directivos suma acuciosidad en la integración y manejo de los grupos laborales que van a realizar las funciones prácticas. Las experiencias de organización de empresas tanto particulares como estatales o descentralizadas, destacan que se debe prestar atención especial a las relaciones interpersonales. Para nosotros, el eje conflictivo de las relaciones interpersonales en el trabajo, que va a dar por resultado un alto o bajo rendimiento en la productividad es la cooperación vs. la rivalidad. Creemos que el Grupo Operativo provee un medio propicio en el que los miembros pueden llegar a cambiar sus maneras de relacionarse individualistas por otras que les permitan relacionarse sintónicamente y continuar el desarrollo de su personalidad. Esto, claro esta, hasta donde de la estructura de la sociedad en la cual se vive lo permita.

\* En resumen, las HIPOTESIS DE TRABAJO que queremos someter a prueba por medio del siguiente Programa de Trabajo son dos: 1) Que los GRUPOS OPERATIVOS Proveen el medio propicio para que los Miembros cambien sus Maneras de Relacionarse y Desarrollen su Personalidad y 2) Que los GRUPOS PEQUEÑOS Participan de las Leyes Generales de la Sociedad. A continuación se transcribe el Programa de Trabajo tal como se le repartió a

los miembros. En el se omitió deliberadamente el método de las actividades; pensamos sería mejor que lo vivieran en la Experiencia. Ahora, para efectos de esta Tesis, se incluye después del Programa acompañado de una breve información.

## 2) PROGRAMA DE TRABAJO:

### OBJETIVOS:

#### A. Mediato.

1. El desarrollo óptimo del Modo de Producción de los Grupos y de las personas.

#### B. Inmediatos:\*

1. Ayudar a los participantes a desarrollar la mayor habilidad posible en lo concerniente al manejo de las relaciones interpersonales.
2. Mayor comprensión, en un nivel verbal, de los principios subyacentes en el trato con las gentes.
3. Mayor sensibilidad y conciencia de los procesos de interacción en los grupos, relevantes para el diagnóstico de las situaciones de relaciones interpersonales.
4. Habilidad en el uso práctico de esa comprensión. Esto es, algo más que un conjunto de principios y la capacidad de diagnóstico.
5. Perfeccionar la capacidad de los participantes para adiestrar a terceros de la misma manera.

### LIMITES DEL PROGRAMA:

- A. De espacio: Sala de Juntas de la Empresa.

---

\* NOTA: Los objetivos inmediatos se reproducen directamente de la experiencia de Bethel.

B. de Tiempo: Quince días, a partir del 5 de enero hasta el 23 de lunes a viernes. En total: 15 reuniones de 90 min. (hora y media) cada una.

C. Universo de

Trabajo: Un Gerente General; Un Subgerente; 3 Jefe de Departamento; 3 Jefes de Oficina; 6 Jefes de Sección; 1 Asesor Técnico; 2 Coordinadores. En total 17.\*

PROCEDIMIENTOS:

1. La ejercitación de las habilidades durante las sesiones mediante el uso extensivo de roles desempeñados por los propios miembros. Con el propósito, tanto de aumentar el insight de los participantes en un problema, como de ejercitar las habilidades.
2. Sesiones periódicas de Evaluación en las cuales el grupo analizará sus actividades anteriores. De esta manera el grupo se convierte en su propio ejemplo en el que se ven las fases de desarrollo (del grupo) y las habilidades requeridas para facilitar ese desarrollo.
3. Estimular a que el grupo "experimente", para lograr cambios en su propio funcionamiento.
4. Operar todo lo posible a nivel de las habilidades básicas, porque éste es el nivel en que los problemas de los participantes son esencialmente similares.
5. Exploración psicológica al principio y al final del ciclo de reuniones.
6. Sociometría para conocer las relaciones de Tiempo Libre y

---

\* NOTA: En el Anteproyecto presentado se indicaba que el Programa de Aprendizaje abarcaría 12 personas. Este es, técnicamente, el límite superior con el que se acostumbra trabajar los Grupos Operativos con resultados óptimos. A instancias de

de Trabajo; al principio, en medio, y al final del período de reuniones.

ORGANIZACION:

El Programa depende administrativamente de la Gerencia General; Técnicamente depende de los psicólogos.

- A. Personal: Dos psicólogos. Un Director del Grupo y una Observadora.
- B. Equipo: Una grabadora con varios micrófonos y cintas magnetofónicas que será proporcionada por la Empresa.
- C. Materiales: Papelería, instrumentos de exploración psicológica y otros útiles que serán proporcionados por los responsables del Programa.

CALENDARIO DE ACTIVIDADES:

Enero 3: Distribución de material de motivación para el aprendizaje del trabajo en grupo.

Enero 5: Exploración Psicológica.

Enero 5 a 9 : Sesiones de 8 a 9:30 A.M.

Enero 12 a 16: Sesiones de 8 a 9.30 A.M.

Enero 19 a 23: Sesiones de 8 a 9:30 A.M.

Enero 23: Exploración Psicológica.

Los días: 9, 19 y 23 se hará una exploración Sociométrica.

Los días: 9, 16 y 23 se harán Sesiones de Evaluación.

RECOMENDACION:

Para que el efecto de esta experiencia de Grupo Operativo se reafirme, se sugiere que el Programa se haga extensivo al mayor número de personas de la empresa. En los nuevos Grupos Operativos, los miembros del Grupo inicial funcionarían en calidad de líderes formales, observadores y evaluadores de los grupos subsecuentes.

La Gerencia General se han incluido 5 personas más. Esta será una nueva experiencia y se prevee una posible disminución en los resultados íntimos, aunque esto no implica que no puedan

METODO DE LAS ACTIVIDADES:

a) REGISTRO DE MANERAS DE RELACIONARSE:

Se denomina "maneras de relacionarse" o "roles" a la participación o interacción entre los miembros. En la actualidad se ha enfatizado de manera especial la importancia de las interacciones; no hace mucho todavía que la atención en el adiestramiento para el logro de un grupo eficiente estaba centrada únicamente en la persona del "líder". Se suponía que de este dependía, en exclusiva, el funcionamiento óptimo de "su" grupo. La práctica en el renglón de la "Educación de Adultos" llevó al conocimiento de que un grupo eficiente requiere que todos sus miembros se responsabilicen de la tarea y de la creación del ambiente adecuado para el logro de metas comunes. Los investigadores de Bethel, entre otros, plantearon como requisito indispensable la distribución de la función del "liderazgo" (1) entre todos por igual. Para que este fenómeno ocurra, se requiere que los miembros sean flexibles en sus maneras de relacionarse desempeñando, cada miembro, los roles que se requieren en los distintos momentos de evolución del grupo. A la vez, se espera que todos contribuyan a que el clima psicológico sea facilitador de la comprensión y el acercamiento entre ellos.

LA TECNICA DEL REGISTRO: Durante las quince sesiones, la Observadora estará sentada en un ángulo conveniente de la Sala de Juntas, desde el cual se denomine con facilidad las interaccio

---

(1) El "liderazgo" se identificaba con las cualidades o características de personalidad del líder, fragmentándolo del grupo. En Bethel, el concepto de liderazgo que recalcaron, al igual que nosotros, es el de una "responsabilidad compartida multilateralmente".

nes del grupo. Se registrará cada intervención de los miembros de acuerdo con la clasificación de los roles que se utilizó en Bethel y que se presenta en el Apéndice 1. Esta clasificación está dividida de la siguiente manera: a) Doce roles para la tarea del grupo; b) Siete roles de constitución y mantenimiento del grupo; y c) Nueve roles individualistas.

Es importante señalar que se hicieron algunos cambios en la nominación que dieron en la traducción argentina a ciertos roles. Esto se debió a que sentimos sería más comprensible para el medio mexicano nombrarlos en otra forma, sin embargo, dichos roles conservaron estrictamente su significado original. Los nombres que se cambiaron son los siguientes: "inquiridor de opiniones" por "inquiridor aclarador"; "guardaguas" por "canalizador"; "Legislador o Yo ideal", por "legislador" para no crear confusiones en torno al significado de "yo ideal". Por otra parte, debido a las impresiones recibidas en las reuniones previas al período de sesiones, decidimos aumentar un rol a los individualistas al detectar un proceso de "burocratización" en la empresa. A ese rol lo denominamos "adulador", calificando como tal a la manera de relacionarse que "celebra exageradamente, encomia, miente, promete, festeja y procura evitar todo lo que desagrada al objeto lisonjeado". (26).

Para la realización de la tarea de la Observadora, diseñamos la Hoja de Registro de Roles, en cuya absisa aparecen las maneras de relacionarse, en la parte superior de la ordenada -

---

(26) La definición de "adulador" fue sacada del "Gran Diccionario de Sinónimos Castellanos" de Barcia. Ed. Joaquín Gil, Buenos Aires, 1960.

las iniciales de los miembros y, en la parte inferior, el renglón de totales. De ésta manera el registro consistió en tabular cada intervención de los miembros en las coordenadas correspondientes.

La preparación previa de la Observadora, consistió en tratar de identificar en la conversación diaria las distintas maneras que utilizaban sus familiares, los pacientes, los compañeros de trabajo y sobre todo, contó con la colaboración de un grupo de psicólogos del Instituto de Psicocinemática, que se prestaron a ser observados durante las reuniones en el Instituto.

b) HABILIDADES DE LOS AGENTES DE CAMBIO Y DIMENSIONES DEL CRECIMIENTO DEL GRUPO:

De la experiencia de Bethel tomamos y reproducimos el marco de referencia que ayudaría a comprender y a orientar nuestras sesiones de grupo. Dicho marco de referencia constaba de dos secciones denominadas: "Habilidades de los Agentes de Cambio" y "Dimensiones del Crecimiento del Grupo"; que constituyen los Apéndices 2 y 3.

El plan de Bethel "apuntaba a satisfacer las necesidades de los delegados, en cuanto a las habilidades necesarias para trabajar con grupos y para adiestrar a individuos en un grupo de modo que asumiera posiciones de responsabilidad" (27). Nosotros sentimos que sería una gran ayuda para los miembros del grupo que tuvieran a la mano este marco de referencia donde podrían medir su actuación personal a la vez que recibirían ayuda orientadora en su esfuerzo por participar activa y positivamente.

---

(27) "Dinámica del Grupo de Discusión". Opus. cit.

"La sección Dimensiones del Crecimiento del Grupo señalaba a los delegados algunas direcciones para la evaluación del desarrollo, de la madurez y de la capacidad del grupo para funcionar en forma eficiente y productiva". (28). Con este material los miembros podrían conocer el grado de desarrollo que había alcanzado.

c) CEDULA DE SUGERENCIAS:

La Cédula de Sugerencias cumple el cometido de indagar a los propios miembros acerca de sus impresiones personales de lo que ha transcurrido en la sesión.

Esperabamos obtener de la Cédula de Sugerencias, orientaciones para el "lider" sobre su propia actuación; para la observadora sobre la suya y para el grupo como tal, sobre lo que estaban vivenciando los miembros.

Las Cédulas de Sugerencias se llenaban al final de cada sesión, se sintetizaban cotidianamente y, al día siguiente eran, junto con la pregunta de "¿Cómo nos habíamos sentido ayer?", el punto de partida de la sesión. (\*)

d) OBSERVACION DEL CONTENIDO Y LA FORMA DE LAS REUNIONES:

En la experiencia de Bethel se utilizaron tres tipos de Observador: El Observador de la Forma, el Observador del Contenido y el Observador de Anécdotas.

El Observador de la Forma registraba los roles. La tarea del Observador del Contenido consistía en llevar un registro lo más completo posible de lo que se decía en las sesiones,

---

(28) "Dinámica del Grupo de Discusión". Opus. cit.

(\*) NOTA: La Forma de "Cédula de Sugerencia" que utilizamos se incluye con el No. 4 en los Apéndices.

"no debía interpretar en ningún momento la conducta del grupo", en cambio, el Observador de Anécdotas tenía como función observar en que actuaba el grupo interpretando lo que veía, a fin de lograr insights entre los miembros, con respecto a las causas de su conducta; posteriormente, de sus notas se extraía el material que utilizaba el grupo en las sesiones de evaluación. (29).

Nosotros sólo contábamos con una observadora, pero la grabadora vino a sustituir en nuestra experiencia al Observador de Contenido. La Observadora tuvo como función principal atender al grupo durante la discusión -anotando las distintas maneras de relacionarse- sin intervenir en ella para evitar que al pensar en el tema corriera el riesgo de tomar partido, en otras palabras, procuraba no atender al contenido, sino sólo a la forma de la discusión.

Al final de la sesión, la Observadora llenaba la forma de "Observación de un Grupo Operativo" (Apéndice 6).

e) EXPLORACION DE PREFERENCIAS EN LAS SITUACIONES DE "TIEMPO LABORAL" Y "TIEMPO LIBRE".

¿Debe haber un aumento constante de la responsabilidad de cada uno de los miembros hacia el logro de los objetivos del grupo y del mantenimiento de relaciones interpersonales armoniosas? Nosotros pensábamos que sí, sin embargo, no era el objetivo nuestro convertir o transformar un grupo laboral en un grupo amistoso.

Para conocer si los miembros habían llegado a discriminar entre productividad en el trabajo y preferencias de "amistad",

---

(29) Sintetizado de "Dinámica del Grupo de Discusión".

convinimos en explorar las preferencias en las situaciones de "tiempo laboral" y de "tiempo Libre".

Se administraría un test Sociométrico con intervalos de una semana. En el test inicial se le pediría a los miembros, al "líder" y a la Observadora, que contestaran las siguientes preguntas:

1. "Ordene jerárquicamente (1, 2, 3, 4 y 5) los cinco miembros de su grupo que contribuyen más a la productividad del grupo. Puede incluir cualquiera de los miembros del grupo".

2. "Ordene jerárquicamente los miembros de su grupo con los cuales le gustaría más pasar su tiempo libre. Puede incluir cualquier número, pero sólo aquellos miembros con los que desearía pasar su tiempo libre".

En los dos tests siguientes se agregaron las siguientes preguntas:

3. "Ordene jerárquicamente las tres personas que usted piensa recibirán la mayor parte de las elecciones como contribuyentes a la productividad del grupo en la suma total de los cuestionarios del grupo".

4. "De la misma manera que en la pregunta anterior, ordene las tres personas del grupo que usted piensa recibirán la mayor cantidad de elecciones como compañeros de tiempo libre en todos los cuestionarios". (\*)

De acuerdo con nuestra hipótesis, la máxima productividad se podría lograr sólo si los miembros aprendían a responder al "otro" en términos de igualdad y no subordinada o detentadoramente. Pensamos que ésto era difícil de lograr ya que

---

(\*) NOTA: Son las mismas preguntas que se aplicaron en Bethel.

este era un grupo con miembros de muy distintas jerarquías y prestigio y, que la Sociometría nos ayudaría a conocer los cambios efectuados en éste sentido.

f) ESTUDIOS PSICOLÓGICOS:

Se planeó realizar estudios psicológicos el primero y último día de reunión. La exploración fué muy breve debido a que no contábamos con todo el personal y el tiempo que nuestras ambiciones necesitaban.

Se utilizaron dos tests: las "Frases Incompletas" y un Cuestionario de exploración de "Relaciones Interpersonales" elaborado por el Dr. Cohen (No validado). Este cuestionario se incluye con el número 8 en los Apéndices.

Nos interesaba diagnosticar: 1) La Personalidad o Modo de Vida de cada uno de los miembros; 2) En base a este conocimiento, inferir qué tipo de grupo o relación establecerían los miembros y 3) Apreciar objetivamente, (mediante el retest) si la experiencia del Grupo Operativo modificaba en alguna medida sus maneras habituales de relacionarse.

Al final de la experiencia -a petición de algunos miembros- se les entregó a cada uno un breve informe sobre su personalidad, junto con el registro de sus maneras de relacionarse dentro del Grupo.

En el capítulo IV se transcriben algunos de dichos informes.

### CAPITULO III

#### EXPERIENCIAS DEL GRUPO OPERATIVO PARA EL ANALISIS DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

##### 1) DIARIO DEL GRUPO OPERATIVO.

Aunque teníamos grabadas las sesiones, sentimos la necesidad de tener a la mano un registro lo más breve y completo posible del contenido y del ambiente de las sesiones. En el Diario se fué anotando todo aquel material que considerábamos decía algo sobre el funcionamiento del grupo. El Diario se escribía después de escuchar la grabación. A continuación se transcribe dicho Diario.

##### REUNION 1:

A la primera reunión asistieron: BC, CD, EF, IH, OP, MV, LR y KL. Faltaron 9 de los 17 miembros que se esperaban. Tres de ellos probablemente están de vacaciones y quizás ya no asistan. Parece que hay otros dos que deben salir de la ciudad. La reunión se inició 45 min. tarde. Se ocupó el tiempo de espera en realizar las exploraciones psicológicas de los asistentes. Se estuvo consiguiendo un escritorio para alargar la mesa de sesiones, sillas, grabadora y cintas magnetofónicas; instrumentos que no tenían a la hora de inicio de la reunión. El "líder" AB, traía metas concretas, consistentes en: 1) Realizar la exploración psicológica colectiva; 2) Iniciar la Introducción del grupo al tema: a) Metas Comunes, b) Intereses comunes, c) Pertenencia Emocional; 3) Invitarlos a que de aquí en adelante expresaran cómo piensan lograr lo anterior más eficazmente.

---

(<sup>o</sup>) NOTA: El Director del Grupo, AB, aparece aquí diferenciado como "líder" del grupo.

Cuando se inició la sesión propiamente dicha, el "líder" abrió hablando brevemente acerca de las "relaciones humanas". Hizo referencia al Programa que les habíamos dado con anterioridad para introducirlos al tema. Lo hizo en un estilo informal, invitando a los miembros a que pensarán y se responsabilizarán por la constitución del grupo. El resto de la reunión se ocupó en el planteamiento de las metas. Algunos miembros -al principio la mayoría- definían las metas en relación con el trabajo. Dos miembros expresaron objetivos más personales. LR, quería "una ganancia en el conocimiento personal de cada uno". KL, aprovechó la oportunidad para manifestar que "era necesario puntualizar que lo que se busca en última instancia es la felicidad de cada uno" y que él "no concebía una situación laboral satisfactoria si no había una situación de felicidad en la familia". Por su parte, BC, IH y EF plantearon que la razón de existir de estas reuniones era el contexto laboral de la empresa y que por lo tanto nuestras metas debían referirse específicamente a situaciones de trabajo. CD señalaba que era importante que como miembros de la "sociedad" supiéramos "comportarnos socialmente". Existía bastante interés, según se percibe, por las intervenciones casi parejas de todos. El ritmo de la reunión fue lento al principio pero progresivamente aumentó la participación y el interés. El "líder", AB intervino insistentemente -pero con fluidez- para hacerlos volver hacia el tema de desarrollar "habilidades básicas" para relacionarnos, éste tema aparentemente se aceptó hacia el final de la reunión. Sin embargo, esta aceptación dió la impresión al "líder" de ser convencio-

nal. Después de la reunión, la Observadora señaló a AB que; al inicio, cuando estimulaba la participación de los miembros, no daba suficiente margen de tiempo para que éstos contribuyeran, continuando él en el uso de la palabra. Esto se confirmó al escuchar la grabación.

#### REUNION 2:

A esta reunión acudieron 14 de los 17 miembros programados. Seis de estas personas (HO, GI, NS, JU, LR y KL) - no estaban incluidos en la lista original. Nuevamente hubo un retraso de 30 min. al empezar y eso, con la asistencia de 11, los otros cinco fueron llegando con distintos tiempos de retraso. Los 30 min. primeros se ocuparon instalando la grabadora y hablando en subgrupos de dos, aisladamente. Se sentía impaciencia. AB, llevaba un plan de trabajo consistente en los siguientes puntos: 1) Terminar la exploración psicológica; 2) Aclarar las metas del grupo utilizando para ello las hojas de Objetivos y Procedimientos (Veáse Programa) que se les habían entregado con anterioridad; 3) Introducir el método de las "presentaciones" de los participantes en cuanto a los intereses que incumbían a las metas; 4) Introducir el "cómo" (roles) de Agente de Cambio y Registrador.

AB empezó resumiendo brevemente los puntos clave de la primera sesión en el sentido de las metas que nos reunían. Introdujo el Programa y leyó de él, cosa que imitaron los demás. Los invitó a que discurrieran si estaba "bien fraseado", si reflejaba lo que realmente todos tenían en mente como metas. Hubo acuerdo no verbalizado de que la primera meta estaba bien expresada. En cuanto a la segunda, algunos confundie

ron inicialmente, lo de la "verbalización" de las habilidades. CD indicó que él deseaba siempre estar seguro de que lo que él decía era comprendido por aquel a quien le hablaba que "lo que deseaba era vender sus ideas". EF, continuó por el estilo, refiriéndose a problemas de trabajo. Esto produjo una intervención larga de AB quien aclaró que lo que se quería lograr cuando decíamos "verbalización de las habilidades" era "llamar a las maneras de relacionarse por su nombre". Su ejemplificación llevó a introducir el tercer objetivo, o sea, el diagnóstico de la situación. Se habló también de que, el poder dominar las "habilidades de relación" al grado de llegar a hablar sobre ellas; nos permitía transmitir ese mismo conocimiento y, educar a otros en ellas. Intervino IH con buenos ejemplos y clarificando las metas, lo mismo que BC. Entonces el líder propuso que, como procedimiento de inicio para el logro de ellas en el grupo, los participantes se fueran presentando en cuanto a intereses y experiencias que pudiesen ser valiosas para el logro de estas. Se produjo la primera resistencia notoria -verbalizada-. KL empezó diciendo que no estábamos preparados para presentarnos y que debíamos esperar para reflexionar más para "despersonificarnos" y ser objetivos. Sin embargo, al interrogarlo en concreto, AB produjo de él algunas expresiones que utilizó para señalar que KL tenía experiencia docente que sería útil al grupo. Un hecho sorprendente fue que KL había estado presente tres años antes en una conferencia del "líder". AB utilizó este detalle para señalar que este antecedente le era desconocido y que era un dato positivo pues los aproximaba por lo menos a él y

a KL. Esta circunstancia también fué aprovechada por AB para "romper el hielo" que se había ido formando al resistirse KL a las presentaciones. El "líder" le preguntó: ¿Qué tal - estuve, eh? Esto produjo hilaridad general, independiente-- mente de la respuesta, que en este caso fué positiva. Sin - embargo, esto no fué suficiente para romper las resistencias. Intervino GI, también manifestándose "remolón" pero, a pre-- guntas de AB expresó algunas experiencias, entre ellas, la - docente. Luego intervino JU, en el mismo sentido y nuevamen - te AB tuvo que recurrir al interrogatorio para extraer algu - na experiencia de interés común. En este momento intervino - BC, indicando que él observaba que se tenía miedo de exponer las experiencias y que de todas maneras estas se decían al - ser interrogados por AB. A continuación presentó su curricu - lum y ejemplificó con una experiencia de relaciones en las - que se vió cuando hacía estudios en el extranjero. Esto le - dió la voltereta al curso de las presentaciones las que, des - de ahí, fueron bastante prolijas. Siguió CD y, luego IH a - quien el "líder" dió trato de "tu". Esto causó un poco de - sorpresa, hasta que DM, quien asistía por primera vez, inter - peló con brusquedad al "líder" sobre si consideraba adecuado el uso del tu, a lo que el "líder" respondió "yo lo uso pero cómo lo ve Ud.". DM le contestó ¡Ah, ya me devolviste la pe - lota! Y otra vez hubo risas. Esto produjo una discusión - muy animada en todo el grupo, tanto en favor como en contra. La aparente síntesis fué que hay formas agresivas o amisto-- sas de usar tanto el tú como el Ud. En esto, se paso media - hora después del término del tiempo fijado para las sesiones.

Al final LR, quien había estado obstruyendo el "rompimiento del hielo" reiterando el Ud., preguntó si se iban a continuar "las confesiones", lo que produjo una carcajada general (que se puede interpretar como de alivio a la vez que agresión a LR". En plena dinámica terminó la sesión y el "líder" propuso la introducción del método de registrador rotativo, que se aceptó de buena gana y, en pleno 'crescendo', AB señaló que sentía que el grupo aun se dirigía a él en la comunicación, lo que denotaba que aun no se responsabilizaban todos los miembros de lo que estaba ocurriendo. IH indicó que esto era, porque en realidad así estaba planteado y que ellos carecían de los conocimientos para sustituirlo. A lo que AB respondió que porqué no se aceleraba el proceso, convirtiendo rotatoriamente a cada uno en "líder" (agente de cambio), proposición que se aceptó entusiastamente, mucho más que la del registrador. Esto llevó a que GI planteara la utilidad de un sistema de multas por inasistencia o por retardo. La proposición fue aprobada, acordándose que sería de \$ 25 pesos y que el dinero recogido se utilizaría en una comida al final del "curso".

La sesión terminó con el sentimiento de que "estaba muy bien".

### REUNION 3:

A esta reunión asistieron los mismos catorce miembros de ayer. Es de anotarse que la reunión se inició con sólo 15 min. de retraso. Desde antes de las 8 estaba presente un tercio del grupo. Tanto el "líder" como otros miembros que llegaron con 5 o 10 min. de retraso, hicieron bromas de que ya traían en mano los \$ 25.00 pesos de multa. Uno de los

participantes comentó que para el "lider" serían \$ 50.00 pesos. AB tenía como plan de trabajo para hoy, los siguientes puntos: 1) Terminar exploración psicológica; 2) Continuar con las Presentaciones de los miembros, haciendo énfasis en los intereses comunes y, en las experiencias y capacidades que incumben a las metas de relaciones humanas; 3) Aclarar las funciones de Registrador y Agente de Cambio.

AB empezó solicitando al Registrador que se había nombrado al final de la sesión de ayer, que nos pusiera al día de lo que había transcurrido. OP lo hizo de manera un tanto "secretarial". AB, aclaró a él y al grupo estas funciones, ejemplificando especialmente el uso que se podía hacer del Registrador. Esta explicación fue aceptada pasivamente por el grupo aunque OP señaló que entendía mejor ahora lo que tenía que hacer. Se volvió entonces a las "presentaciones" y AB señaló que en las Cédulas de Sugerencias había observado un apremio porque no sólo se relataran experiencias positivas sino también "negativas" y, manifestó que él no tenía claro a qué se podían referir con eso de experiencias negativas. Intervino JU para señalar que éstas eran situaciones desafortunadas en las que no se logró mejoría en las relaciones y en consecuencia se encontraban obstaculizadas las metas de la relación. AB le pidió que ejemplificara y que "actuara" el diálogo. Esto produjo una actitud de aceptación por parte del grupo y, a partir de este ejemplo y de las estimulaciones y dinamizaciones del "lider" se produjo una intervención activa de otros miembros (EF, BC, GI y HO). El "lider" trató siempre de conducirlos a los aspectos

básicos que sus ejemplos contenían, vr: "lo que estaba haciendo era diagnosticar la relación" o "no se diagnosticó la situación y por lo tanto se reaccionó agresivamente".

Se continuaron las "presentaciones" y en su orden se presentaron: GI y HO, quienes presentaron en común, dificultad para relacionarse con la autoridad. El "líder" intervino a continuación para señalarles que la actitud partía de ellos "quienes no querían bajar del pedestal que ellos mismos habían construido, a las personas de autoridad y, que cuando esto ocurría se sentían enormemente desilusionados". Ejemplificó también en el sentido de que hay autoridades que buscan producir esa distancia con sus subordinados.

Se presentó después EF, haciendo su presentación de una manera que indicaba bastante "insight" en sus sucesivas maneras de relacionarse. La Observadora señaló después de la reunión, que la intervención de AB fué sentida por EF como robándole el efecto de su exposición frente al grupo. La Observadora señaló también que el "líder" en su afán de "sacarle todo el jugo" que las experiencias de EF tenían para el grupo, intervino reiteradamente en el sentido de las metas del grupo más que en el otro, también muy importante, de mantenimiento de la relación (cercanía del grupo).

Esta interpretación de la Observadora se confirmó al examinar la Cédula de Sugerencias de EF al final de la reunión, en la que señalaba que una de las fallas consistió en "demasiada intervención directa del Dr. AB".

Continuó con su presentación DM quien habló en voz extremadamente baja pero, ninguno de los participantes solici-

tó que aumentara el volumen. El grupo aquí, parece haber tenido una actitud de respeto tolerante más que de interés en lo que relataba DM.

AB aprovechó esta intervención, en la que DM había mencionado que las gentes se resistían al cambio, para señalar que ayer el grupo había vivido esa resistencia al cambio. Señaló también las funciones del "liderazgo" y del "agente de cambio".

Finalmente intervino LR quien hizo una presentación sumamente personalista pero con mucha emotividad y autenticidad en su problemática. Hecho que produjo una aguda tensión en el grupo que mantuvo una actitud de silencio "pesado". Sin embargo, al ser preguntado por el "lider" LR manifestó que le habían gustado las presentaciones de los demás porque se había creado un clima de comprensión más profunda, de aceptación. Y que él se sintió libre para expresarse íntimamente; que esperaba así, poder superar las barreras que le habían impedido hacer amistades en la empresa.

BC contribuyó a romper el hielo, al indicarle a LR que su presentación realmente había sido la más auténtica.

La reunión terminó proponiendo el "lider" que para mañana el grupo discutiera qué características debía tener el agente de cambio, inmediatamente después de terminar las presentaciones que aun faltaban.

El clima al finalizar la reunión fue de más frialdad, más adusto, más conservador, que la euforia o alegría que existía al inicio. La proposición del "lider" probablemente los haya orientado nuevamente hacia la meta, proveyen-

dolos, con un escape objetivo (tarea) a la tensión que pudo haber quedado.

REUNION 4:

Para esta sesión, el "líder" llevaba el siguiente plan: 1) Estimular la actuación del registrador y nuevamente destacar su función; 2) Terminar las presentaciones; 3) Realizar la exploración Sociométrica; 4) Estimular la Discusión sobre el Agente de Cambio.

Analizando la sesión 3, AB le manifestaba a la Observadora, después de la reunión, que sentía que el grupo - aun no se integraba y que sentía difícil centrarlos en el tema de la reunión. Le definió a la Observadora que sus intereses en el grupo eran educativos en tanto que los del grupo se centraban más en torno a sus problemas concretos de relación, en el trabajo.

La necesidad más sentida del grupo, según las Cédulas de Sugerencias era lograr una mayor aproximación personal entre sí. Necesidad también verbalizada durante las sesiones 2 y 3 pero el "líder" las asociaba con un desvío de las metas del Grupo Operativo que se dirigía a los problemas más inmediatos de relaciones en el trabajo.

En la plática con la Observadora se concluyó que - lo que estaba ocurriendo era el primer escalón en las "dimensiones de crecimiento del grupo", es decir, se estaban solucionando los "problemas de intercomunicación entre los miembros". En consecuencia, se pensó que la sesión 4 sería una en la que los miembros aceptarían (formal y respetuosamente) las presentaciones que faltaban, para entonces animarse un -

poco a avanzar en el logro de las metas mediante la discusión sobre el Agente de Cambio.

Con todo esto en mente, se inició la reunión 4 de manera un tanto lenta por la tardanza de 10 a 15 min. de algunos miembros y el arreglo de la grabadora. Se hicieron bromas y comentarios sobre las multas y, algunos hasta pagaron, dinero que reunió MV para "un desayuno al final del curso". Tanto el líder como la observadora llegaron con 5 min. de retraso. Se indicó que EF no podría asistir, lo mismo que DM. Se notó la ausencia de GI aunque no se supo decir porque. En total asistieron 10 de los 14 participantes. Estuvieron ausentes: EF, DM, GI y MV. Se ha dado de baja a 2 de los programados que nunca han asistido por estar de vacaciones (mal programado).

El Registrador indicó "secretarialmente" lo que el grupo había hecho el día anterior y pasó el rol a KL siguiendo el orden alfabético. El "líder" volvió a aclarar la función del Registrador y, durante el transcurso de la reunión hizo referencia a su uso sin mayor éxito. Es que se sigue concibiendo como un secretario de actas muy formal.

A continuación se presentó NS. Las intervenciones del "líder" condujeron a que varios del grupo intervinieran expresando sus deseos e intereses comunes. Uno de los temas tocados fue el "poder hablar bien" que AB aclaró como que no era un problema de hablar bien sino de relacionarse de otras maneras; menos cohibidos, sin temer a la autoridad. Esta plática llevó a que BC planteara la necesidad de "hurgar" más en nuestras experiencias a modo de conocernos mejor. Procedió -

entonces a ejemplificar con un incidente molesto entre él y LR. (Esto le pareció peligroso al "líder" y trató de hacerlos volver a las generalizaciones que eran campo más seguro). Sin embargo, no tardó en volverse a recaer sobre el tema, con más detalles esta vez. AB utilizó el ejemplo para aclarar actitudes y roles que parece fueron bien comprendidos por los participantes porque, el "líder" señaló que los otros participantes se habían mantenido al margen de la discusión como diciendo "eso es problema de ellos" a lo que KL y HO respondieron que no, que aunque ellos estaban silenciosos estaban tratando de diagnosticar lo ocurrido, a lo que el "líder" contestó que bien sabía que era así pero que sus aportaciones contribuirían a aclarar. Se regresó sobre el tema pero ahora con más participación y sacando más elementos básicos del relato. Al final de la sesión parece que algunos sintieron que esto era lo que había que hacer en las reuniones y otros, que se había aclarado que una de las características básicas de las relaciones humanas es la "confianza en sí mismo" y "en los otros", expresado en la comunicación fluida y adecuada, es decir, en la presentación mutua, en conocerse, "en tratarse de tu".

Terminó la sesión con un espíritu de grupo un tanto más solidario, pero para AB todavía centrado en los problemas laborales inmediatos y no en las habilidades básicas para cualquier relación.

#### REUNION 5:

La noche del jueves, AB y la Observadora la pasaron planeando y discutiendo la Evaluación del grupo según lo ha--

bía visto la Observadora. Estuvieron de acuerdo con que este momento sería crucial para el grupo, toda vez que el problema central "la heterogeneidad jerárquica y la presencia del Gerente" hacían que se mantuviera una "formalidad cordial" en el ambiente del grupo y que se sospechara una segunda intención en las metas de aprendizaje del grupo. Esta segunda intención se había expresado en la segunda reunión por FN cuando dijo "se trata de que el Jefe conozca a sus subordinados para que nos maneje mejor". A pesar de que la oportuna e inmediata intervención de BC había aliviado la tensión, cuando aclaró que no era tal la intención y que él estaba allí como miembro del Grupo Operativo y no como Gerente de la empresa; durante las reuniones 3 y 4 se sentía aún la duda sobre si existía todavía esta segunda intención. Esto, obviamente interfería con las metas del programa de aprendizaje pues, se pensaba que se debían plantear problemas laborales y "limar las asperezas" entre los participantes como empleados de la empresa y, en última instancia, se estaba cobrando la idea de que esta era la meta del grupo. Era pues, crucial la Evaluación y el cómo se plantearía para dar el viraje a la dirección que estaba tomando el grupo. La Observadora preparó su Evaluación siguiendo el esquema diario pero abarcando, en sus apreciaciones, el conjunto de la semana. Esto permitía generalizar y no hacer demasiado chocante la primera Evaluación. Aunque no dejó de mencionar a algunos miembros, lo hizo para destacar lo positivo. Los aspectos más críticas los dejó para el "líder". (Veáse Eval.).

Para esta reunión, el plan del "líder" era como si-

que: 1) Estimular la función del Registrador, que era la única que conscientemente se estaba realizando pero con las características de "secretario de actas". 2) Terminar las presentaciones, incluyéndose el "líder" y la Observadora; 3) Realizar Sociometría; 4) Presentar la Evaluación.

En esta ocasión, faltaron IH (quien voló a Europa por asuntos de trabajo y había avisado previamente) y DM (no se sabe por qué). Cinco miembros llegaron después de las 8:10 y fueron objeto de bromas en el sentido de que pagaran la multa pero dijeron que estaban dentro del margen de tolerancia. Quien más tarde llegó fue el Registrador, KL. Por ello, se inició con las presentaciones, siendo la primera la Observadora. Su presentación provocó interés de tipo informativo sobre la Psicología Social e Industrial, cosa en la que se consumió media hora. Especialmente el "líder" cayó en una postura de defensor de la profesión aunque sus puntos de vista sobre la selección de personal y función del psicólogo industrial fueron bien aceptados por el grupo. A continuación se presentaron OP y AB y, finalmente MA. Estas presentaciones fueron brevísimas más bien como obligación formal que como aportación al grupo (menos la del "líder").

En este momento intervino el Registrador, KL quien había llegado media hora tarde, para plantear que quería leer el resumen de ayer. Nadie se opuso, pero tampoco había mucho interés. Se les había hablado de la posibilidad de que el viernes se hiciera una Evaluación y algunos lo mencionaron solicitándola, especialmente CD.

KL leyó su resumen y opiniones y nadie las comentó

pues se inhibieron en pro de oír la Evaluación. Sin embargo, hubo actitudes de desacuerdo y un verdadero esfuerzo por no desviarse a criticar al Registrador en sus conclusiones. También el "líder" estuvo en desacuerdo y así lo mencionó aunque pospuso la discusión para "más tarde".

Se procedió entonces a la Sociometría. Concluida esta, se pasó a la Evaluación. La lectura de ella tomó 20 min., durante los cuales hubo un atento silencio. La Observadora introdujo en su lectura algunos comentarios conciliadores que provocaron sonrisas. Al concluir, el "líder" le pidió al grupo que comentara la Evaluación y les planteó preguntas en el sentido que condujeran a: 1) Llegar a un acuerdo sobre si realmente lo que señalaba la Observadora, así había ocurrido; 2) Analizar las razones y 3) Sugerir algunas maneras de mejorarnos.

De ese momento en adelante, la sesión fué extraordinariamente movida. Se replantearon los objetivos generales del grupo en el sentido de aprendizaje de las relaciones y se aclararon oponiéndoles a la productividad que planteaban CD y EF en el sentido "económico": "Que cada uno de nosotros llegue a ser más eficiente y, en consecuencia rinda más en su trabajo, es decir, sea más productivo". El "líder" explicó que "productividad", en el sentido que él lo usaba, se refería al cumplimiento cabal de cualquier meta, no sólo la económica o de objetos "en nuestro grupo entonces, había que producir aprendizaje".

La mayoría comentó lo que ellos mismos había estado haciendo. GI fue el primero que señaló que de muchos de

los roles individualistas que había señalado la Observadora "me puse el saco" y sintetizó lo de muchos participantes en el sentido de que "yo quería que los demás me conocieran y que el Gerente de la empresa me conociera". Esto inició una auto-evaluación generalizada. CD señaló que se sentía culpable de la tardanza en el proceso de intercomunicación porque a pesar de que el "líder" le había insistido en que el grupo era muy grande (17 miembros) y que el programar mal podría retrasar el aprendizaje, él había escogido el día de inicio a cualquiera que se le presentó, sin haberle avisado previamente. En esto fue reiterativo, aún cuando BC, el "líder" y otros le indicaron que más importante que echarse culpas era comprender lo ocurrido para superarlo, pero él insistía en presentarse como culpable.

Una actitud similar tuvo LR cuando interpretó el mencionar que probablemente lo que había impedido una solución a los problemas de intercomunicación era el número de miembros, él y los que menos aportaban debían salirse: "hacer más chico el grupo". Esto provocó una actitud protectora y conciliadora de parte de BC, de CD (especialmente) y del "líder". Posteriormente, LR reconoció que su conducta había sido individualista por las mismas razones que GI.

Los miembros estuvieron asombrosamente francos al expresar sus sentimientos sobre sí mismos y, aunque un poco menos, de los otros. Se notó que a algunos les fue un tanto chocante, pero su disgusto se vio opacado por la autoevaluación generalizada.

Durante todo el proceso, sin embargo, hubo una at-

mósfera permisiva y franca en la que, por primera vez, se permitieron criticar al "líder" diciéndole que él debió iniciar las presentaciones. Hubo libertad para expresar los sentimientos con bastante autodisciplina. En resúmen, la Evaluación funcionó como un verdadero (shock), para el grupo pero con un sentido positivo. Se sintió que definitivamente se habían aclarado las metas y que ya podía empezar el aprendizaje responsabilizándose de ello el grupo. El "líder" así se los verbalizó. "El lunes les traeré el esquema de Agente de Cambio y Crecimiento del Grupo y ustedes dirán cómo quieren que se proceda". La reunión recibió la más alta calificación hasta ahora.

#### REUNION 6:\*

Para esta reunión AB llevaba sólo dos metas: 1) Entregarles el escrito para Agente de Cambio y Dimensiones del Crecimiento del Grupo y 2) Discutir estos conceptos con el grupo hasta llegar a un acuerdo sobre si estas eran las características o cambiar algunas por las que el grupo propusiera. Este día, la gran mayoría llegó tarde. Se notó la ausencia de IH quien aún estaba de viaje. Se pasó algún tiempo esperando a que llegaran los participantes. Se inicio 20 min. tarde.

El Registrador leyó la síntesis del viernes y esto empezó a reanimar al grupo. Cuando mencionó que se había prometido repartir las "Dimensiones" hubo expectación; se anhelaba esto. La hoja de "Dimensiones" fue repartida a cada miembro. El "líder" pidió a LR, quien fungía como Registrador, -

---

(\* ) NOTA: A partir de esta reunión dejó de asistir OP ya que salió de vacaciones.

que leyera en voz alta mientras cada uno lo hacía en voz baja (AB buscaba hacer intervenir más activamente a LR quien muestra una tendencia "patológica al aislamiento). Al concluir la lectura, el "líder" pidió que se analizara con él estas características, pero el grupo solamente asintió que "todo era perfecto".

Entonces el "líder" se calló. Sencillamente tomó una actitud de interés por lo que estaba ocurriendo en el grupo, pero sin abrir la boca. Siguió un silencio pesado. Abruptamente se les había cortado el cordón umbilical. En este momento CD rompió el silencio haciendo algún comentario sobre el esquema del Agente de Cambio y terminó volteando a ver al "líder" buscando su intervención. AB permaneció callado, aunque con una actitud de interés por lo dicho.

Intervino entonces BC e hizo otro comentario lo que provocó alguna participación de otros miembros en un sentido estimulante, para que volviera CD a hacer un nuevo comentario después del cual se cayó en un pesado silencio. Nueva intervención de BC, ahora en un sentido orientador; nuevas intervenciones comentaristas de NF, GI y HO y en este momento CD interviene como opinante y vuelve a ver al "líder", quien sigue mostrando interés pero no participa verbalmente. Entonces BC y CD casi conjuntamente señalan la necesidad de ponerlo en práctica pero, no sugieren cómo, el "líder" intervino entonces brevemente, indicando que esa sería una buena idea. A lo que siguieron algunas especulaciones sobre el "cómo" que pronto cayeron en el vacío.

En este momento, el "líder" intervino como inquiri

dor aclarador preguntando al grupo si su silencio, que obligó a que BC y CD intervinieran tratando de dirigir al grupo, podría considerarse como "Agente de Cambio". El ejemplo había sido claro y, todos respondieron que sí, y se les invitó a que lo analizaran. Sin embargo, había más alivio por la reintervención del "líder" que deseos de analizar el tema. Esto se les hizo notar y fué un nuevo impulso ahora, para que GI, HO y MV intervinieran dirigiéndose al grupo y no al "líder". Propusieron ensayar el "Agente de Cambio" y, el "líder"; aprovechando que CD había opinado que el grupo andaba "bajo la presión por ser lunes" le invitó a que fungiera como Agente de Cambio para ver si lograba sacar al grupo de su estatismo. CD, entonces, sintiéndose "en el banquillo" recurrió a defensas en las que analizaba el esquema y preguntaba al "líder" si había interpretado bien. Se le señaló que se estaba defendiendo y no actuando su rol, a lo que el grupo respondió afirmativamente.

Siendo la hora de retirarnos, el "líder" propuso que para mañana sería beneficioso actuar los roles en una situación artificial que no afectara al grupo como en los ejemplos laborales. Mencionó que quizás podríamos constituirnos en una Comisión de Estudio y hacer todos los procedimientos de la elección de un delegado. Esto se le ocurrió al "líder" tomándolo de un ejemplo de BC durante la primera sesión en la que dijo que "si estuviéramos aquí para elegir un delegado a un Seminario, otra sería nuestra actitud", esto lo había dicho para tratar de aclarar la diferencia entre empleados de la empresa y Grupo Operativo.

La idea gustó y fue casi "aclamada" por el grupo. Hubo la sensación de que el verdadero aprendizaje ya empezaba. Esto se notó en las Cédulas de Sugerencias de ese día. Se sintió que el manejo del silencio había sido también, un buen aprendizaje.

El "líder" estuvo aclarando durante la sesión y en especial al final, la importancia de practicar los roles. El grupo, desde el viernes había aclarado definitivamente sus metas y sentía que debían ejercitarse en distintas maneras de relacionarse puesto que así podían ver en donde estaban estereotipados y rígidos. Se motivó, por parte del "líder", a un deseo de poder ser más flexibles y adquirir las habilidades para modificar sus roles.

Al terminar la sesión, se acercó CD al psicólogo y le pidió si podía suspenderse la sesión de mañana porque él y BC debían salir de la ciudad. Ante la actitud "secreta" de CD, desde el otro extremo de la sala KL señaló "esa es una actitud obstructora" (no podía oír lo que dijo CD, sólo calificaba la actitud". AB le dijo a CD que eso no dependía de él, que se lo propusiera al grupo. Así lo hizo y volvieron a salir las actitudes seguidoras de FN y MV quienes pronto dijeron que no había inconveniente, aunque KL quizó expresar su desacuerdo. Los demás, sin hablar y aunque no lo deseaban, tomaron la actitud de seguidores. Si no hubiera sido por la intervención de la Observadora en el sentido contrario y ofreciendo que al volver tendrían la grabación a su disposición, seguramente se hubieran dejado llevar por los deseos personalistas de CD y BC. Al intervenir la Observadora, KL, GI, HO,

EF y otros, la apoyaron con lo cual se desaprobó la moción.

NOTA: Será interesante verlos funcionar mañana sin sus jefes superiores.

REUNION 7:\*

Para este día ya el grupo tenía su plan de preparar un escenario en el cual pudiesen jugar distintos roles. También estaba por verse como funcionaba el grupo en ausencia de BC y CD. El "líder" y la Observadora llegaron 10 min. tarde y se encontraron con que apenas si estaban cuatro miembros. MV comentó que parecía que iba a ser una reunión "muy lenta". Se sentía una especie de desilusión. Sin embargo, a las 8:15 se encontraban presentes todos los miembros. Esto hizo sentir un ambiente agradable y fue muy estimulante. MV sabía desde el día anterior que iba a fungir como "Agente de Cambio" y sin más trámites inició al grupo en la preparación del escenario.

De una manera fluida, sin ninguna resistencia perceptible, el grupo se movilizó de su situación real a la de Comisión de Estudio. Se empezó discutiendo procedimientos; pero ya como grupo hubo varias proposiciones, lo cual produjo un debate muy activo, intervinieron casi parejamente todos. El tema era casi más vivo que artificial. Finalmente, logró arrancar al grupo de esta situación y ubicarlo en una artificial. CI, cumplía efectivamente su papel de Registrador, ya no como "secretario de actas", sino apuntalando los pasos que daba el grupo - realimentándolo constantemente de manera que los progresos eran bastante rápidos. El "líder" escasamente intervino, salva para inquirir aclaradoramente, sobre el tipo

---

(\*) A partir de la reunión 7 dejó de asistir JU que también salió de vacaciones y, quedó el grupo reducido a 12 miembros, más la Observadora y el líder, en total y definitivamente, ca-

de Grupo que eran. Llegándose a la conclusión que los miembros tenían un alto nivel de desarrollo y, alta conciencia cívica y cultural. Que estudiaban dos sectores, uno industrial, más progresista y, uno agrícola más conservador. El primer sector tenía 4,000 habitantes y el segundo 6,000. Con éstas aclaraciones y, a instancias de MV, se optó por el procedimiento de crear dos comisiones de estudio; una para cada sector, de tal manera que, con el conocimiento expuesto se procediera después a examinar los candidatos posibles para la delegación y de entre todos elegir uno solamente, el que satisficiera mejor las necesidades del problema. El grupo se dividió espontáneamente en dos, eligiendo cada quien a que comisión quería pertenecer. El grupo industrial estaba compuesto de 5 personas y el agrícola de 6; decidieron sesionar separadamente durante 15 min. El grupo industrial se salió a otra sala. En este último grupo MV, siguió fungiendo como Coordinador en tanto que se nombró a EF como Registrador, función que perdió a manos de HO, cuyo entusiasmo era desbordante. Esto se comentó después por el "líder"; para puntualizar a cada quien su manera de relacionarse. En el grupo agrícola, funcionó como Coordinador IH, quien se dejó al final dominar por FN, el que llevó al grupo, a no estudiar las condiciones del sector, sino a elegirlo a él como candidato a delegado.

Al reunirse ambos grupos, esta diferencia de metas se notó y causó una discusión bastante hostil entre ambas comisiones y especialmente entre KL y HO por un lado (industrial) y de FN y GI por el otro (agrícola). Esta discusión

se hubiera prolongado, y la hostilidad hubiera ido en aumento si MV no hubiese tomado la actitud coordinadora que tomó y en esto igualmente contribuyó IH produciéndose una nueva síntesis, y la posibilidad de progresar.

El "líder" suspendió la sesión e invitó al grupo a que analizara lo que había ocurrido. Esta evaluación fué tomada con mucho interés por todos los participantes, sacando en claro que: a) No habían aclarado las metas, en ambas comisiones; b) Que habían caído nuevamente en dar por supuesto conocimientos y que eso los había llevado a conflictos. En cuanto a la realimentación de las maneras de relacionarse, el "líder" fue señalando a uno por uno, imitando las maneras de relacionarse que él observó. Esto fue acogido con actitudes muy positivas, puesto que la "actuación" del "líder" sobre la conducta de cada uno era caricaturesca, movía a risa pero hacía llegar lo que deseaba señalar.

Se decidió entonces que para el día siguiente, cada uno jugaría el rol que se le asignara, siendo escogido el más contrario posible a las formas usuales en que se había visto actuar a cada miembro, la idea era poder ejercitar las habilidades para actuar en forma diferente. Incluso en roles individualista, esperándose que el aprendizaje diese a cada participante la posibilidad de sentir con la mayor claridad posible, formas distintas de relación. La idea fue bien acogida y se pasó hora y media del tiempo de reunión en señalarle a cada uno su rol "forzado" a partir de la propia imagen que cada uno tenía sobre sus manera habituales de relacionarse. - - Cuando un participante opinaba sobre sí mismo, era apoyado o no en esa percepción por los demás, llegando usualmente a acep

tarse el punto de vista ajeno. La Observadora fue muy utilizada para señalar cómo había visto ella a cada uno, así como para explicar y definir los roles "forzados" que mañana debían actuar.

REUNION 8:

El "líder" y la Observadora llegaron a las 8:10, - estaba presente la mayoría del grupo. Estuvimos conversando en subgrupos de 2, por espacio de 5 min. mientras MV preparaba la grabadora. A las 8:15, GI que fué el Registrador de ayer, informó y comentó brevemente acerca de la reunión pasada. Como a él le tocó fungir como Coordinador el día de hoy, empezó tratando de estructurar la reunión. A BC y CD les designó sus roles respectivos y les explicó en qué consistían.

Dió inicio la sesión de la "Comisión de Estudio" - interviniendo de inmediato IH con mucha desenvoltura pero dándole un tono de teatralidad a su rol de adulator. Esta tónica fue seguida por todos los miembros, quienes a veces daban la impresión de estar en un teatro actuando exageradamente sus papeles. Parecía que lo importante era producir hilaridad. En ese sentido, si lo lograban, era como si sintieran que "estaban haciendo bien su papel". GI, se esforzaba como Director de Debates y HO hacía otro tanto en su rol de Legislador. Sin embargo, el grupo había sido desbalanceado con muchas personalidades que actuaban individualistamente y esto comencé a darle la voltereta a la meta del grupo. MV pronto intervino en su papel de buscador de reconocimiento transformándolo -así lo entendió- en el rol de dominador egolatra; postulándose él como candidato. El adulator inmedia-

mente lo apoyó y poco a poco se fueron formando dos bandos, - uno dominado por la personalidad de MV y otro por los vanos - intentos de GI (Coordinador) y HO (Legislador). A tal grado - llegó el dominio de MV que HO propuso una votación de auscultamiento en la cual se puso de manifiesto que había habido - deshonestidad. Hubo más votos que miembros, ésta circunstancia, entre jocosa y molesta la manejó MV para producir más - desorden aun y más "relajo" que ventajosamente aprovechaba.

BC, CD, EF, LR y el "líder", hacían esfuerzos por - jugar sus papeles sin lograr mayor resultado. Quien más pudo entrarle a su rol fue el "líder", quien hacía de buscador de - ayuda. Llevó su participación en el sentido de apoyar a MV, - lo que aun le dió más fuerza a éste último. KL hacía esfuerzos por intervenir en su papel de defensor de intereses especiales pero caía casi irremisiblemente en una actitud crítico - evaluadora. Así, transcurrió toda la sesión en la que poco a poco, MV dominó casi de manera absoluta, como se demostró - en una segunda votación, nuevamente propuesta por HO y en la - cual hubo aun más votos deshonestos. Casi el doble del de - los miembros presentes. En medio de un relajo "enojoso" para algunos miembros (GI ya estaba callado y con la cabeza colgan - do sobre el pecho), el "líder" interrumpió para que se analiza - ra la sesión.

Señaló como los roles individualistas habíanse im - puesto sobre las metas comunes del grupo. IH, inmediatamente destacó que estaba sorprendido de como un pequeño grupo que - había traído preparada su actuación, podía dominar sobre la - gran mayoría. De esto también se mostraron sorprendidos - -

otros miembros. Se le señaló al Coordinador (Director de Debates) algunas posibilidades de actuación que hubiesen podido cambiar las circunstancias en que se desarrolló la reunión. En cuanto a los roles de cada miembro, se destacó como aprendizaje fundamental, lo difícil que se les hacía adoptar otras maneras de relacionarse. En su mayoría expresaron que se estaban autoforzando pero que se sentían frustrados y algunos, como HO llegaron a enojarse, lo mismo que GI pero éste se tenía pensando que ese no era su papel.

Surgieron varias preguntas directas que se le formularon al "líder" y entre ellas estaban la de que ¿si había conductas agresivas que condujeran a las metas del grupo? El "líder" respondió que no, aunque quizás lo que ellos planteaban como conductas agresivas se refiere más bien a una actitud de firmeza y decisión orientadas hacia la meta.

Otra interrogante directa al "líder" vino de parte de EF quien comprendía especialmente, en su caso, la necesidad de manejar más roles pero temía, y ésta fue la pregunta: "que adoptando muchos roles desapareciera su personalidad". El "líder" de inmediato sintió que esto estaba en la mente de varios y trató de aclarar lo mejor que pudo, expresando que no se trataba de que la personalidad o el YO desaparecieran sino de que esa misma personalidad o YO encontrara más canales de expresión. La Observadora tiene la impresión de que esta explicación fué captada por el grupo.

Luego se procedió a plantear procedimientos para la reunión de mañana, decidiéndose que el "líder" y la Observadora asignarían secretamente a cada uno un rol, y que la meta -

seguiría siendo la de elegir un delegado.

REUNION 9:

Esta reunión empezó pasados 5 min. con la asistencia de todos los miembros, en la sesión anterior, ya se tenía clara la meta de hoy: Elegir al delegado. Al llegar a la Sala de Juntas se repartió a cada uno sin que los demás supieran, los roles que la Observadora y el "líder" habían decidido sería bueno que ejercitaran. Esta decisión se hizo en base a la tabulación de roles de la primera semana que, expresa la forma en que espontáneamente se han estado relacionando los miembros y, considerando los roles que ya han ejercitado.

AB empezó señalándoles lo sobreactuado de los roles de ayer, por ser casi diametralmente opuestos a sus maneras comunes de relacionarse e hizo un llamado al ejercicio más "auténtico" de los roles durante la sesión de hoy.

La sesión se inició con una síntesis hecha por BC, de lo ocurrido ayer. CD había sido designado "Agente de Cambio" y se constituyó en "líder" formal.

Poco a poco, al transcurrir el debate, CD pasó de coordinador a crítico-evaluador, de dinamizador a dominador, con escasas actitudes de transigente y conciliador, reteniendo todos los roles para la tarea y mantenimiento del grupo, menos los de informante, elaborador y seguidor. Poco a poco, los otros miembros fueron abandonando sus roles en favor de CD. Terminando en roles de seguidor. CD se constituyó en dictador. Para imponerse, terminó por alzar la voz y hacer normas propias sobre el tiempo, exigiendo al grupo que se atuviera a ellas. Reloj en mano y con golpes de pluma sobre la

mesa, interrumpía a los que estaban en uso de la palabra o impedía el uso de la palabra. Así, el grupo cumplió su meta.

Se llegó a elegir al delegado y, aunque el "líder" que ejercitaba el rol transigente manifestó oposición por el candidato y propuso reelección, su moción fue negada por CD. Sin embargo, HO lo apoyó para, también ser anulado. Se había con todo, sembrado una duda que causó un poco de inquietud en el grupo.

Al final, el "líder" analizó, junto con el grupo, lo que había sucedido y, a sus señalamientos, se llegó al acuerdo de que CD había absorbido las funciones de los otros, convirtiéndose en policía. Que aunque la meta se cumplió, el "cómo" se logró, era fuente potencial de conflictos en el futuro y de bajo rendimiento en la productividad, puesto que no se aprovecharon todos los recursos del grupo.

La sesión terminó haciendo una valoración, por los miembros, entre el método "Académico" y el método de "Grupo Operativo" de aprendizaje.

#### REUNION 10:

El plan de acción que se trazó el "líder" para esa reunión fue: 1) Síntesis de lo ocurrido en la reunión anterior, por el Registrador; 2) Realimentación del grupo por la Observadora; 3) Llegar a un acuerdo sobre lo que ha ocurrido; 4) Analizar las razones; 5) Provocar sugerencias sobre como mejorar el procedimiento, para el lunes.

La reunión empezó puntual, con la asistencia de todos los miembros y, entre comentarios variados "fuera de tema" que indicaban contacto extragrupo.\* Había expectación \*Estuvieron platicando sobre cacería, haciendas y juegos como ajedrez y el modelismo. También hablaron de la película sobre accidentes de trabajo que algunos vieron en el Depto. de DM.

por la Evaluación.

Sin embargo, el Registrador, al presentar su síntesis, provocó largas intervenciones del "líder" y otros miembros, especialmente LR, sobre la actuación de CD como "dictador" el día anterior. El "líder" trató de hacerle ver que si bien se habían logrado las metas, habían quedado sinsabores que a la larga reeditarían en que los miembros se recostarían sobre el "líder" cada vez más y, por ello, el grupo bajaría su eficiencia ó, por otra parte, los resentimientos podrían llevar a estallidos emocionales que afectarían gravemente al grupo. A pesar de que en esta discusión se consumieron 30 min., el grupo parecía interesado. AB tuvo que cortarla para introducir la Evaluación.

La realimentación por la Observadora tomó 20 min., y, sus señalamientos personales, evidentemente impactaron al grupo. Se escuchó en silencio y atentamente. Al finalizar, siguió un silencio un poco tenso, hasta que el "líder" intervino preguntando ¿Piensan Uds. que lo descrito por la Observadora es lo que realmente nos ha ocurrido ésta semana? A lo que siguió asentimiento no verbalizado y luego intervenciones de CD, BC y GI, en las que manifestaron que se veían reflejados en la Evaluación y reconocían que les era difícil cambiar sus maneras de relacionarse. IH intervino en el mismo sentido. NS intervino defensivamente notándose que se sintió impactado por su evaluación, sin embargo, su resistencia fue tan débil que una breve explicación de la Observadora y del "líder" sobre lo que se había mencionado, bastaron para que tomara una actitud transigente. HO, FN, DM y MV tuvieron diversas intervenciones en las que estaban de

acuerdo con que la Evaluación los había reflejado en diversos grados.

AB buscó que el grupo sinterizara en una frase o juicio lo que la Evaluación había aportado al grupo. CD, intervino para señalar que esa frase ya existía en la propia Evaluación en el sentido de que el grupo tendía a enajenarse a una figura autoritaria. Que todavía no se había desarrollado como para responsabilizarse de su propia acción. Habiendo obtenido el asentimiento del resto del grupo sobre lo expresado, el "líder" trató de que se analizaran las razones de esta conducta. DM, señaló que no eran detentados sino que los miembros se enajenaban. Algunas intervenciones siguieron, en esta dirección, por parte de otros miembros pero, al intervenir LR creó un desvío en el análisis de las razones al preguntar si las relaciones humanas eran impuestas desde afuera o si la subjetividad era la que se imponía al medio y, al manifestar su temor de que los distintos roles que se estaban aprendiendo podían pagarse "en un sentido profundo en su YO". Esto condujo a disgresiones filosóficas sobre metafísica.

En este momento AE se sumió en éste tipo de discusión e inmediatamente, el resto del grupo dejó de participar, salvo IH, EC y un poco CD. Esto produjo un profundo malestar entre la mayoría quienes adoptaron las maneras seguidoras de participar, y sólo en las Cédulas de Sugerencias al final de la reunión se detectó este desagrado.

REUNION 11:

La reunión empezó a las 8:15 con la asistencia de todos los miembros. El Registrador procedió a informar al gru

po de la sesión del viernes que fue de Evaluación. El "líder" le planteó al grupo que "a pesar de que la sesión del viernes fue altamente calificada, parece que hubo una sensación de ma lestar, expresada en las Cédulas de Sugerencias". Esto llevó al grupo a analizar el porqué de ese malestar y cayeron en la cuenta de que las intervenciones de LR condujeron a abordar - temas de metafísica y estos no eran tan interesantes para la mayoría. BC opinó que no veía razón de ese descontento pues- to que él suponía que todo tema era conducente y utilizable\_ para entender las relaciones humanas. En esto lo apoyó la - mitad del grupo. AB insistió apoyado en las Cédulas de Suge- rencias y esto obligó a que la otra mitad expresara su descon- tento pues lo sentían como una desviación de las metas del\_ grupo. FN intervino en tono cortante y contenidamente agresi- vo para señalar que estábamos perdiendo el tiempo, que había- mos perdiendo el tiempo el viernes y, que lo estábamos per- - diendo otra vez. En este momento intervino LR para insistir\_ sobre el tema "metafísico" indicando que él pensaba que era - importante para la meta del grupo. Lo apoyaron nuevamente BC, CD y otros, hasta que intervino IH como iniciador contribuyen- te indicando que se podía plantear como meta de la sesión de\_ hoy el análisis de Medio Vs. Personas y al estar analizando - el tema, el grupo ejercitaría sus roles. Esto fué bien acep- tado y se decidió actuar así. El grupo se organizó entonces discutiendo primero, durante 15 min., los procedimientos que\_ utilizarían, hasta que se decidió, que cada quien escogería - el rol que deseaba ejercitar y que la Observadora anotaría - sus intervenciones y que al día siguiente haría una nueva eva\_

luación personal.

La discusión transcurrió en un ambiente de formalidad y orden sin que se despertara un verdadero entusiasmo en el grupo.

La sesión concluyó cuando se interrumpió, al terminar el tiempo. El "líder" les aplicó una nueva exploración Sociométrica.

En las Cédulas de Sugerencias de ésta reunión, se obtuvo la calificación más baja, hasta hoy.

REUNION 12: \*

Para el día de hoy, el "líder" y la Observadora, habían discutido la noche anterior el posible significado de esa baja calificación y, habían trazado un plan. Por lo pronto, la Observadora aconsejó que no era prudente hacer la experiencia de "grupo sin líder" como se tenía planeado desde el inicio de las reuniones. Por otra parte, el análisis de la grabación había revelado una participación bastante pareja aunque formal y, se había notado que realmente el grupo había aceptado a LR en un sentido constructivo pues habían tomado lo que les molestaba y lo habían utilizado para su desarrollo en relaciones humanas. Se le había dado un sentido constructivo a un miembro que, hasta el viernes, se había estado percibiendo como molesto para el grupo. La interpretación de la Observadora fué que el grupo se había planteado dos metas, la meta consciente era practicar "roles" y la meta no expresada era ayudar a LR a integrarse al grupo. El plan trazado entonces consistió en ofrecer, analizando en conjunto con el grupo,

---

(\* ) A esta reunión no asistió HO por encontrarse fuera del D.F.

esta interpretación.

Al inicio de la reunión AB planteó que la reunión de ayer había obtenido la más baja calificación de todas, hasta entonces, y solicitó que se analizara el porqué. Esto condujo a un debate que inició el grupo un tanto "avergonzado" pero que, sorpresivamente, rompió el hielo, obligando a que el grupo y sus miembros se pusieran más en juego. Esto se tradujo en la expresión, por parte de algunos miembros, de "abrise de capa" y señalar que habían sentido que tanto lo del viernes como lo de ayer sólo representaba el interés de algunos miembros, por cobijar y proteger a LR. Quien planteó esto fué nada menos que NS, que ha sido el más pasivo seguidor en todas las reuniones. AB inmediatamente apoyó la expresión de NS, diciendo que él también así había percibido, especialmente la reunión de ayer y que le parecía el hecho más positivo que el grupo como tal había hasta entonces realizado. Seguidamente NS expuso que a él no le habían tratado de la misma manera, a pesar de que se le hacía difícil relacionarse. Intervinieron otros miembros en actitud estimulante y conciliadora indicándole a NS que sí lo apreciaban y tomaban en cuenta pero, haciendo la diferencia en el sentido de que LR había estado haciendo esfuerzos constantes para que el grupo lo aceptara en tanto que el se había apartado del grupo, que si él interviniera más, más se le tomaría en cuenta. Nuevamente intervino el "líder" para señalarle a NS que efectivamente esto era así. Que en la medida en que él se esforzara más por intervenir, el grupo también, forzosamente lo iría tomando en cuenta e integrándolo pero, que el reconocer esta situación y el esfuerzo inicial, tocaban a NS y no como el se -

había quejado diciendo "a mi ni un lazo me echan" lo que ponía de manifiesto su actitud receptiva. En este momento NS dijo que el podía verlo así pero que le costaba muchísimo esfuerzo, que intentaría ser más activo. El "líder" nuevamente le confirmó eso al señalarle que no habían formas mágicas para cambiar las maneras de relacionarse sino que requerían de un esfuerzo consciente y sistemático del interesado.

Todo este debate fué muy vivo y el grupo se sintió satisfecho. Se continuó con las evaluaciones de los "ejercicios de roles" que habían quedado pendientes desde la sesión anterior. Un debate previo a esta fase, que duró aproximadamente 20 min. y cuyo contenido era la autoevaluación del grupo, llevó a CD, quien hasta entonces había permanecido casi en silencio, a indicar que el no veía metas en la sesión de hoy. Esto produjo confusión e improvisaciones sobre lo que estaba ocurriendo, especialmente de FN, quien fungía de Coordinador. Entonces BC leyó las hojas de "Crecimiento de Grupo" para facilitar el diagnóstico de grupo que todos estaban intentando hacer improvisadamente, hasta que el "líder" aclaró que lo que ellos estaban haciendo era un diagnóstico sobre el propio grupo.

Les aclaró también que este es un procedimiento necesario en todo grupo y, en todo momento. KL, intervino entonces para confirmar lo dicho por el "líder"; señalando que toda persona de todo grupo debía constantemente estar haciendo un diagnóstico de lo que estaba ocurriendo; toda vez que esto orientaba más rápidamente hacia la meta. Esto produjo abundancia de ejemplos por parte de varios miembros, poniendo

se de manifiesto que eso era importante y que había sido captado. Se procedió entonces a la evaluación del ejercicio de ayer, indicando cada miembro el rol que había deseado ejercitar y comparándolo con las anotaciones de la Observadora. El "líder" intervenía entonces para preguntar qué dificultades habían sentido y analizar las razones, aportando algunas sugerencias que él sentía provechosas para que cada miembro en particular ganara "in sight" en su conducta y obtuviera algún método para ir las superando. Este tipo de evaluación personal despertó mucho interés en los miembros, uno de los cuales expresó en su Cédula de Sugerencias de ese día, que ahora no sólo se comprendía mejor él mismo sino que podía sentir mejor a los demás. Habiéndose terminado el tiempo, que en realidad se había pasado ya 30 min. más de lo fijado, como ha estado ocurriendo casi desde el principio de las reuniones, se decidió continuar con las evaluaciones personales de los que faltaban, en la reunión de mañana. Esta reunión volvió a subir el nivel de calificación.

REUNION 13:

El "líder" y la Observadora llegaron 15 min., tarde y el grupo aun no se había reunido. Estaban dispersos en subgrupos, hablando de trabajo o simplemente charlando. Por ello, la sesión empezó 25 min., tarde (\*).

NS leyó el informe de la reunión de ayer y lo hizo salpicándolo con comentarios, al estilo de la Observadora y utilizando frases y palabras que ella acostumbra. Mientras esto ocurría, el ambiente del grupo se fué tornando tenso. Al finalizar, EF expresó que el registro le parecía muy per-

---

(\*) HO volvió a faltar por encontrarse aun viajando.

sonal, ya que NS había descrito más bien sus sentimientos que los hechos. Los demás asintieron con la cabeza y bruscamente terminaron los comentarios sobre el registro y pasaron a otra cosa. Esto dejó desconcertado a NS que pensaba recibir algún reconocimiento del grupo hacia su esfuerzo. Ninguno lo aprobó.

Continuamos con las evaluaciones, le tocó el turno a MV y discutieron sobre qué debería hacer el grupo cuando uno de los miembros, por causas externas al grupo, se ve imposibilitado de actuar, desanimado o preocupado, tal había sido el caso de MV. CD y DM dijeron que los miembros tenían la responsabilidad de ponerse a tono con el grupo y, dejar las penas a un lado. BC opinó que lo mismo le había pasado a él muchas veces y que era muy difícil de conseguir el dejar las penas a un lado y centrarse en el trabajo o la tarea. DM propuso que se delineara un método para detectar estas personalidades en cuanto llegaran al lugar de reunión señalando que algunos miembros podrían dinamizar desde el inicio y así se seleccionarían los rezagados. La sugerencia fue recibida a medias y al continuarse la discusión, el "líder" destacó dos aspectos que se habían mencionado: a) Que la actitud del grupo frente al miembro preocupado, debía ser lo suficientemente tolerante para que el miembro se sintiera en libertad de expresar sus preocupaciones; para conseguir esto, se requería que la atmósfera que el grupo había ido creando desde el inicio fuese tal, que tolerase y permitiese que el miembro así afectado sintiera confianza para expresarlo. De esta manera estaría el grupo actuando como amortiguador y al aceptar esa condición del miembro lo integraría más rápidamente a la ta--

rea y b) Que el miembro se pusiera en juego no sólo aportando su condición particular sino haciendo alguna indicación de cómo pensaba superarla.

Se pasó entonces a la evaluación de LR. LR dijo, - que él no se había propuesto seguir ningún rol en especial sino, el mayor número de ellos, CD y el resto del grupo lo estimularon con frases como "realmente se propuso el más difícil de todos los roles, hablar", "fue el iniciador contribuyente", etc. El "líder" le preguntó a LR qué pensaba él de sí mismo y cómo se veía y, él dijo que no quería hablar más de eso porque ya no quería ser confesante. El grupo se rió, lo estimuló en el sentido de que "ya no era más confesante puesto que ahora lo podía decir y hasta hacer bromas de ellos", esto lo fijó FN. Entonces MV lo interpeló preguntando porqué le tenía miedo al grupo y varios miembros saltaron diciendo que no le tenía miedo al grupo, que la prueba de ello era que ahora intervenía mucho y hasta callaba al que lo interrumpía, etc. NS expresó su creencia de que LR aun le tenía miedo al grupo, puesto que había dicho que no quería ser más confesante y, - utilizó una frase que el "líder" había usado en otro contexto "LR ahora tiene conciencia de..." completando ésta con su idea de que LR ahora tiene conciencia de que le teme al grupo. LR dijo que no temía al grupo, sino que temía aportar temas que al grupo no le interesaran, porque perdería lo que había ganado de amistad y consideración en el grupo.

Proseguimos con la evaluación del "líder", la cual no produjo muchos comentarios. El había tratado de actuar como crítico-evaluador y no lo había conseguido. Expresó al grupo que por no ser crítico-evaluador había tenido experiencias

muy amargas con algunos grupos que había formado a través de toda su vida. Varios miembros lo apoyaron, sobre todo DM, indicándole que si no era crítico-evaluador por lo menos había conseguido relacionarse de maneras muy variadas que le permitían suplir esa deficiencia. El "líder" dijo entonces, que le preguntaran a la Observadora y ésta dijo que efectivamente, el "líder" tenía razón y que los efectos de las otras maneras, no eran tan positivos que le permitieran prescindir de las críticas evaluativas de los diversos aspectos de la vida. El grupo se rió, al sospechar que lo decía con una "segunda intención".

La siguiente evaluación fue la de EF. Surgió una interesante discusión de por qué había tenido varias intervenciones concretas y positivas y el grupo no había actuado sobre ellas. Esta pregunta la lanzó el propio EF y, nuevamente quedó sin respuesta por parte de los miembros. El "líder" intervino para señalar que quizás EF daba ideas acabadas, que dejaban fuera de acción al Grupo. IH señaló que lo hacía fuera de oportunidad. LR señaló, apoyando una autocrítica del propio EF, en el sentido de que, como era muy perfeccionista "digería" demasiado tiempo sus ideas y, cuando las presentaba, el grupo estaba ya en otro momento y no estaba dispuesto a regresar. El "líder" retomó esta intervención de LR para integrar los dos factores en el sentido de que estaban ligados, la completud y la oportunidad de las ideas. CD señaló que quizás EF no se sentía igual agrado si la producción final de su idea era del grupo y no de él. EF no estuvo de acuerdo en cuanto a lo del agrado pero, sí reconoció que le producía una satisfacción íntima, conformar él la idea de una manera total.

EF se sintió muy estimulado por las intervenciones del grupo sobre sus problemas y la forma de resolverlos.

REUNION 14:

Dió inicio la sesión a las 8:15. FN dió al grupo un informe descriptivo de la sesión de ayer. El "líder" propuso nombráramos a los "Agentes de Cambio", y al "Registrador" de hoy y, nos ubicáramos dentro de los distintos roles para el funcionamiento del grupo. KL se propuso como "Agente de Cambio", también BC que nunca lo había sido de una manera designada, DM fué nombrado el "Registrador".

En grupo continuó analizando a EF. MV preguntó, a propósito de EF, que si la conducta obsesiva de un miembro podría llegar a entorpecer el funcionamiento del grupo. Algunos contestaron que sí. CD dijo que los pequeños detalles son importantes, que a veces dan al traste con el mejor plan. EF lo aclaró para sí mismo. El grupo consideró analizado el caso de EF y, decidió continuar con las evaluaciones personales.

Se siguió con BC, se analizó su desempeño de roles del lunes. Indicó BC que había intentado ser informante y opinante. La Observadora señaló que la mayoría de sus intervenciones fueron como opinante y elaborador. Le señaló también, que fundamentalmente se ha relacionado como estimulador. BC señaló que desde el lunes él ha sentido un profundo deseo de que "el grupo salga bien" indicando con ésto su típica manera de relacionarse hacia la constitución y mantenimiento del grupo.

KL, que la hacía de Coordinador, señaló que los miembros parecían preocuparse más ahora por el grupo que por ellos.

CD profundizó en el análisis de la manera de relacionarse de BC, en el sentido de que lo ha visto pasar de inseguro a más seguro en su trabajo dentro de la empresa. Ejemplificó con una aplicación de lo aprendido en el Grupo Operativo, cuando ayer plantearon una acción en conjunto para convercer al grupo de gerentes de otras empresas. BC estuvo de acuerdo y elaboró sobre el hecho describiéndolo. De ahí CD preguntó si era permitido decir mentiras "blancas" para lograr una meta. Entonces, el "líder" soslayó el aspecto ético, remitiéndolos a la ética profesional y social, pero hizo que pensarán con él que la conducta ejemplificada había sido "estimuladora". CD enfatizó el éxito del trabajo en equipo. El "líder" procuró que el grupo opinara sobre el Gerente General. IH lo nombró como el protector del grupo; KL como una persona que le entrega a los demás sus experiencias, "es el primero en actuar lo aprendido, para que los demás también lo hagan". BC, prosiguió contando sus experiencias de trabajo, previas a su trabajo actual y su temor a mandar a los demás por miedo a equivocarse y que los demás digan: "¡pero que bruto es este!". Dijo que contaba sus cosas porque podían servir, que a veces en una hora se puede sintetizar toda la sabiduría de un libro y, como ejemplo habló de los consejos que Mao da al pueblo chino: 1) No tengas miedo; 2) Atrévete a pensar; 3) Comenta con los demás; 4) Hazte autocrítica; y 5) Hazlo ya!". Que en su miedo inicial, se sentía observado y que ahora se siente como si fueran de un equipo de foot ball. FN lo estimuló diciendo que aquí estamos obteniendo la liga entre los conocimientos y la relación real con los demás.

BC aportó el recurso de la sonrisa, para las buenas relaciones. Lo hizo contando una experiencia traumática de su adolescencia, lo cual impresionó mucho al grupo que lo escuchaba en silencio, con afecto.

Uno a uno fueron relatando sus experiencias personales con BC. NS relató una desgracia personal en la que no recibió ayuda de BC. Hacia NS no hubo una frase de solidaridad. Después de NS se atrevieron a contar otros, experiencias negativas con BC, pero aun así, justificaban sus errores viéndolo como un hombre excepcional.

El "líder" sintetizó la sesión, recalcando fueran conscientes de la experiencia que estaban viviendo. Les habló del desarrollo personal y, de cómo las relaciones interpersonales pueden detener ese desarrollo. También habló de su subordinación al Jefe Superior y de la falta de responsabilidad del grupo para con el propio grupo. Trató de señalarles el liderazgo democrático como la meta de un grupo sano.

Por último, IH propuso que se siguieran reuniendo como Grupo Operativo a pesar de que el "líder" y la Observadora no estuviera presentes.

REUNION 15:

Esta reunión se inició en punto de las 8 y, con todos los miembros presentes, la orden del día era: 1) Terminar las evaluaciones personales y 2) La Evaluación Final del Grupo Operativo.

Se descubrió que DM y KL tienen dentro de la organización, funciones de educación en relaciones humanas. El propio grupo analizó sus resistencias iniciales y, esto sirvió para esclarecer que TODO el grupo había logrado al final, rom



per con muchas de sus resistencias y desconfianzas.

Había un ambiente de informal cordialidad, quizás - por ser éste el último día de reunión. La participación de - los miembros fue generalizada y activa; a pesar de la veloci- dad con que fue transcurriendo la sesión, las intervenciones contribuían al tema y los miembros se atendían.

DM leyó su registro, el registro de la sesión fue - casi exacto y muy descriptivo'. Se nombró como Coordinador a MV, el cual, casi no pudo actuar debido a que el "líder" y la Observadora se llevaron la mayor parte del tiempo, por ser el último día.

El "líder" estuvo ayudando al grupo a redondear sus percepciones del proceso que hemos estado viviendo. El grupo consideró que aunque habíamos comprendido la meta del aprendi- zaje del grupo, no la habíamos alcanzado totalmente ya que co- mo expresaron algunos en sus Cédulas de Sugerencias; las reu- niones se habían terminado cuando apenas comenzábamos a fun- cionar como grupo.

Se consideró que el aprendizaje había ocurrido de - la siguiente manera: Ahora, teníamos una conducta más parti- cipante y, a la vez más crítica y consciente de nuestras mane- ras de relacionarnos y, de las de los demás miembros y, tam- bién, del proceso de discusión del grupo.

La sesión recibió una alta calificación. Se sugirió seguir teniendo éstas reuniones, seguido o periódicamente. Se aprobó una segunda etapa de Grupo Operativo en la que se ana- lizarían los problemas de la relación en el trabajo dentro de la empresa.

---

(') NOTA: El Registro hecho por DM aparece dentro de los Apén- dices con el No. 7. Es ilustrativo de cómo captó el grupo la función de Registrador y, también dá una impresión casi glo--

En las Cédulas de Sugerencias se multiplicaron los aciertos del grupo, por ejemplo: "existe mayor sentido de grupo"; "inducir al grupo a una relación más estrecha"; "el haber logrado que el grupo expresase con gran facilidad opiniones sobre los demás"; "la aceptación de que en el grupo se hablase de "tu"; "las evaluaciones individuales"; "mencionar la segunda etapa"; "la forma positiva y permanente en que se estimuló al grupo", etc.

Se terminó la reunión, fijamos la fecha para el desayuno que se va a pagar con el dinero de las multas por retardo. Después, todos nos quedamos sentados, con muy pocas ganas de abandonar la Sala; lo cual puede ser un índice de que la experiencia les fue útil y agradable y, también puede ser una señal de que el "líder" no consiguió manejar la situación conflictiva del grupo "entre contento" por haber terminado satisfactoriamente una tarea y, "triste" por la despedida.

## 2) EVALUACIONES:

Con el fin de diagnosticar el adiestramiento en el desarrollo de las "habilidades básicas" para relacionarse, así como para estudiar el proceso de cambio en el grupo de discusión. Se realizaron tres Evaluaciones: al comenzar, en medio y al finalizar la experiencia. De ésta manera obtuvimos y dimos al grupo, algunas ideas de los cambios producidos tanto en las personas como en el grupo y, también, de las posibles influencias productoras de esos cambios.

Dividimos el trabajo en dos, el "líder" era el encargado de actuar en y con el grupo; la Observadora debía pertenecer al grupo y a la vez analizarlo desde "afuera"; eval-bal -reflejada por uno de los miembros, al inicio más renuente del ambiente del grupo al finalizar las sesiones.

luar tanto la conducta como el desarrollo de los miembros y del grupo como un todo y, realimentarlo por medio de Evaluaciones periódicas. El "líder" y la Observadora, discutían previamente los puntos clave de las Evaluaciones.

A continuación se transcriben las tres Evaluaciones que se hicieron del Grupo Operativo.

PRIMERA EVALUACION DEL GRUPO OPERATIVO, AL FINAL DE LA  
PRIMERA SEMANA

A. DIRECCION Y ORIENTACION:

1. Durante la semana, se han ido planteando los pasos siguientes: 1) Exploración Psicológica; 2) Introducción del tema: a) Metas Comunes; b) Intereses Comunes, c) Pertenencia Emocional; 3) Se solicitó que expresáramos cómo podríamos lograr esto más eficazmente; 4) Se aceptó que el método fuera "presentación de miembros"; 5) Se introdujo el lenguaje: "Agente de Cambio", "Registrador", "Líder", "Exogrupo", etc.

Hasta hoy viernes se han terminado: Exploración psicológica. Introducción al tema. Presentación de miembros y el Manejo del Lenguaje, aunque sólo se ha actuado en cuanto a Registrador, cuya función siento que no se ha entendido como "memoria del grupo", ya que el grupo no hace uso de él. BC e IH han actuado como "agentes de cambio" aunque sin darse cuenta de que lo están haciendo. En la primera reunión BC actuó como estimulador provocando el cambio en el momento en que se aclaró que una cosa era la empresa y otra el Grupo Operativo. Hasta entonces, se sintió un alivio en el grupo para asistir a estas reuniones. Esta actitud la ha conservado BC

durante las cuatro reuniones, por ej: cuando le aclaró a FN - que él estaba allí como miembro del Grupo Operativo y no como Gerente General. Por su parte IH actuó como "Agente de cambio" cuando, en la segunda sesión, intervino aliviando la tensión producida por la intervención de LR que solicitaba las "confesiones" y que estas fueran sobre aspectos "negativos" y no sólo lo "bonito". En éste momento, IH cambió la dirección de la comunicación dirigiéndola hacia los procedimientos de: el uso del "tu" generalizado y el utilizar un "ideograma", cosa que el grupo, aceptó de inmediato.

2. Ciertos miembros no discernen claramente los objetivos, hay bastantes propuestas de tratar problemas específicamente laborales, lo cual conduciría a la formación de un grupo que trata de resolver sus problemas laborales y no a lo que se pretendía en un principio, o sea, la integración de un grupo de aprendizaje de las habilidades necesarias para relaciones interpersonales adecuadas.

3. Por un lado, el "líder" ha estado insistiendo en formas que él considera básicas para el logro de un grupo centrado en el aprendizaje pero el grupo ha propuesto ejemplificar con casos concretos de sus relaciones en el trabajo. Aunque esto puede aprovecharse sí el grupo llega a comprender - que de esos ejemplos debe extraer, verbalizar y actuar las "habilidades básicas", corre el riesgo de no poder alejarse - de los detalles abrumadores de situaciones muy "sentidas". impidiendo así la aproximación a las "habilidades básicas" subyacentes en las relaciones humanas.

4. En las dos primeras sesiones, algunos miembros - del grupo, se encontraban sin la información adecuada, debido

a que eran miembros nuevos y a la ineficiente repartición del Programa. En las dos sesiones siguientes y en la de hoy, el "líder" ha estado interviniendo abundantemente de manera informativa, lo que a mi juicio ha hecho que el grupo se torne menos activo, con el riesgo de pasar a depender del "líder" para que éste diga la última palabra.

#### B. MOTIVACION Y UNIDAD:

1. Parecemos vivamente interesados, pero no estoy segura de que los intereses sean los mismo, algunos dan la impresión de estar más interesados en que el grupo los conozca; otros, estan atentos pero pasivos y, finalmente, los más están realmente tratando de moverse hacia la meta.

2. En ésta semana, se ha mantenido el intefes centrado en la posibilidad de acercarse entre sí.

3. Esto constituye el propósito común en este período, dando la impresión de que el verdadero aprendizaje vendrá después.

#### C. ATMOSFERA:

1. Hasta ahora, la atmósfera ha sido formal, respetuosa, con intentos serios de llegar a un clima informar mal pero, hasta ahora, sin resultados. Quizá porque se planteó prematuramente el "tu" versus el "Ud." sin que terminaran las presentaciones que solventarían en mucho los problemas de intercomunicación en el grupo. Sin embargo, el clima es permisivo, cooperativo y amistoso.

#### D. CONTRIBUCIONES DE LOS MIEMBROS:

1. En general, con excepción de MV, quien parece es

tar muy preocupado en su manera de relacionarse como Técnico de Procedimientos, la participación ha sido equilibrada. Aunque las contribuciones han ido al grano, es decir, que se han estado relacionando como: inquiridor aclarador; informante; opinante; elaborador; y dinamizador, que son maneras de entrar en relaciones que contribuyen al logro de la meta, en casi todas las sesiones, especialmente en la tercera, durante las "presentaciones", los participantes se relacionaron más como: estimulador; conciliador; transigente; canalizador; legislador y seguidor, que son formas de relacionarse tendientes al mantenimiento del grupo. Aunque no han faltado algunos participantes que se relacionan de manera individualista, es decir, como agresor; obstructor; buscador de reconocimiento; confesante; mundano; dominador; buscador de ayuda; defensor de intereses especiales y adulator. Estas son maneras de relacionarse que no tienen relación con la tarea del grupo o que están orientadas negativamente hacia el crecimiento y mantenimiento del grupo. Estos roles imponen problemas en el adiestramiento del grupo y de los miembros. Es decir, están centrados en el individuo, en oposición a aquellas maneras que están centradas en el grupo.

#### E. CONTRIBUCIONES DE MIEMBROS ESPECIALES DEL GRUPO.

1. El "líder" ha intervenido prolijamente y, aunque estimula a que intervengan los otros miembros, no da suficiente margen de tiempo para que esto ocurra. continuando él en el uso de la palabra. En la tercera sesión, cuando EF terminó su interesante presentación, me pareció, que las intervenciones de AB le robaron un poco el efecto de su exposición

frente al grupo. Y es que en su afán de "sacarle todo el jugo" a las experiencias expuestas por EF, el "líder" intervino reiteradamente, puntulizando las metas del grupo, en lugar de fijarse, que en ese momento, eran más importantes las relaciones de mantenimiento del grupo.

Siento que el "líder" ha estado insistiendo demasiado en las técnicas de aprendizaje del grupo sin considerar que la dimensión de crecimiento del grupo en este período era la de solucionar los problemas de intercomunicación entre los miembros. Pienso que esto ha sido resuelto hoy en buen grado.

---

NOTA: En la Evaluación se introdujo por primera vez, los nombres de las maneras de relacionarse (roles), como un amortiguador que ayudase a aliviar el choque de la primera Evaluación. De ahí, la larga enumeración de los mismos que fue seguida de una breve explicación de sus significados.

SEGUNDA EVALUACION DEL GRUPO OPERATIVO, AL FINAL DE LA  
SEGUNDA SEMANA

REUNION 10:

1. Hemos estado cumpliendo cabalmente las órdenes - del día. Estas han sido: a) Discusión del Agente de Cambio y Dimensiones de Crecimiento del Grupo; b) Actuación de una situación ficticia, la elegida fue: "Comisión de Estudio"; c) - Actuación de los roles más opuestos a las maneras usuales de relacionarse de los miembros; d) Actuación de los roles que contribuyen al logro de la meta y al mantenimiento del grupo; e) Evaluación de la actuación del grupo, por los miembros; f) Clasificación de las maneras de relacionarse de los miembros. por cada uno de los mismos; g) Evaluación del Grupo Operativo.

2. Con respecto a la semana pasada, el Grupo Operatico ha dado un cambio radical, ha comprendido totalmente - que es lo que estamos tratando de hacer, a sugerencias del - "líder" se actuaron los roles, pero ahora; el grupo ha ini--ciado espontáneamente el análisis clasificatorio de las maneras de relacionarse, ha empezado a evaluar su comportamiento como grupo; hay bastantes sugerencias con relación al procedimiento para llevar a cabo la orden del día; muchos de los miembros están practicando fuera del grupo lo que en él están viviendo y aprendiendo.

3. Ha habido la información necesaria en cada reunión pero además, algunos de los miembros estan emprendiendo la difícil tarea de tratar de comprenderse a sí mismos y por ello hay bastantes sugerencias pidiendo éste tipo de conoci-

mientos aunque, no debemos olvidar tampoco que el adquirir conocimientos de Psicología, puede estar motivado por verse desde un punto de vista científico y, conseguir con ello aliviar la tensión del malestar indefinido que sienten al estar sufriendo de manera consciente, los efectos de su manera limitada de relacionarse con los demás.

#### B. MOTIVACION Y UNIDAD:

1. Todos hemos estado igualmente interesados, aunque algunos tienen dificultad en expresar su interés. El interés se ha mantenido en un nivel muy alto. Encuentro al grupo firmemente unido por el propósito común del aprendizaje y la adquisición de nuevas formas de relacionarse. En cuanto a la "Comisión de Estudio", no han logrado quedar satisfechos con los procedimientos para llegar a la meta de elegir delegado. Sin embargo, como "Comisión de Estudio" los miembros se sacrificaron en aras de lo que pensaron objetivo común.

#### C. ATMOSFERA:

1. Formal, permisiva, cooperativa y amistosa como "Grupo Operativo", ahora bien, como "Comisión de Estudio", la atmósfera ha sido formal, e inhibitoria debido al ambiente dictatorial de la reunión del jueves y cínico de la reunión del miércoles. Han pasado de una actitud competitiva al principio a una subordinada al final de la sesión. Hubo un ambiente poco amistoso durante las tres sesiones del Comité, el ambiente llegó a ser francamente hostil en momentos. Sin embargo, cuando la sesión de la Comisión terminaba, el ambiente cambiaba fácil y rápidamente al otro que ha caracterizado al

Grupo Operativo.

D. CONTRIBUCIONES DE LOS MIEMBROS:

1. La participación general ha sido desequilibrada. En el ejercicio de representar otro rol DM, BC, DC, EF y el "líder" hicieron esfuerzos por jugar sus papeles pero sin mayor resultado. Algunos otros miembros permanecieron pasivos.

MV como "Agente de Cambio" tomó una actitud coordinadora y en esto, igualmente contribuyó IH, produciendo un progreso hacia la meta. MV en su papel de buscador de reconocimiento se comportó más bien como dominador y el grupo se sintió totalmente desvalido, incómodo e inefectivo, sin embargo, MV, estuvo dentro de su papel de buscador de reconocimiento.

KL, hacía esfuerzos por intervenir en su papel de defensor de intereses especiales pero caía casi irremisiblemente en su actitud crítico-evaluadora. Entre paréntesis, ésta difícil función la cumple admirablemente y, ahora, se ha forzado a suavizar su trato, lo cual ha redundado en una aceptación del grupo a sus contribuciones.

LR, ha cambiado su manera de relacionarse de confesante a comentarista y opinante. Cuando fungió como Registrador, el "líder" solicitó su ayuda y LR supo informar concisamente, lo cual facilitó el avance del grupo. Con todo, necesita esforzarse más aun e intervenir en el momento adecuado y sin dar tantos rodeos.

NS hace esfuerzos intermitentes por participar activamente, pero se cansa pronto y se aísla de lo que está tratando el grupo. Ya que descansó, vuelve a participar en

la tarea, dá la impresión de no tener una idea clara del proceso que está viviendo el grupo. Desde su silencio pasivo busca reconocimiento mediante exclamaciones en voz baja que obligan a los que lo rodean a fijarse en él.

CD, como "agente de cambio" pasó de coordinador a transigente y urgido por producir un delegado ¡a como diera lugar! terminó dominando las voluntades de los miembros del grupo.

GI, se esforzó como Director de Debates (agente de cambio) sin embaro, ésta reunión transcurrió en medio de un relajo "enojoso" para la mayoría de los miembros. Esto ocurrió en parte porque el grupo estuvo desbalanceado por muchas personalidades individualistas. El lunes, GI cumplió efectivamente su papel ya no como "apuntador de actas" sino apuntalando los pasos que daba el grupo y realimentándolo constantemente, de manera que los progresos fueron bastante rápidos.

DM se dió cuenta (el lunes) del equívoco de la "comisión del campo" y tomando una actitud un tanto sarcástica y burlona (finamente agresiva) buscó hacerlos hablar para que "cayera el pez por la boca". El día de ayer, como elaborador intervino atinadamente pero sólo en dos ocasiones ya que se subordinó a la autoridad del "agente de cambio".

IG ha actuado bien sus papeles, principalmente el de adulator. Como se sentía incómodo, al inicio de la reunión lo sobreactuó, pero al finalizar le salía bastante "natural". Aunque tuvo intervenciones atinadas como crítico-evaluador más bien funcionó como orientador, como memoria del grupo (registrador) y como informante.

HO actuó bien su papel de legislador y a tal grado

había llegado el dominio de MV que HO propuso una votación de auscultamiento en la cual se puso de manifiesto que había habido deshonestidad. HO estaban tan identificado con su papel que llegó a enojarse, lo mismo que GI, pero ambos se contuvieron pensando que ese no era su papel. Ha interpretado bien el rol de orientador, sin embargo, el grupo lo sintió como agresor y obstructor. ¿Será que la Comisión de Estudio se encontraba dominada por el "agente de cambio" y no se dio cuenta de lo inadecuado del procedimiento?

FN en la elección de delegado no compitió. Quizá pensando que tenía que actuar su rol de Coordinador, actuó como seguidor. Me parece que se relaciona con mayor facilidad como opinante y que se le dificulta escuchar a los demás.

Siento que EF ha tenido dificultades para actuar sus roles. Sin embargo, se ha estado relacionando de maneras distintas, con todo, ha seguido manteniendo el estilo "magisterial" como le ha señalado el "líder". Es probable que sienta que su falta de fluidez en el lenguaje lo está obligando a ser más pausado, lo que le da ese estilo. Ahora bien, pienso que su dominio del lenguaje es suficiente como para poder olvidarse de ese supuesto impedimento y dejarse actuar con más libertad.

A BC, se le ha forzado a una manera de relacionarse que sencillamente no va con su manera de ser y fracasó como mundano. Como canalizador no pudo actuar porque se dejó impresionar por el ambiente rígido que creó el "agente de cambio", subordinándose a ello como la mayoría del grupo.

AB, estuvo particularmente atinado en la actuación

de las maneras de relacionarse de los miembros del grupo. El "líder" fue señalando uno por uno -imitándolos- las maneras - que el observó. Esto fue acogido con actitudes muy positivas puesto que la "actuación del "líder" sobre la conducta de cada uno era caricaturesca, movía a risa, pero hacía llegar - lo que deseaba señalar. Otro acierto fue mostrar al grupo la efectividad del silencio, cuando éste se usa en el momento y circunstancias propicias. También se ha visto en dificultades para ejercitar maneras de relacionarse que son ajenas a - sus patrones típicos, sin embargo, esto se puede entender mejor si se considera que se ha puesto roles individualistas y, siento que ha entrado en conflicto tanto por su función constructiva hacia el grupo como por no ponerse en evidencia. En otras palabras, que inconscientemente no le gusta que el grupo lo vea funcionando "bien" como individualista.

TERCERA EVALUACION DEL GRUPO OPERATIVO AL FINAL DE LA TERCERA  
SEMANA

REUNION 15:

Esta Evaluación, a diferencia de las demás, desea - presentar un cuadro del Grupo Operativo en las "habilidades - básicas de relaciones humanas", tal como ha sido visto por ésta Observadora. Lo que voy a presentar se ha centrado en - ciertas tendencias principales del desarrollo de grupo. Quisiera que fuese útil para sugerir el valor de éste tipo de experiencias de grupo como medio de mejorar las "habilidades en las relaciones humanas" de cada uno de nosotros.

1. A pesar de la confusión inicial previa incluso al desarrollo de las sesiones, debido a la mala distribución -

de los volantes explicativos y de la llegada de miembros que no estaban en lista y la ausencia de otros que sí, el grupo estaba dispuesto a aceptar y a usar en forma extensiva los métodos de funcionamiento que el "líder" y la Observadora habían considerado importantes. Sin embargo, esta buena disposición era más bien pasiva puesto que todo resultaba nuevo, es decir, el plan de trabajo de Grupo Operativo, la ejercitación de las habilidades por medio del desempeño de roles, las sesiones de Evaluación y, la utilización de la experiencia del grupo mismo en el estudio de las relaciones interpersonales.

2. Conforme a la idea previa del "líder" y la Observadora, el desarrollo del grupo se puede valorar en los siguientes aspectos: a) Los miembros se hicieron más participantes y el grupo más posesivo; b) Desarrollaron un poco la disposición a aceptar responsabilidad en la conducción de su propia actividad, aunque no se logró que pasara de una mera disposición, faltándoles llevarla a la práctica; c) El "líder" insistía y forzaba para que se le ubicase sólo en el rol de una persona de "recursos". Sin embargo, el grupo persistió, aunque cada vez menos, en seguir dependiendo del liderazgo formal; d) Por esta falta de "tomar las riendas", el funcionamiento del grupo no logró toda la eficiencia que pudo haber obtenido.

3. El registro del contenido indica que los miembros, con la sólo guía de un breve esquema de Programa (Dimensiones del Agente de Cambio y Dimensiones de Crecimiento del Grupo), seleccionaron, discutieron y alcanzaron una - -

comprensión básica de importantes problemas de relaciones humanas.

4. El desarrollo del grupo parece haber seguido una pauta definida: en la primera semana las reuniones se centraron en el rompimiento de la resistencia provocada por la disparidad de jerarquías entre los miembros, así como a la aceptación del método de Grupo Operativo que, creaba a su vez, resistencias a aceptar responsabilidades cuando lo que se tenía en mente era asistir pasivamente a un "curso" de tipo académico. En el rompimiento de estas resistencias jugó un papel preponderante BC, al ubicarse como un miembro más dentro del grupo y, verbalizando la diferencia entre el grupo de trabajo y el Grupo Operativo. Para la segunda semana había una actitud individualista en el sentido de "que podría sacar de provecho personal, para mi, de estas reuniones". En este proceso, sin embargo, se iba actuando dentro del grupo, lo que fue provocando una gradual comprensión y aceptación del método de funcionamiento. Para la tercera semana, los dos primeros días fueron resabios de la semana anterior, pero las evaluaciones personales fungieron como "agente de cambio" para que los miembros comenzaran a valorar al grupo como tal. De esta valoración del grupo no se ha podido pasar a un período de reuniones totalmente eficientes y productivas. Ha quedado planteado por varios miembros, la necesidad sentida de continuar reuniéndose como grupo después de la terminación del Programa. El hecho de que se verbalice esta necesidad al final de las reuniones es indicativo del punto alcanzado. Realmente, pienso que sólo hasta aquí se ha llegado y que, el plantea-

miento de una "segunda etapa" de adiestramiento para este mismo grupo, parece confirmar mi percepción de que se anhela llegar a un desarrollo de grupo en el que existan reuniones bien organizadas y productivas como producto del liderazgo distribuido entre los miembros.

¿Por qué no se alcanzó esta etapa en las tres semanas previstas? Aparte de las resistencias señaladas, debe considerarse también: a) El tamaño del grupo al iniciarse el programa (17 miembros); b) La inestabilidad en la permanencia de los mismos miembros (varios salieron en misiones de trabajo o de vacaciones); c) Debe insistirse en la resistencia como resultado de las exigencias que los métodos que se utilizaron plantearon a los miembros. Los métodos no eran familiares, no correspondían a las expectativas de muchos y, requerían cambios muy significativos en su conducta antes que se pudiera desarrollar un grupo cooperativo y responsable.

En la primera semana la resistencia propició el concentrar la atención de los miembros sobre su propia conducta, en lo que respecta a su contribución u obstaculización al funcionamiento del grupo. Es probable que esta concentración haya sido necesaria, si lo que se quería era que el grupo, además de comprensión verbal, desarrollara habilidades reales y una mayor sensibilidad a las condiciones del funcionamiento de grupo.

5. Los datos de observación y el análisis de las grabaciones y las reuniones de Evaluación, indican cambios deseables en la conducta de los diferentes miembros. Aumentó considerablemente la participación de muchos que no intervenían al principio; esta participación se hizo cada vez más

orientadas hacia la meta, más cooperativa y menos confesante, menos buscadora de reconocimiento y de ayuda. El material de las reuniones de Evaluación y el de las reuniones de "desempeño de roles", así como las Cédulas de Sugerencias, revelan el desarrollo de una mayor conciencia y un mejoramiento de las habilidades. Esto parece confirmarse en la utilización de ellas fuera del grupo que han narrado varios de los miembros.

La tendencia a plantear la amistad, por otra parte, como una meta sentida en este momento de la evolución del grupo, nos parece un síntoma del proceso de integración del grupo como tal que ha cobrado cuerpo en esta expresión. Aunque la amistad no es la meta de este Grupo Operativo, sino el aprendizaje de "habilidades básicas" para relacionarse adecuadamente, la amistad sí es uno de los efectos secundarios en éste proceso -aunque pienso que difícilmente se logrará convertir a los 12 miembros en un sólo grupo de amigos. Lo más probable es que se formen varios subgrupos de amigos más íntimos y se conserve un nexo de cordialidad, respeto y afecto por los demás.

6. Es posible que los cambios producidos en una experiencia intensiva de tres semanas de duración no se mantengan después que los miembros abandonen el ambiente del Grupo Operativo. Sin embargo, la segunda etapa propuesta, probablemente afiance los cambios, de manera que sus efectos serán de más largo alcance.

Este pronóstico tiende a ser bastante positivo si se considera que los miembros han estado utilizando con éxito las habilidades que aquí se han ejercitado. De continuar

esto así, seguramente los cambios que se han observado en la conducta de los miembros se mantendrán.

Existen pues, todas estas razones para concluir - que la experiencia en el Grupo Operativo ha sido valiosa. - Los miembros parecen haber logrado conocimientos significativos sobre su propia conducta; parecen haber adquirido nuevas habilidades importantes para la comprensión de los grupos; y parecen haber desarrollado una mayor capacidad para ayudar a los grupos a trabajar en forma más productiva, eficiente, e independiente.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS OBTENIDOS

En este capítulo se expondrán los resultados tanto de las técnicas descritas en el Cap. II, como de la Experiencia misma. Estos resultados se refieren por un lado, al material y métodos utilizados en la experiencia, con juicios sobre su utilidad y funcionalidad como en los casos de la Hoja de Registro; del Esquema del Agente de Cambio, etc., y por el otro, a los resultados de la experiencia tanto para los miembros en particular como para el grupo.

#### 1) REGISTRO DE LAS MANERAS DE RELACIONARSE:

Se puede decir que desde el primer día de sesión obtuvimos resultados. Lo primero que notamos fué que los problemas para registrar objetivamente las maneras de relacionarse de los miembros eran muchos y, todos importantes.

Quizá lo más difícil de lograr fué el adiestramiento en el Registro. Poder distinguir con claridad las definiciones de los roles es un paso para poder detectarlos con rapidez cuando el grupo está funcionando, pero aun así, la discusión ocurre más rápido de lo que el novel observador desea; por ello, la Observadora se vió forzada a registrar de cada participante, sólo aquellas maneras de relacionarse de las que estaba "totalmente" segura, registrando muchas menos de las que realmente ocurrían.

Otra dificultad importante se presentó cuando la Observadora quiso prescindir del contenido de la discusión ateniéndose únicamente a la forma de la misma; porque los roles no solamente entrañan el cómo se dice (esto es la actitud, tono de voz, expresión corporal y facial, etc.) sino también lo

que se dice. Por ejemplo, un miembro puede intervenir de distintas maneras en momentos muy breves, en tanto que otro puede emplear hasta cinco minutos relacionándose de una única manera, por ejemplo, dando información.

Otro problema inicial lo fué, el que la Observadora no conocía a todos los miembros por sus nombres y no identificó inmediatamente -los dos primeros días- quien estaba hablando. Este problema se intentó solucionar pidiendo a los miembros que dijeran su nombre antes de empezar a hablar -lo que no ocurrió cuando la discusión se agilizó- y fue solucionado porque espontáneamente uno de los miembros se sentó cerca de la Observadora y le fue diciendo quién estaba hablando.

Debido a todas estas dificultades, se utilizó la grabadora para verificar en un segundo registro la objetividad del primero. Fue también muy útil discutir con el "líder" del grupo la grabación, cuando había una situación ambigua o difícil de calificar.

Los datos recopilados, sesión tras sesión, en la Hoja de Registro, que entre paréntesis resultó ser muy manuable, dieron una imagen fiel tanto de la actividad fluctuante de cada miembro (ver renglón de totales) como del tipo de actividad.

Para el final de las primeras cuatro reuniones, se tenía un perfil de los roles preferidos de cada uno de los miembros, o lo que es lo mismo, de su estereotipo de participación. Sobre éste perfil se trabajó posteriormente buscando cambiarlo a través del "desempeño de roles", esto es, del ejercicio de distintas maneras de relacionarse, buscando un do

ble fin: a) Que los miembros vieran encarnado en otros cual era su estereotipo y b) que practicaran otras formas de relacionarse a fin de ser más flexibles y oportunos en su participación. En otras palabras, se utilizó para sensibilizar a los miembros en la captación de la variedad de roles requeridos para el logro de una interacción adecuada.

Lo dicho en cuanto a la utilidad de la Hoja de Registro para los miembros, es válido también para el grupo en total. Por una parte, se aprecia la actividad total del grupo, día a día, así como los roles requeridos en cada momento de su desarrollo. Esto permite hacer un diagnóstico que aproxima a la comprensión de lo que está ocurriendo en el grupo y pensar en los pasos que se pueden dar para modificar la situación en que se encuentra, si ello fuera necesario. El Registro es la base para proveer los roles que se necesitarán si es que el grupo ha de evolucionar adecuadamente.

Se debe recordar que el grupo estuvo practicando roles a partir de la sesión 7, pero principalmente las reuniones 7, 8 y 9 por ello la segunda semana está muy "cargada" de intervenciones individualistas a pesar de lo cual, el ambiente del grupo cuando terminaba la "representación" se transformaba en uno cordial y animoso en donde parecía que se estaba fraguando la amistad.

Si se comparan entre sí las Hojas de Registro de las tres semanas vemos que el número total de intervenciones de la primera semana es el más bajo: 634; el de la segunda el más alto: 845 y el de la tercera es un poco más bajo que el de la segunda: 796

El pico de la segunda semana obedece al "ejercicio

de roles" que usualmente estiró las sesiones entre treinta minutos y una hora. Pero en todo caso, el total de la tercera semana es superior al de la primera, lo que puede considerarse como la ganancia "normal" en el número de participaciones. Parece que este aumento se debió a que los miembros se expresaban con mayor nitidez, iban al grano y no absorbían tiempo en rodeos, por ello cada uno pudo intervenir más veces.

En la primera semana, del total de intervenciones: 634, el 61.2% fueron en el sentido de aclarar la meta del grupo, consumiendo el "líder" de éstas el 40.5% y BC el 14%. En seguida tenemos las participaciones que afianzan la relación éstas fueron 193 o sea el 30.4%. De las cuales, el 28% pertenecen al "líder", el 15% a BC y el resto a los demás miembros. Las intervenciones individualistas fueron sólo 53 o sea, el 28% del total y de éstas, el 96.2% son de los miembros y el resto, del "líder".

Como se puede apreciar, en ésta primera semana, el porcentaje más alto de intervenciones hacia la meta pertenece al "líder", descandando en él la responsabilidad casi total de los logros del grupo. En cambio, los miembros se muestran más activos en tratar de afianzar sus relaciones entre sí, procurando crear un ambiente agradable y de confianza. Incluso sus intervenciones individualistas son intentos más bien suaves o torpes de manejar la situación -como el ser confesante, y obstructor- que intentos agresivos o dominadores.

En la segunda semana, del total de intervenciones, el 61% contribuyeron a la meta, el 25% del mantenimiento de la relación y el 12% a intervenciones individualistas.

Del total de intervenciones sólo el 15% fueron del "líder", el 13% de IH y, el 9% de BC y CD respectivamente. - Esto quiere decir que se logró distribuir más parejamente la participación entre todos los miembros.

Comparativamente con la primera semana, el porcentaje de las intervenciones individualistas disminuyó a menos de la mitad y eso que los miembros se dieron gusto en "representar" los roles individualistas. Creció notablemente el número de iniciaciones contribuyentes -de 19, siete son del líder y doce de los otros miembros- lo mismo ocurrió con otras maneras de relacionarse que casi no utilizaron durante la primera semana, como: crítico-evaluador, orientador y observador-comentarista. (Ver gráficas).

Para la tercera semana, del total de intervenciones, el 65% constituyeron intervenciones hacia la tarea, el 32% - hacia el mantenimiento y sólo el 3% fueron individualistas.

Para ésta semana, las intervenciones del "líder" - constituyeron también el 15% del total y las de IH y BC el 13% cada uno. Como se ve, durante ésta semana, los miembros sostuvieron más o menos el mismo nivel de participación distribuida que en la segunda semana.

Las intervenciones opinantes fueron inferiores en número a las de las dos semanas anteriores. Aumentó considerablemente el número de elaboraciones y se sostuvo casi igual a la segunda semana el número de intervenciones coordinadoras, orientadoras y crítico-evaluadoras y, con relación a las iniciaciones contribuyentes, todas pertenecen a los miembros.

A continuación se presentan las gráficas y los cua

dros que compendian las maneras de relacionarse de los miembros, cuyas sumas ponen de manifiesto cómo evolucionó la participación del grupo considerado como unidad.

Para apreciar el desarrollo de la conducta del grupo, se han tabulado en tres partes las quince sesiones; mismas que se corresponden a los tres periodos evaluados. Un último cuadro compendia las quince sesiones.

CUADRO No. 1  
REGISTRO DE MANERAS DE RELACIONARSE  
REUNIONES 1 a 5

MANERAS	AB	BC	CD	DM	EF	FN	GI	HO	IH	KL	LR	MV	NS	TOTAL
Ini. Cont	12	2			1				1					16
Inq. Inf.	28	4	1	1			1	1	3	2	2			43
Inq. Acl.	26	3	1			1	1	1	1				2	36
Inform.	33	15	9	4	5	4	7	5	8	4	5	3	3	105
Opinante	7	8	7	2	7	5	4	4	8	6	6	1		65
Elabora.	15	8	4		1	2	4		3	8	3		1	49
Coord.	10	6	1											17
Orient.	5	3	3		1				1					13
Crít. Eval	7	1	2						2	6				18
Dinamiz.	10	3												13
T. de Proc		2	1									5		8
Rég.	4									1				5
Est.	21	15	7	1	5	3	2	4	1	1	2	1		63
Conc.	8	2			1	1	1	2	1	2	3			24
Transig.	2	8	3		1	2	1	2	1	12	3			35
Canaliz.	10	2	1											13
Legisl.	6	1	1	1	4	1	2	2	2	4	1	1		26
Ob. Comen.	6	1	1		4	1	2	2	2	3	1	1		24
Seguidor					1	1	2	1				3		8
Agresor				1			1			1	1			4
Obstruct.	1		2		1					1	2	3		10
Busc. d/R.			2	1	1			1		1	2			8
Confesant.		1					3	1		1	8			14
Mundano					1							3		4
Dominador			1											1
Busc/Ayud								1			2	2		5
Defensor d/Int. Esp.	1		1					1		2				5
Adulador						2								2
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>	<b>85</b>	<b>51</b>	<b>11</b>	<b>33</b>	<b>24</b>	<b>31</b>	<b>28</b>	<b>34</b>	<b>55</b>	<b>39</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>634</b>

FUENTE: Tomadas del Registro diario de las Maneras de Relacionarse durante la Experiencia.

CUADRO No. 2

REGISTRO DE MANERAS DE RELACIONARSE  
REUNIONES 6 a 10

MANERAS	AB	BC	CD	DM	EF	FN	GI	HO	IH	KL	LR	MV	NS	TOTAL
Ini. Contr.	7	3	1		3		1	1	1		1	1		19
Inq. Inf.	12	3	3	6	3	4	1	1	3				1	37
Inq. Aclar.	17	3	1	4	6	1	4	1	2	2	2	1	1	45
Informante	16	7	4	4	8	6	4	6	14	4	2	3	4	82
Opinante	7	8	7	11	10	12	11	10	13	10	6	4	5	114
Elaborador	9	13	5	5	6	3	7	1	10	4	4	1	2	70
Coordinador	3	1	4	1	1		4	2	5	4	1	3		29
Orientador	12	1	2		4		8	2	7	2	1	1		40
Crit. Eval	3	1	3	2	4	1	3	1	4	12		2		36
Dinamizador	3		3		3		1		1		1			12
Tec. de Proc	1		1			1						5	1	9
Registrador	5	1	1				4	3	6					20
Estimulad	12	9	4	2	4	3	1	5	8	4	1	8		61
Conciliad.	7	9	6		1	2	4	5	4	1	1	1	1	42
Transigente	1	2	3	2			2	6	2	2	3	2	2	27
Canalizador	3	2	3				1		2					11
Legislador	2		1	10			1	3	1	2				20
Observ. Com.		5	8	3	1		5	7	7	3	7	6	3	55
Seguidor				4	1	3				1	2	2	3	16
Agresor	1	1	3	2			1	4						12
Obstructor	2		4	1				1		1	4	3	2	18
Busc. d/Rec			1								1	4		6
Confesante	1	7	3										1	12
Mundano				2									3	5
Dominador			5									6		11
Busc d/ayud	6					1			3				2	12
Defens d/In tereses Esp										6	1			7
Adulador						1			15		1			17
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>59</b>	<b>55</b>	<b>38</b>	<b>63</b>	<b>59</b>	<b>108</b>	<b>58</b>	<b>38</b>	<b>54</b>	<b>31</b>	<b>845</b>

FUENTE: Tomadas del Registro Diario de las Maneras de Relacionarse durante la Experiencia.

CUADRO No. 3  
REGISTRO DE MANERAS DE RELACIONARSE  
REUNIONES 11 a 15

MANERAS	AB	BC	CD	DM	EF	FN	GI	HO	IH	KL	LR	MV	NS	TOTAL
Ini. Contrib		1	1	1	1				5	1	1			11
Inq. d/Inf.	12	2	4	5	2				1	2	7	4		39
Inq. Aclarad	10	11	4	1	1	1	1	1	4	1	2	1		38
Informante	16	8	8	3	2	4	5	2	8	5	4	2	2	69
Opinante	10	7	6	8	9	10	9	2	12	7	11	2	2	95
Elaborador	11	23	10	3	4	6	7	2	11	4	4		2	87
Coordinador	6	4	3	3	2	2	1		4	10	1	1	2	39
Orientador	6	2	1	3	2	1	1		8	2		1		27
Crítico Eval	1	2	3	1	2		1		6	9		1	1	27
Dinamizador					3				2			2		7
Tec. d/Proc.			1						3			4		8
Registrador	5	1		1		1	1		4	1			1	15
Estimulador	12	14	9	3	8	4	5	3	5	1	2	2	1	69
Conciliador	6	8	2	2	2	4	7	2	5	2	1		3	44
Transigente	2	1	4	3		1	1	2	3		1	1		19
Canalizador	8	4	2	4	2	3				1				24
Legislador			1			2	1	1	2		1	2	1	11
Observ. Com.	2	2	8	3	5	2	7	3	8	4	2	1	4	51
Seguidor						2	2						1	5
Agresor												1	2	3
Obstructor			1							1	1			3
Busc. d/Rec.													2	2
Confesante		1								1	1		3	6
Mundano												1		1
Dominador										2				2
Busc. d/Ayud													3	3
Defensor de Inter. Esp.											1			1
Adulador														0
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>	<b>91</b>	<b>68</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>43</b>	<b>49</b>	<b>18</b>	<b>91</b>	<b>54</b>	<b>40</b>	<b>26</b>	<b>30</b>	<b>706</b>

FUENTE: Tomadas del Registro diario de las Maneras de Relacionarse durante la Experiencia.

## CUADRO No. 4

## REGISTRO DE MANERAS DE RELACIONARSE

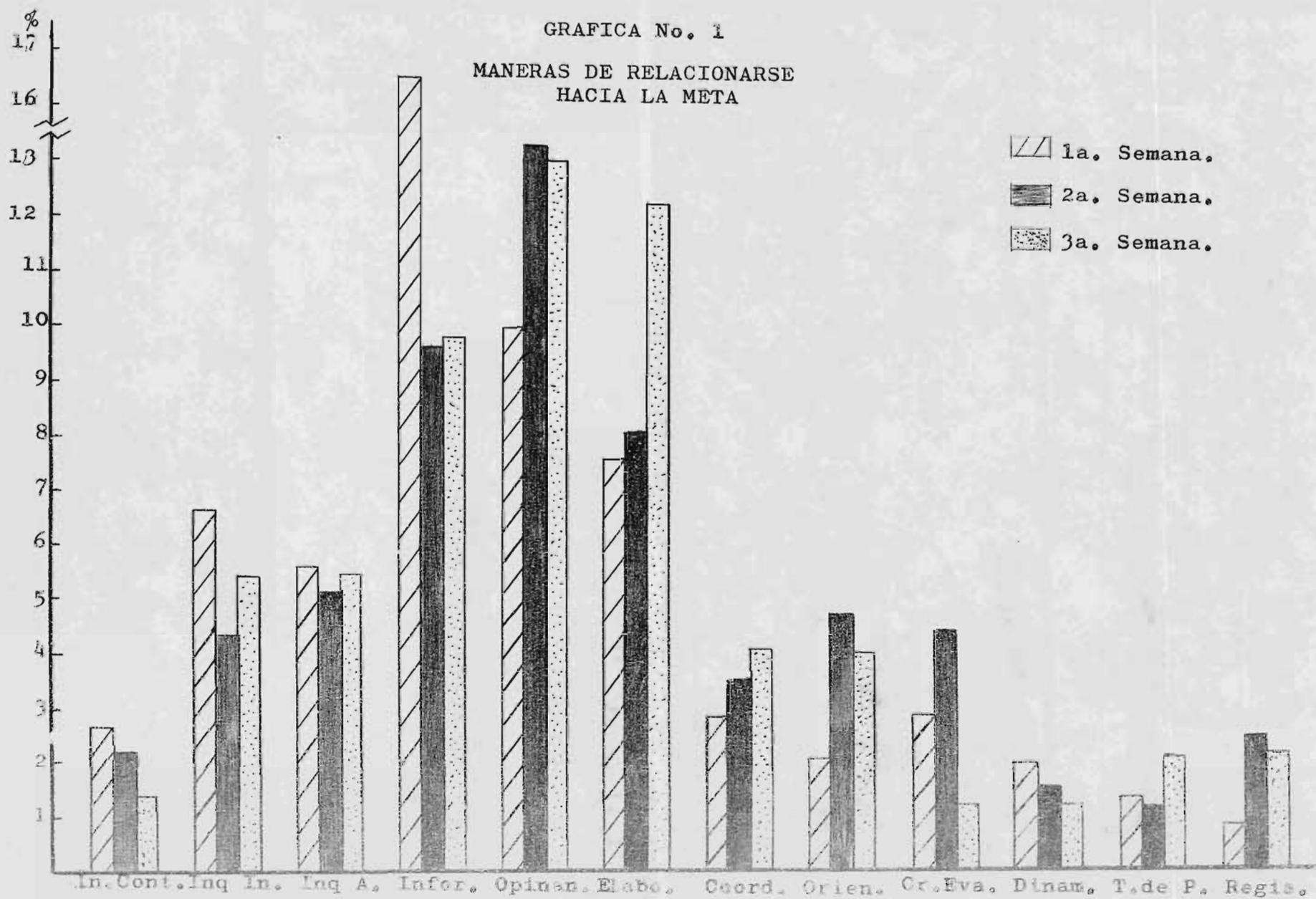
## REUNIONES 11 a 15

MANERAS	AB	BC	CD	DM	EF	FN	GI	HO	IH	KL	LR	MV	NS	TOT
Ini. Contrib	19	6	2	1	5		1	1	7	1	2	1		46
Inq. de Inf.	52	9	8	12	5	4	2	2	7	4	9	4	1	119
Inq. Aclarad	53	17	6	5	7	3	6	3	7	3	4	2	3	119
Informante	65	30	21	11	15	14	16	13	30	13	11	8	9	256
Opinante	24	23	20	21	26	27	24	16	33	23	23	7	7	274
Elaborador	35	44	19	8	11	11	18	3	24	16	11	1	5	206
Coordinador	19	11	8	4	3	2	5	2	9	14	2	4	2	85
Orientador	23	6	6	3	7	1	9	2	16	4	1	2		80
Crítico Eval	11	4	8	3	6	1	4	1	12	27		3	1	81
Dinamizador	13	3	3		6		1		3		1	2		32
Tec. de Proc.	1	2	3			1			3			14	1	25
Registrador	14	2	1	1		1	5	3	10	2			1	40
Estimulador	45	38	20	6	17	10	8	12	14	6	5	11	1	193
Conciliador	21	19	11	2	4	7	12	9	10	5	5	1	4	110
Transigente	5	11	10	5	1	3	4	10	6	14	7	3	2	81
Canalizador	21	8	6	4	2	3	1		2	1				48
Legislador	8	1	3	11	4	3	4	6	5	6	1	3	2	57
Observ. Comen.	8	8	17	6	10	3	14	12	17	10	9	8	8	130
Seguidor				4	2	6	4	1		1	2	2	7	29
Agresor	1	1	3	3			2	4		1	1	1	2	19
Obstructor	3		7	1		1		1		3	7	3	5	31
Busc. de Reco			3	1	1			1		1	3	4	2	16
Confesante	1	9	3				3	1		2	9		4	32
Mundano				2	1							4	3	10
Dominador			6							2		6		14
Busc. de Ayud	6					1		1	3		2		7	20
Defensor d/In tereses Esp.	1		1					1		8	2			13
Adulador						3			15			1		19
TOTAL	449	252	195	114	133	105	143	105	233	167	117	95	77	2185

FUENTE: Tomadas del Registro Diario de las Maneras de Relacionarse durante la Experiencia.

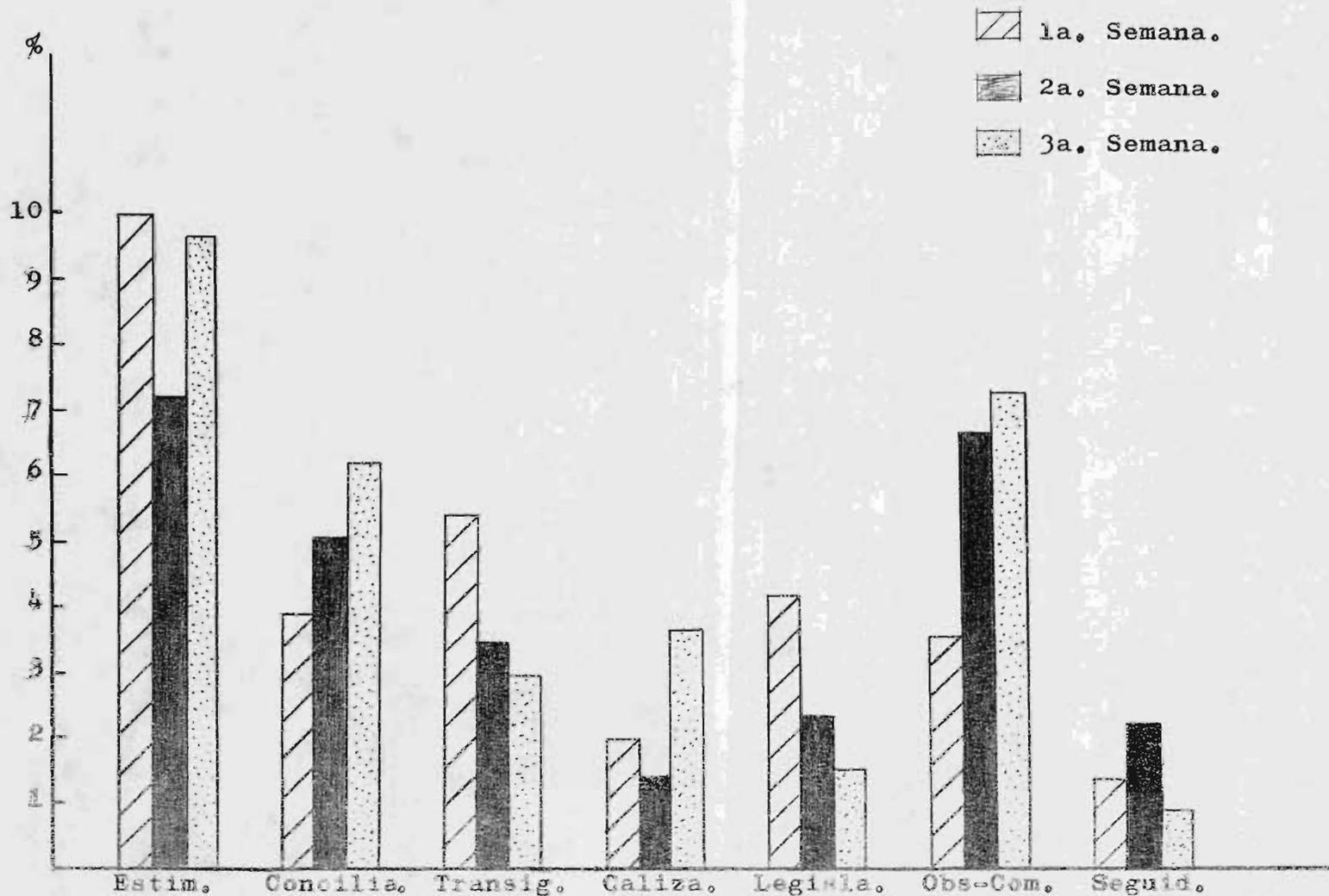
GRAFICA No. 1

MANERAS DE RELACIONARSE  
HACIA LA META



Fuente: Cuadros Nos. 1, 2 y 3.

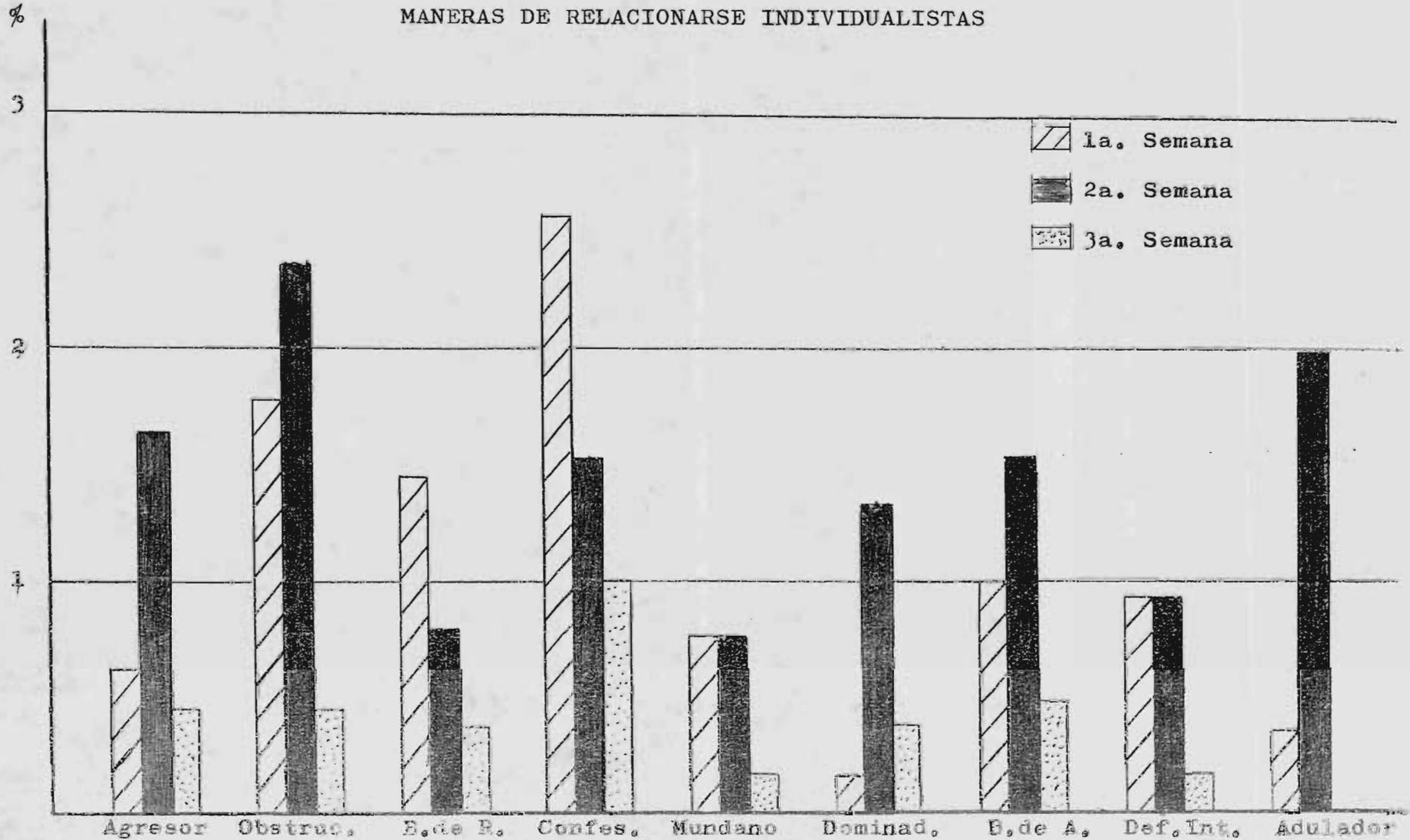
MANERAS DE RELACIONARSE HACIA EL MANTENIMIENTO DEL GRUPO



Fuente: Cuadros Nos. 1, 2 y 3.

GRAFICA No. 3

MANERAS DE RELACIONARSE INDIVIDUALISTAS



Fuente: Cuadros Nos. 1, 2 y 3

2) HABILIDADES DE LOS AGENTES DE CAMBIO Y DIMENSIONES DEL CRECIMIENTO DEL GRUPO.

a) HABILIDADES DE LOS AGENTES DE CAMBIO:

El esquema del Agente de Cambio fue rápidamente incorporado y los miembros comprendieron su utilidad, sin embargo, actuar realmente como "agente de cambio" se les dificultó mucho.

Se recordará como el grupo elegía cada día a uno o dos Agentes de Cambio diferentes, los cuales se sentían con la responsabilidad del grupo a cuestas, quizás por ello, fueron muy pocos los miembros que consiguieron ejercitar con éxito esta difícil función.

Parece que el "agente de cambio" en turno, se posesionaba del grupo y lo quería conducir hacia la meta a como diera lugar; sintiéndose frustrado cuando no lo conseguía o frustrando al grupo cuando utilizaba procedimientos inadecuados.

Parece que por estar pensando en su actuación no lograban "pararse a tratar de comprender las motivaciones personales que tendrían los miembros para desear o no un cambio" y, aunque lograban "evaluar la situación en cuanto a recursos disponibles, personas afectadas por un cambio, y fuentes potenciales de resistencia", les costaba mucho trabajo actuar tomando en cuenta esta evaluación. Parece que más éxito alcanzaron ayudando al grupo a reconocer la necesidad de un cambio "por medio del fortalecimiento de las motivaciones y del compromiso de los miembros".

En cuanto a los últimos tres puntos del esquema del Agente de Cambio (Ver Apéndice 2), sólo con la ayuda del - -

"líder" lograron llevarlos a cabo.

b) DIMENSIONES DEL CRECIMIENTO DEL GRUPO:

Saber que el grupo o relación es un fenómeno cambiante cuyo desarrollo y crecimiento pueden ser medidos y evaluados, fue una sorpresa entre increíble y agradable para los miembros.

→ Comparando el esquema de "Dimensiones del Crecimiento del Grupo" con el Grupo Operativo, tenemos: 1) El grupo estuvo trabajando en la solución de los problemas de intercomunicación entre los miembros; éstos se hicieron más participantes y el grupo más posesivo, es decir, cada miembro se fue adueñando más de su posición dentro del grupo sintiéndose más seguro y menos dependiente de los demás. 2) Desarrollaron un poco la capacidad para estudiar su propio funcionamiento y para intentar mejorarlo, sin embargo, el deseo de que "su grupo" alcanzara el más alto desarrollo, así como la falta de la confianza necesaria para expresar con entera libertad sus opiniones del grupo y de los compañeros, los hicieron "verse" con poca objetividad. 3) Con respecto a compartir entre los miembros las responsabilidades y las funciones de liderazgo, el director del grupo insistía y forzaba para que se le ubicara sólo como "persona de recursos", pero el grupo persistió, aunque cada vez menos, en seguir dependiendo del liderazgo formal. 4) Al final de las sesiones, el grupo había adquirido cierta capacidad para utilizar con más frecuencia las contribuciones de todos, aunque no llegó a proporcionarse recursos adicionales exteriores a él mismo. Y 5) No se logró integrar en el grupo a personas que tenían ideologías, necesidades y objetivos diferentes.

En **resumen**, el **esquema del Agente de Cambio** y el de **Dimensiones del Crecimiento del Grupo**, **ayudaron al mismo a se-**  
**leccionar, discutir y alcanzar una comprensión básica de im--**  
**portantes problemas de relación.**

### 3) CEDULAS DE SUGERENCIAS:

El empleo de las Cédulas de Sugerencias enriqueció al grupo al reflejarle sus propias percepciones contradictorias y fragmentadas de lo ocurrido en la sesión. También contribuyó a orientar la actuación del "líder" y de la Observadora, pero sobre todo, ante las reacciones que los miembros expresaban en las Cédulas, nos dimos cuenta de que el papel que estaba desempeñando la Observadora no era exclusivamente el de velar por el mejoramiento de la productividad "formal" del grupo sino más bien, el de ser el OTRO del grupo, o mejor dicho, la Observadora encarnaba su ALLELON\*.

Las siguientes frases extraídas de las Cédulas de Sugerencias muestran la relación recíproca GRUPO:OBSERVADORA. "Al conocer el grupo la descripción de la Observadora se ha despertado un mayor interés y logrado que yo aclare mucho más"; "que las evaluaciones sean más frecuentes"; "el reconocimiento por la Evaluación, de la desviación del grupo"; "el resumen final dado por la Observadora me impresionó porque sentí y sé, cómo empezamos, por donde pasamos y dónde estamos".

Un dato interesante aportado por las Cédulas es la dificultad que tienen los miembros para calificar la sesión y escribir las fallas y las sugerencias del grupo y para el grupo.

(\*) NOTA: En la actualidad hemos seguido trabajando sobre este concepto griego, relacionándolo con la "aferentización de retorno" y otros fenómenos llamados psíquicos. "Allelon" es un pronombre personal recíproco que significa uno de otro. A diferencia del "YO" y "OTRO" que separa los términos de la relación, "Allelon" los integra. Pensamos que el "YO" y el "OTRO" no pueden existir el uno sin el otro y, son nada menos que los términos de la contradicción de la unidad "allegica" o recíproca.

Por lo general califican la sesión de regular, o buena, etc., según han sentido su propia actuación.

Las fallas pasan a ser autocríticas no conscientes. por ejemplo: MV el segundo día escribe: "reticencias del grupo, poca agilidad" siendo que el intervino ¡Una sola vez! DM, que fuera uno de los miembros más desconfiados, escribe: "faltó un poco de sensación de confianza, necesarias sobre todo en el inicio del día". "La falta de puntualidad" es notado por todos, sin embargo, son los más impuntuales los que le señalan como falla.

Las sugerencias de iniciativa tardan en aparecer; ya sea porque los miembros no saben que sugerir o porque responsabilizan al "líder" formal del desarrollo del grupo, por ejemplo: "Por el momento, no se me ocurre nada"; "ninguna (sugerencia) por ahora"; "que el líder no deje que los miembros se extiendan en sus ejemplos"; "aclarar (nos) las metas". Pero a medida que va creciendo el grupo, van apareciendo las sugerencias, primero para darle cierta "estructura" al grupo, después para proteger la relación incipiente -sugerencias que fortalecen al grupo en tanto grupo- y, por último, para ayudar al grupo -con iniciaciones contribuyentes- a que alcance las metas aceptadas o propuestas. (Ver apéndice 5).

Los aciertos son percibidos con mucha más facilidad por los miembros y con frecuencia son congratulaciones a la actuación de los otros.

Resumiendo, el empleo de las Cédulas de Sugerencias permite trabajar con el grupo con más acierto, debido a la referencia constante que dan y reciben los miembros del proceso. La interpretación de las Cédulas de cada miembro, permite al

psicólogo darse cuenta de lo que está sintiendo una persona - en particular, saber cómo lo está afectando el grupo y, si es posible, dar los pasos necesarios para ayudarlo, como ocurrió con LR.

Además de lo expresado, las Cédulas de Sugerencias\_ brindan mucho más material que al explorarse puede enriquecer notablemente el conocimiento de la evolución de los grupos.

4) OBSERVACIONES DEL CONTENIDO Y LA FORMA DE LAS REUNIONES:

Como se recordará, los grupos de Bethel tenían - - tres observadores: Uno que registraba las maneras de relacionarse de los miembros, éste Observador atendía a la Forma de la discusión. Otro que atendía al Contenido, esto es, su función consistía en llevar un registro lo más completo posible de lo que se decía en las sesiones y el tercero, que era el Observador de Anécdotas, cuya función era interpretar lo que veía a fin de lograr insights con respecto a las causas de la conducta de los miembros y de cuyas notas se sacaba el material que utilizaba el grupo en las "sesiones de Evaluación".

Nosotros teníamos sólo una Observadora, así es que tuvimos que repartir el trabajo con el "líder". El Observador del Contenido lo sustituimos con la Grabadora, la Observadora se encargó de registrar los roles y, el trabajo del Observador de Anécdotas se repartió entre el "líder" y la Observadora. El "líder" interpretaba la conducta del grupo al finalizar cada sesión o cuando sentía que era necesario, y la Observadora en las Evaluaciones.

Se puede considerar que la grabadora cumplió fielmente el papel de Observador del Contenido. Al "líder" no le fue difícil interpretar lo que veía y el grupo consiguió insights con respecto a las causas de la conducta de sus miembros. Por su parte, la Observadora, cuando consideraba muy importante una frase o una actitud no verbalizada de alguno de los miembros, lo anotaba lo más fielmente posible acudiendo a completar la frase o la impresión con la grabadora. Ade

más, al final de la sesión, la Observadora llenaba la forma de "Observación de un Grupo Operativo". (Un ejemplo, en el Apéndice 6).

De las anécdotas que escribía la Observadora, de las hojas de Observación del Grupo y de la discusión con el "líder" extraía las Evaluaciones del grupo.

La hoja de Observación del grupo que tomamos de Bethel es muy sencilla y está dividida, con toda claridad, por temas lo cual facilita su llenado. Sin embargo, a la Observadora se le dificultó mucho contestarla al final de la sesión principalmente porque dentro de la Sala de Juntas no había el silencio que facilitara la concentración. Además, al finalizar la sesión tenía una impresión global de la reunión pero le faltaba discriminar detalles importantes que quizás se le pasaron.

Al grupo le llamó mucho la atención la función de Observador y, una de las peticiones de los miembros -que más adelante tuvimos oportunidad de satisfacer- fue la de recibir un entrenamiento como "observador" del grupo; consideraban algunos que les sería de utilidad para pulir por lo menos uno de sus defectos en el trabajo que consistía en "haberse chupado" la responsabilidad del grupo por estar demasiado atentos a la tarea pero bastante descuidados del proceso de realización tanto de la tarea como de las "relaciones humanas".

Resumiendo, La Observación del Contenido y la Forma de las reuniones se puede decir que se realizó adecuadamente con la ayuda del "líder" y la grabadora. Contar con un Observador más dentro del equipo habría hecho más descansado el trabajo y aportado además un valioso tercer punto de vista pe

ro, puede decirse que sólo dos personas: el "líder" y la Observadora y una grabadora, pueden realizar satisfactoriamente este trabajo.

5) EXPLORACION DE PREFERENCIAS EN LAS SITUACIONES DE TIEMPO LABORAL Y TIEMPO LIBRE.

Como se recordará, nosotros partimos de la hipótesis de que la responsabilidad de cada uno de los miembros hacia el logro de los objetivos iría en aumento, lo mismo pensábamos respecto al logro de relaciones interpersonales armónicas y, suponíamos, que ésto se podría lograr, sólo si los miembros aprendían a responder al "otro" en términos de igualdad. Para conocer los cambios operados en éste sentido utilizamos la Sociometría. A continuación aparecen los resultados obtenidos.

En el grupo, el desarrollo de la amistad fué cada vez en aumento. En las preguntas de Tiempo Libre el porcentaje de compañeros elegidos fue: en la primera exploración - 38.46% del total de elecciones posibles; en la segunda aumentó al 44.97% y, en la tercera, aumentó al 63.07%.

Esto coincide abiertamente con las manifestaciones de los deseos de varios miembros de continuar reuniéndose después del Programa en un plan amistoso. Estos resultados también parecen confirmar la hipótesis de resistencia debido a una estructura social de jerarquías rígidas que, sólo a través de las experiencias en el Grupo Operativo se fueron rompiendo, creándose una estructura más fluida y aumentando considerablemente la expansividad emocional por parte de los miembros.

Inversamente a la expansión de la amistad, las elecciones de productividad se fueron concentrando en pocos miembros. En la primera exploración, así como en la segunda, cin

co miembros obtuvieron un poco más del 75% de las elecciones, en tanto que en la tercera exploración, cinco miembros obtuvieron el 90% de las elecciones. Además, salvo en la primera exploración, hubo acuerdo en señalar a los mismos cinco miembros. Esta estabilización en el acuerdo común se observó en el cambio de la primera a la segunda exploración, en donde salieron de la clasificación dos, siendo sustituidos por otros, que permanecieron hasta la tercera exploración. Por otra parte, la jerarquía de esos cinco miembros tuvo poca variación; la más notoria fue la de la Observadora, del quinto al tercer lugar. Se puede concluir que hubo un acuerdo bastante pronunciado acerca de quienes eran los miembros productivos.

Sin embargo, la evolución vivida por el grupo en sus elecciones de Tiempo Libre, aunque favorable, revela lo difícil del rompimiento de la jerarquía formal pues, el Gerente General, en las tres exploraciones absorbió más del 75% de los votos del grupo: en la primera el 81%, en la segunda el 78% y, en la tercera el 76%. El común acuerdo en las elecciones al Gerente General se puede interpretar como "interesadas" si nos basamos en la hipótesis de que la amistad rara vez se convierte en la percepción común del grupo. El descenso paulatino de las elecciones a BC, es indicativo de una mayor libertad entre los miembros, quienes fueron eligiendo más, conforme al gusto personal que por "interés".

Las predicciones del grupo sobre sus elecciones, tendieron a correlacionarse positivamente (preguntas 3 y 4). Esto parece indicar que los miembros pudieron predecir que se percibe al jefe con "interés", sobre todo en las relaciones de Tiempo Libre. Sin embargo, percibieron con mayor claridad

a los que producían para el grupo; sobre todo cuando distinguieron que no siempre el que más habla (participa) es el que más aporta y que tenían que ser más tolerantes con aquellos miembros que por sus características de personalidad les caían mal, y aceptar sus contribuciones.

CUADRO No. 1

ELECCIONES MAYOR PRODUCTIVIDAD

5a. Reunión.

MIEMBROS	AB	BC	CD	DM	HO	EF	FN	GI	NS	IH	OP	JU	MV	LR	KL	OBS.
AB		1				3				2		4			5	
BC	1		5			4									3	2
CD	1	3								2					4	5
DM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
HO	1		2			3									5	4
EF	1	4									5	2			3	
FN	1	3	2									5				4
GI	1	5	3			4									2	
NS	1					3								4	2	5
KL	1	2				4								5		3
IH	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OP	1	2				5		4							3	
JU	1	4	5			2										3
MV	1	2	5				4								3	
LR	1	2	3							5						4
OBS.	1	2				4				3		5				
TOTAL	13	11	7	--	--	9	1	1	--	4	1	4	--	4	9	6

Fuente: Exploración Sociométrica en la Primera Semana.

CUADRO No. 2  
ELECCIONES TIEMPO LIBRE

5a. Reunión.

MIEMBROS	AB	BC	CD	DM	HO	EF	FN	GI	NS	IH	OP	JU	MV	LR	KL	OBS.
AB		2				3			1					4		
BC	3		1			2						4				
CD	1	2			6				4	5	7			3		
DM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
HO	7	2	6				1	3	4			5	10	9	8	
EF	2	1										3				2
FN	4	1	3		2			5	6						7	
GI		1	3	6	4		2								5	
NS		1					2									
KL	5	1				3	2						4			
IH	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OP	1	3	2					4		5						
JU		1	6	2		5				4					3	
MV		5	4		8		7	6			1	2		3		
LR		4	1	6	7		3			5					2	
OBS.	5	3				4				2		1				
TOTAL	8	13	8	3	5	5	6	4	3	6	2	5	2	3	5	2

Fuente: Exploración Sociométrica de la Primera Semana.

CUADRO No. 3

ELECCIONES MAYOR PRODUCTIVIDAD

Reunión 11

MIEMBROS	AB	BC	CD	DM	HO	EF	FN	GI	NS	IH	MV	LR	KL	OBS.
AB	1	4	5			3				2				
BC	1		4			5				3				2
CD	1	3				5				2				4
DM	3		2	5						1				4
HO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EF	1		3	4						2		5		
FN	1	2	3							4				5
GI	1	4								3		5		2
NS	1	3		2			4			5				
IH	1	3	4	5										2
KL	1	4					3			2				5
MV	1	2	3							4		5		
LR	1	2	4	5						3				
OBS.	1	4	3							2			5	
TOTAL	13	10	9	5	--	3	2			12	--	3	1	7

Fuente: Exploración Sociométrica de la Segunda Semana.

CUADRO No. 4  
ELECCIONES TIEMPO LIBRE

Reunión 11

MIEMBROS	AB	BC	CD	DM	HO	EF	FN	GI	NS	IH	MV	LR	KL	OBS.
AB		1	4		5	2					3			
BC	2		1				3				4			
CD	1	2		8		6				3	5	4	7	
DM		2	1			3	7	6			5	4		
HO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EF	2	1								3				2
FN	3	2	1											
GI	5	2	4	6	3		1					8	7	5
NS		1		3			2	4						
IH	1	2	3	7		5		4			6			1
KL	6	1	8	4		5	2	10	7	3	11	9		
MV	1				2						4	3		
LR	1	3	2	5									4	
OBS.		2	4			3				1				
TOTAL	9	11	9	6	3	7	4	4	1	7	4	5	3	3

Fuente: Exploración Sociométrica de la Segunda Semana.

CUADRO No. 5

PREDICCIONES DEL GRUPO SOBRE SUS ELECCIONES DE  
MAYOR PRODUCTIVIDAD

Reunión 11

MIEMBROS	AB	BC	CD	DM	HO	EF	FN	GI	NS	IH	MV	LR	KL	OBS.
AB		1	2							3				
BC	1									3				2
CD		1								2	3			
DM			2					3		1				
HO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EF	1									2	3			
FN		1	2					3						
GI				1						2		3		
NS		1		2						3				
IH	1	3												2
KL	1	2								3				
MV	1	2								3				
LR	1	3	2											
OBS.	1	3								2				
TOTAL	7	9	4	2	-	-	-	2	-	10	-	2	1	2

Fuente: Exploración Sociométrica de la Segunda Semana.

CUADRO No. 6

PREDICCIONES DEL GRUPO SOBRE SUS ELECCIONES DE  
TIEMPO LIBRE

Reunión 11

MIEMBROS	AB	BC	CD	DM	HO	EF	FN	GI	NS	IH	MV	LR	KL	OBS.
AB		1	2							3				
BC			1							3		2		
CD	1	2								3				
DM		2					3	1						
HO		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EF	1		3							2				
FN	1	3								2				
GI	1	2								3				1
NS			2							3		1		
IH	2	1	3											2
KL	2	1								3				
MV	2	1								3				
LR	1	3	2											
OBS.	3	1					2							
TOTAL	9	10	6	-	-	-	2	1	-	9	-	2	-	2

Fuente: Exploración Sociométrica de la Segunda Semana.

CUADRO No. 7

ELECCIONES MAYOR PRODUCTIVIDAD

Reunión 15

MIEMBROS	AB	BC	CD	DM	HO	EF	FN	GI	NS	IH	MV	LR	KL	OBS.
AB		1	3			5				2		4		
BC	1		3		5					2			4	1
CD	1	3								4		5		2
DM	1	3	5					4		2				1
HO	1	2	3								5			4
EF	1	2	4							3				5
FN	1	2	3							5				4
GI	1	3								4			2	5
NS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IH	2	1	4					5						3
KL	1	2					4			5				3
MV	1	2	4							5				3
LR	1	2	3							4				5
OBS.	1	2	5					3		4				
TOTAL	12	12	10	-	1	1	1	3	-	11	1	2	2	11

Fuente: Exploración Sociométrica de la Tercera Semana.

CUADRO No. 8

ELECCIONES TIEMPO LIBRE

Reunión 15

MIEMBROS	AB	BC	CD	DM	HO	EF	FN	GI	NS	IH	MV	LR	KL	OBS.
AB		2	4			3		5		1				
BC	3		1			4				2				
CD	1	2			9	6	8	7		3	5	4		
DM	6	2	1		7	3	8	5			9	4	10	6
HO	8	1		6		10	3	2		4	7	9		5
EF	2	1								3				2
FN		2	1		4			3						
GI	2	1	5	8	3		6			7		9	8	4
NS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IH	2	1	4	6		3		5			8	7		2
KL	2	1	6		7	8	3	5		4	9			
MV		1								2		3		
LR	1	5	2	3	7	9	8			6			4	
OBS.		1	4			3		5		2				
TOTAL	9	12	9	4	6	9	6	8	-	10	5	6	3	5

Fuente: Exploración Sociométrica de la Tercera Semana.

CUADRO No. 9

PREDICCIONES DEL GRUPO SOBRE SUS ELECCIONES DE  
MAYOR PRODUCTIVIDAD

Reunión 15

MIEMBROS	AB	BC	CD	DM	HO	EF	FN	GI	NS	IH	MV	LR	KL	OBS.
AB		2				3				1				
BC	1		3											2
CD	1	2								3				
DM	1	2								3				
HO	1	2												3
EF	1	3								2				
FN		1	2	3										
GI	1												2	3
NS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IH	2	1												3
KL	1	2								3				
MV	2	1												
LR	1	2	3											
OBS.		2	3							1				
TOTAL	10	11	4	1		1				6			1	5

Fuente: Exploración Sociométrica de la Tercera Semana.

CUADRO No. 10

PREDICCIONES DEL GRUPO SOBRE SUS ELECCIONES DE TIEMPO LIBRE

Reunión 15

MIEMBROS	AB	BC	CD	DM	HO	EF	FN	GI	NS	IH	MV	LR	KL	OBS.
AB	2	1								3				
BC			3		1							2		
CD	1	3												2
DM		3				2		1						
HO	2	1												3
EF	1							2		3				
FN	1	2												3
GI	1	2		3										
NS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IH		1	2					3						
KL	2	1												3
MV	1	3								2				
LR	1	3	2											
OBS.	3	1						2						
TOTAL	10	11	3	1	1	1	-	3	-	4	-	1	-	4

Fuente: Exploración Sociométrica de la Tercera Semana.

6) ESTUDIOS PSICOLOGICOS:

, Aun cuando la exploración psicológica respondió satisfactoriamente a nuestras interrogantes. Parece que no fue indispensable a la experiencia. Primero: porque no nos dió una visión global del grupo -como ocurre con la Sociometría- sino más bien atomizada, fragmentada, y, nosotros estábamos interesados en el fenómeno grupal no en las individualidades y, segundo: porque los miembros se sintieron y se pusieron en nuestras manos al fantasear sobre los poderes mágicos del psicólogo que todo lo sabe a través de su bolita mágica -los tests-.

Es decir, tuvo efectos negativos para el grupo y para los miembros. Para el grupo, porque dejó la sensación de que los psicólogos eramos gente diferente a ellos -nosotros poseíamos información- y, esto contribuyó a que el grupo nos distinguiera y al diferenciarse, se enajenara y se relacionara dependientemente, quizás por mucho más tiempo que el que sin los tests hubiera necesitado.

Por otra parte, ni el "líder" ni la Observadora podían ni debían hacer nada por el grupo con la información obtenida a través de los estudios psicológicos ya que el grupo trabajaba únicamente con lo que ocurría en las discusiones.

Tuvo efectos negativos para los miembros porque reforzó la idea de "los psicólogos ya saben como soy"; "ya me conocen", condicionando en parte su conducta a las supuestas "expectativas de los psicólogos".

En resumen, aunque fueron de utilidad para los psicólogos, no lo fueron para el grupo, aunque es probable que -

lo hayan sido para alguno de los miembros, con posterioridad a la experiencia.

A continuación se transcriben algunos de los informes psicológicos que los miembros del grupo solicitaron al final del período de sesiones y, que tenían todo derecho a pedir pues, de otra manera, hubiéramos retenido "algo" que ellos no conocían, con el consecuente sentimiento de despojo.

En la primera parte de cada informe se dió una breve orientación. Aquí la incluimos sólo en el primero y la omitimos en los demás para evitar su repetición.

#### INFORMES PSICOLOGICOS

México, D.F., enero 25 de 1967.

P R E S E N T E.

Estimado G.I.:

Por éste medio queremos darte una visión panorámica aunque somera de tu personalidad, en base a las dos exploraciones psicológicas realizadas y a la observación de tu conducta durante las reuniones.

Deseamos llamar la atención hacia el hecho de que, lo que aquí vas a leer, son apenas aproximaciones y nunca, en ninguno de los aspectos particulares o de conjunto, debes tomarlas como conocimientos absolutos. Esto es así, porque la personalidad es un fenómeno cambiante, aunque tiene una estructura central que es la que tratamos de descubrir. Y, este descubrimiento está sujeto a las limitaciones de tiempo de observación que, si bien fue intensivo, no es suficiente para

hacer una valoración cabal.

A la vez, deseamos señalarte que es de tu responsabilidad escoger aquellos señalamientos que sientes debes - - corregir, lo mismo que aquellos que debes enfatizar, para seguir desarrollándolos.

Según la primera exploración, apareces como una persona que encuentra alguna dificultad en relaciones de igual a igual. Parece que tiendes a tratar de ser dominante en los - primeros momentos y, si te encuentras con que no puedes, es--tás listo a enajenarte, es decir, a entregarte o subordinarte. Pero no te quedas ahí. Desde esa entrega, buscas entonces - controlar o manejar las situaciones. Para la segunda exploración, interpretamos que ésto se había disminuído un poco y - que ya te relacionabas más parejamente, es decir, de igual a igual.

Por otra parte, eres bastante objetivo en tu imágen de tí mismo. Esto se comprobó en ambas exploraciones, lo mismo, que eres objetivo en tus relaciones y en las situaciones en que te encuentres. Dicho de otra manera, eres buen diag--nóstico de las situaciones pero tiendes a ser impaciente y a no planificar para el futuro (no en forma absoluta). En esto, parece recomendable que aprendas a "frustrarte temporal--mente", a no impacientarte para lograr mejor tus metas en el futuro.

Al parecer, tienes como síntoma notorio, una espe--cie de propensión a deprimirte, a sentirte "solo" pero, esto, también lo vimos mejorado al final. Probablemente se deba a que te sentiste acogido en el grupo, especialmente en lo que tu consideras tus defectos. A la vez, te pudiste dar cuenta de

que, también, todos nosotros tenemos varias cosas que sentimos como "defectos" y que, creándose un clima adecuado en el grupo, es posible que estos no sólo se expresen, sino que hasta pierdan importancia.

Al principio nos llamó la atención que no estabas haciendo todo lo que podías por mejorarte. Como que había una especie de "resignación" a tu modo de ser. Después, esto también había cambiado un poco, como que ya te ponías conscientemente en situaciones que favorecieron al desarrollo de tu personalidad. Queremos pensar que esto también es un efecto de la transformación de todo el grupo. Aunque leves, todas estas son ganancias que depende de tí, si se van a conservar o si vas a volver a recaer en tus viejos patrones de conducta.

Dentro del grupo, eres tú una de las personas en quien más hemos percibido cambios. Esto habla de tu disposición a crecer. Lo que no podemos determinar es, qué tan profundos son, pero, de todas maneras, por algo se empieza.

Recibe un afectuoso saludo,

Estimado B.C.:

El análisis de la exploración psicológica que se hizo al principio, apuntaba que eres una personalidad Cohesiva de conducta Participante. Esto quiere decir, que tu modo de ir produciendo (generando) tu propio desarrollo, requiere que te pongas en juego "junto a otros". Dicho de otra manera, eres TU "y" los OTROS. Para que contrastes este modo te señalaremos que las personalidades Posesivas, se ponen en juego en la forma de "YO o los OTROS".

La observación durante las reuniones aportó algunas confirmaciones de este diagnóstico inicial, empezando por tu postura, se te observaba relajado -a veces demasiado cómodo- y, la imagen general es de una sinceridad espontánea, serena. Haces comprender tus ideas al grupo con mucha facilidad debido principalmente a la habilidad que tienes para expresarte por medio de metáforas y ejemplos que permiten al grupo captar en el plano concreto de tus elaboraciones, las ideas y conceptos abstractos.

A pesar de la confianza, cordialidad y afecto en el trato, se siente que te conduces como con cautela, es un cierto tacto en tu manera de relacionarte, en el que tu participación y entrega es cuidadosa, medida, como que te sientes vulnerable a las críticas o presiones externas, de ahí que pareces esmerarte mucho en no "ofender" a nadie. Pocas veces emites juicios enfáticos, rara vez das indicaciones o normas para actuar y, cuando lo haces, se percibe una modesta seguridad en tí mismo. En general, proporcionaste al grupo alguna dirección cuando la necesitó (agente de cambio) pero más a me

nudo, le permitiste una completa autonomía para que operara \_  
por sí mismo.

Con estas observaciones, hemos querido ayudarte en \_  
el primer paso para el cambio que es, saber qué es lo que hay  
que cambiar. En resumen, parecería que lo que debes cambiar \_  
es tu timidez subjetiva en tus relaciones interpersonales, -  
puesto que es obvio que los demás tienen confianza en tí.

Pensamos que te sientes tan vulnerable que segura--  
mente ésta evaluación, al leerla, te habrá hecho sentir algu-  
na ansiedad. No deseamos que para tratar de mejorarte a tí -  
mismo te sientas abrumado por sentimientos de culpa, de insu-  
ficiencia y, por errores que juzgues haber cometido. Lo que \_  
precisamente necesitas, es aceptarte tal como eres. Con gra-  
cia y buen humor, en la misma forma como aceptas a los demás,  
tomándolos por lo que son. Se más consciente de tus cualida-  
des que de tus defectos, de tus realizaciones más que de tus \_  
fallas.

Con ésta visión positiva, que es buena para los de-  
más y para tí mismo, tendrás estabilidad y confianza y, te se \_  
rá mucho más fácil cambiar los detalles menores.

Estimado F.N.:

Al parecer, eres una persona que se guía por los - criterios convencionales que has ido adquiriendo a través de tu vida, y según la primera exploración psicológica, parecía que podías relacionarte de igual a igual con las otras personas. Sin embargo, pudimos interpretar de esa exploración que no eres muy objetivo en tu idea de ti mismo, es decir, que la imagen que tiene de ti, en muchas ocasiones seguramente no se corresponde a la realidad objetiva (externa) y, es posible, que ésta contradicción te haga sentir insatisfecho con frecuencia. Relacionado a lo dicho, encontramos que no predomina la objetividad en tus relaciones y en las situaciones en que te encuentras.

Sin embargo, sí eres capaz de programar tu conducta. De igual modo, parece que te estás esforzando por superarte.

En la segunda exploración, hemos podido interpretar algunos cambios en ti. Se vió con mayor claridad que los convencionalismos con los que te manejas, especialmente ante situaciones desconocidas, no te resultan tan útiles, como impresiona al principio. Te es difícil relacionarte de igual a igual y, aunque tu conducta inicial es una de "tanteo" a versi puedes dominar, estás bien dispuesto a abandonar los intentos de dominio y sustituirlos por una conducta enajenante, es decir, de entrega. También pudimos detectar en ti, que habías logrado un poco más de objetividad sobre ti mismo. Es decir, que has podido aproximar tu imagen de ti mismo, a lo que realmente eres, sin dejarte llevar por ilusiones ya sea negativas o positivas. Por otra parte, interpretamos que siguen con dificultades para ser objetivo en tus relaciones y en las situa...

ciones en que te encuentres. Da la impresión que te dejas llevar por una exagerada ambición, en lugar de atenerte a lo que realmente estas viviendo, haciendo un diagnóstico realista de la situación y sus posibilidades. Finalmente, es manifiesto que haces esfuerzos por superarte, poniéndote en las situaciones que puedan favorecer tu continuo crecimiento.

En resumen, un diagnóstico global de tu personalidad podría ser el de una "personalidad posesiva de conducta enajenante". Lo posesivo sólo quiere decir que para "sentirte a ti mismo", necesitas manejar tu las situaciones, aunque estás dispuesto a enajenarte para ello. Esto último, sería algo así como que "dejas que otros se apoyen en ti para, a la vez, poder apoyarte tu en ellos".

Deseamos que éste breve bosquejo, en algo te sea útil y, claro está, puedes recurrir a nosotros en cualquier momento, si sientes que conversar sobre tu personalidad te puede ser provechoso.

Estimado H.O.:

El diagnóstico inicial de tu personalidad, obtenido a través de la exploración psicológica, te destacó con un modo de vida Cohesivo, esto quiere decir que el modo en que vas produciendo tu propio desarrollo requiere que te pongas en juego "junto a Otros", dicho de otra manera, eres "TU y los OTROS". Para que puedas distinguir esta manera de relacionar te, te pondremos como ejemplo, en contraste, a las personalidades posesivas que se ponen en juego en la forma de "YO o los Otros".

La observación de tu conducta en el grupo confirmó el diagnóstico inicial y aportó algunos datos de interés. Parece estar muy preocupado en comunicarte adecuadamente con las personas y, te cuesta trabajo relacionarte de igual a igual, tiendes a subordinarte, a controlar tus emociones para no perder la estimación de los demás. Para lograr esto -el no perder la estima de los otros- notamos una ligera tendencia a no percibir objetivamente las situaciones en que te encuentras, prefiriendo "meter de tu cosecha", es decir, fantasear un poco las situaciones. Si bien esto te produce alguna satisfacción temporal, a la larga te lleva a entrar en conflicto, pues te topas con una realidad que no es como tu la has imaginado.

Usualmente, tu propia imagen es devaluada, cuando en realidad tienes más características positivas de las que tu mismo te quieres reconocer. Da la impresión que prefieres producir tu vida entregándote a los demás, como primer paso y cuando ya sientes que te aceptan, entonces parece escalar y avanzar, sujetándote de ellos.

Nuestra impresión, es que éstos procedimientos, los podrías ir cambiando, especialmente si empiezas por cambiar tu idea de ti mismo y, te percatas de tus características positivas, más que estar enfatizando aquellas que puedes sentir menos positivas en ti. De ésta manera, te podrán relacionar de igual a igual (sin tener que estallar) y vivir una vida más independiente y seguro de ti mismo.

En los informes psicológicos transcritos, se puede apreciar que los tests nos permitieron contestar afirmativamente a dos de las tres interrogantes planteadas en el Capítulo II. Esto es, nos facilitaron conocer 1) La personalidad o Modo de Vida de cada uno de los miembros y, 3) Aprender mediante el retest, que la experiencia del Grupo Operativo había modificado en alguna medida sus maneras habituales de relacionarse. La pregunta 2) o sea, "en base al conocimiento de las distintas personalidades, inferir que tipo de grupo o relación se establecería" no pudo ser contestada.

7) EN RELACION CON LA PRIMERA HIPOTESIS:

Sobre la primera hipótesis: "Que los Grupos Operativos proveen el medio propicio para que los Miembros cambien - sus maneras de relacionarse y desarrollen su Personalidad": - se obtuvieron testimonios cuantitativos y cualitativos que nos permiten afirmar que se comprobó. El testimonio cuantitativo lo proveen los Registros de Roles hechos por la Observadora; en tanto que el testimonio cualitativo lo proveen las - Cédulas de Sugerencias de los miembros. (\*).

A continuación se sintetizan estas categorías para cada uno de los participantes en ésta experiencia, con excepción de la Observadora.

1. AB, el "líder" formal del grupo, psicólogo. Disminuyó de 203 intervenciones totales en la primera semana a 115 en la segunda y 78 en la tercera. Esto se puede interpretar como que logró irse despojando del papel predominante y pasando esa responsabilidad al grupo. Sus maneras de relacionarse principales no variaron esencialmente obedeciendo a la idea que se había formado de su función dentro del grupo. Esto es, el "líder" quería que el grupo fuera produciendo su propio aprendizaje; por ello, se esforzaba en ser sólo un hombre de recursos para el grupo y, procuraba sacar de los miembros la información que hacía falta (inq.de inf.) procuraba - que aclararan sus sentimientos y valores en relación con lo que el grupo estaba realizando (inq. aclarador) y dar información autorizada (informante). También actuó principalmente - como orientador -en la segunda semana- y, como elaborador en

(\*) NOTA: Por razones éticas no se dan datos personales de los participantes. Sin embargo, hacemos notar que todos son profesionistas y, la mayoría con estudios de post-graduado.

la tercera. Estimulaba a los miembros y canalizaba la comunicación en todo momento.

Debido a la imágen de adustez que las personas se forman de AB, imágen que luego pasan a exigir en su conducta. El psicólogo se propuso actuar como conciliador, investigando a la vez, porqué las personas se resisten a aceptarlo como tal.

Los miembros dieron a AB importantes opiniones y críticas acerca de su personal estilo conciliador; sacando él en éste sentido, una ganancia personal.

En particular, se le pudo señalar su carencia de crítica-evaluativa y, aunque no logró incrementarla sustancialmente, para él quedó clara ésta deficiencia y la ligó con hechos de su vida pasada que le fueron dolorosos. Esta conciencia de su situación sería un primer paso en su cambio. El significado de la experiencia del Grupo Operativo para AB, se traduce en sus Cédulas de Sugerencias de ésta manera: "Darles tiempo a que se expresen"; "Dejar que actúe el grupo"; "Absorbí mucho tiempo en la discusión"; "Volver a dejar margen a los miembros". Por ellas se puede apreciar que AB no estaba pensando en los cambios en sus maneras de relacionarse con el grupo lo beneficiaría y centraba su atención sólo en el grupo.

Esta fué su primera experiencia con un Grupo Operativo y, además, del crecimiento de los recursos profesionales (que en la práctica le significó). Éste Grupo Operativo, motivó a AB y a quien ésto escribe, a desarrollar una teoría de los grupos.

2. BC entró a la experiencia del grupo con una actitud expectante. Desde su posición de Gerente General, se sentía seguro dentro del grupo, quizás por ello al principio funcionó en mucho de una manera transigente, manera que fué abandonado para dar prioridad a formas conciliadoras que ayudaban aun más en la relación. Sus maneras de relacionarse principales fueron como informante, opinante y elaborador. Por cierto, que BC aportó al grupo su estilo de "ligarse con el otro" en la comunicación por medio de elaboraciones sobre el tema y, se enriqueció con nuevas maneras de relacionarse hacia la meta, principalmente como inquiridor aclarador. BC no se relacionaba -habitualmente- como individualista, las intervenciones individualistas registradas en la segunda semana, se debieron a la práctica del "desempeño de roles". Como se podrá apreciar en el informe psicológico, BC es una persona cordial y cuidadosa del impacto que su conducta produce en los demás. Lo expresado en sus Cédulas de Sugerencias se puede interpretar como que BC pasó de su preocupación primaria: Dar a los demás una impresión agradable de sí, al sentimiento más auténtico de: Relacionarse con los demás dándose y recibiendo tal como son. Por ejemplo, ya para la reunión 3 escribe: "Las confesiones a través de experiencias en relaciones humanas están logrando el objetivo de todo grupo, ACERCAR SE REALMENTE" (\*). Y, en la R. 4 sintió como uno de los aciertos, el que estuviera logrando "Confianza en sí mismo y en los demás". La primera Evaluación le dió una idea más completa de lo que estábamos tratando de lograr como Grupo Operativo:

---

(\*) NOTA: Las mayúsculas las utilizó BC.

"Al conocer el grupo la descripción de la Dra. se ha despertado un mayor interés y logrado que yo aclare mucho más". Parece que de aquí en adelante, BC se entregó sin reservas a la experiencia del grupo, según se puede apreciar en la R. 6: "Para mí se aclararon ya mis dudas, encuentro que lo trazado va a habilitarnos en el uso de las herramientas para relaciones humanas" y, parece sintió que estaba aprendiendo algo que le hacía falta conocer. En la R. 8 dice: "Veo mejor las diferentes maneras de relacionarse y empiezo a diagnosticarlas". En la R. 10 agrega: "Las observaciones del Dr. me gustaron para conocerme más". Sugerencia: "Seguir ensayando otras maneras de ser".

Se puede considerar que para BC la experiencia del Grupo Operativo fué muy fructífera debido a características de personalidad y desarrollo personal poco comunes en nuestro medio. El deseaba, quizás inconscientemente darse a conocer a los demás; era capaz de ponerse casi automáticamente en el lugar del otro y entender y aceptar sus sentimientos, sobre esto, a la altura de la R. 14 escribe: "Me ha sido de beneficio personal saber cómo me ven. Decir mis temores. Hacer que los demás experimenten nuestros aciertos y fracasos sobre las maneras de relacionarse".

Con relación al trabajo pudo conocer porque a pesar de sus deseos de trabajar en equipo no lo habían logrado debido -entre otras causas- a que había absorbido él sólo, el liderazgo con su manera de ser "paternalista" y, dedujo, que a través de encontrar los "intereses comunes" llegarían a formar un verdadero equipo de trabajo. Así lo expresa en la R. 15: "Se han roto las barreras de cada uno. Expresamos más since

ramente nuestros sentimientos y como tal se aclaran los intereses comunes, haciendo que exista mayor sentido de grupo".

3. CD era el Subgerente General, estaba muy interesado en que los ejecutivos adquirieran nuevos conocimientos formales, nuevas técnicas, para el manejo de los problemas de trabajo y del personal, Cuando nosotros le propusimos vivir la experiencia de la relación en vez de hablar de ella; aceptó la idea, aunque con algunas reservas.

A CD le caracteriza su entusiasmo en aprender, es una persona dinámica, empeñosa y esforzada, entre cuyas cualidades destaca la de ser muy sistemático. Encuentra grandes dificultades en su relación con los demás por su manera rígida y autoritaria de entrar en contacto, aunque por otro lado, inspira seguridad su ruda franqueza.

A juzgar por el análisis cuantitativo, CD aprendió lo que tenía que hacer dentro del grupo y cómo lo tenía que hacer. Esto es, fué disminuyendo de semana en semana (con excepción de la segunda de "desempeño de roles") sus maneras individualistas de relacionarse. De actuar predominantemente como informante y opinante, pasó además a coordinar y a elaborar con el grupo, y se preocupó por cuidar la relación interviniendo como estimulador, observador-comentarista y conciliador.

Sin embargo, al analizar lo expresado en sus Cédulas de Sugerencias, encontramos que CD no se involucró en el proceso del grupo sino hasta la reunión 9 y, aun así, lo expresó en tercera persona: Fallas.- "Que no se le hizo una aclaración al "Agente de Cambio" de la forma en que actuó durante sus funciones". Aciertos.- "Creo que participaron todos los concursantes". Se recordará que en ésta sesión, CD fué el "agente de cambio" que actuó dominadoramente y, a pe-

sar de que todos los miembros le señalaron su conducta, CD no pudo "verse" como dictador, quizás porque logró llevar al grupo hasta la meta y porque las intenciones de su conducta eran "buenas", aunque la forma individualista que adoptaron las hiciera aparecer como una meta particular divorciada de la meta del grupo.

CD veía, como el ambiente del grupo se iba tornando más cordial y, que los miembros se iban sintiendo más en confianza, estaba contento según se deduce de su Cédula de la R. 13: "Cada día me cuesta más trabajo contestar sobre sugerencias" Y, llegó a plantear en la R. 14 como sugerencia: "Analizar más a la persona en el grupo, creo esto hace que la persona se sienta más en el medio". ¡Por fin! Decidía ponerse en juego; solicitaba -aunque de una manera indirecta- ser analizado por los demás para integrarse al "medio", al grupo.

4. DM, era el Jefe de un importante Departamento - que tenía dentro de sus funciones, algunas relacionadas con - Educación de Adultos en "relaciones humanas". Es una persona muy brillante y preparada que sabe comportarse para tener éxito en la vida y que había logrado diferenciar a su Departamento de los otros por medio de un halo de misterio.

No deseaba asistir a nuestras sesiones, según se pudo apreciar desde el primer día en que llegó al grupo (Ver Diario, Reunión 2). Y, también, fué la única persona que no hizo los exámenes psicológicos. Muchas fueron las resistencias despertadas en DM, algunas de las cuales parecen ser estas: 1) El celo profesional (aunque no es psicólogo; 2) La rivalidad que sostenía -en el trabajo- con el miembro del grupo que nos "introdujo" a la empresa; 3) El estilo "posesivo" de producir su vida, en el sentido de YO o los Otros y, 4) La tendencia a meterle estructura -para asegurarse- a las situaciones que vive.

Debido a sus resistencias, DM no logró todo el beneficio personal que hubiera podido alcanzar, tomando en cuenta su juventud, su experiencia y su brillantez intelectual. Sin embargo, obtuvo algunas ganancias cuyos alcances y perdurabilidad no se puede precisar.

Encontramos que su participación era medida, hablaba sólo lo indispensable y se sentaba siempre en las esquinas o cabeceras de la mesa para observar desde un mejor ángulo. - Como "observador", es posible que haya conseguido recabar suficientes conocimientos acerca de la manera de ser de cada uno de sus compañeros, así como del funcionamiento del grupo.

Se distinguió principalmente como legislador -sobre todo en las sesiones caóticas de la segunda semana-. Las participaciones registradas como informante se deben al día de su presentación personal pero, por lo regular DM no dió información, al contrario, preguntó por ella. También se relacionó dando opiniones, estimulando a los demás y, haciendo útiles comentarios de sus observaciones.

Aunque es una persona agresiva, dentro del grupo casi no se relacionó individualistamente, los miembros así como la Observadora, le hicieron ver que se relacionaba metiendo distancia emocional entre él y el "otro" y que recurría con frecuencia a bromas finamente agresivas.

Analicemos ahora, el aspecto cualitativo expresado en sus Cédulas de Sugerencias.

DM aprendió que hay distintas maneras de relacionarse y que uno puede hacer uso de todas ellas y, desde su actitud impersonal y "formal" lo expresó en la cédula de la R. 8: Aciertos.- "El cambiar las maneras de relacionarse". A pesar de su formalismo, a medida que el clima de confianza se fué acentuando, la sentida e indefensa entrega de LR lo impactó, y escribe en la R. 11: "Todos quisimos entender la manera de pensar de LR pero no nos situamos en su lugar". Aquí parece estar siendo consciente de su propia imposibilidad para situarse en el lugar del "otro" y, más adelante, en la R. 13 sugiere soluciones formales: "Hacer un análisis de qué dificultades tiene cada quien para ejercitarse". Pero donde encontramos que DM se expresa más íntimamente, es al final del grupo, en el registro de la sesión hecho por él mismo (Ver Apéndice 7).

Parece, a juzgar por el Registro, que para éste momento del grupo DM ya ha captado la intención, la meta del Grupo Operativo y que está anuente a involucrarse en lo que está ocurriendo; incluso, dió los primeros pasos para solucionar su vieja rivalidad con CD. Es un momento en el que no teme y no siente la necesidad de cuidarse ni de manejar la situación. Es posible que haya sido sólo un momento, pero fué vivido con mucha intensidad, por ello, se puede afirmar que DM obtuvo beneficios.

5. EF era el Jefe de un Departamento de muy alta - especialización técnica. Es de origen europeo y, durante su niñez y primera juventud vivió la segunda guerra mundial. Su historia personal tiene experiencias poco comunes y muy diferentes a las de los demás miembros. Al inicio, se encuentra luchando entre su necesidad de plantearse y el temor de no ser aceptado si lo hace; quizás por ello insiste reiteradamente en resolver problemas de trabajo en vez de problemas personales. También pudiera ser que realmente -y no como defensa- deseara aprender a solucionar sus problemas de relación en el trabajo.

En todas las sesiones su participación es importante, aunque comparativamente, escasa. Quizás el escaso número de intervenciones se debió a que cuando EF sentía que no tenía el manejo de la situación, se aislaba y, trataba de controlarla por medio de esfuerzos racionales subjetivos. Luego, volvía a intervenir pausadamente, meditadamente, lo que pudo dar la impresión de transigencia.

Se relacionó principalmente dando opiniones. Para la segunda y tercera semana diversificó considerablemente las formas en que se relacionaba, actuando principalmente como inquiridor aclarador, como elaborador y como iniciador contribuyente. También trató de actuar como estimulador y como observador-comentarista.

El aspecto cualitativo del cambio se encuentra tanto en sus cédulas de sugerencias como en el Diario. Por ejemplo, es EF el que plantea la duda de "si el adquirir nuevas maneras de relacionarse no pone en peligro la personalidad".

Se recordará como el "líder" trató de aclarar esa duda que podían estar compartiendo los demás miembros. Al parecer, la duda se aclaró y, posteriormente EF se entregó a la tarea de adquirir nuevas maneras de relacionarse. Esta aceptación, esta nueva actitud, la vemos expresada en la R. 8 cuando dice: "Una minoría mal intencionada pudo llevar a todo el grupo, por más facilidad de palabra e intereses bien definidos" y, agrega: "Se logró demostrar la influencia de la conducta individual sobre la marcha del grupo. Como enseñanza estuvo magnífico, pero creo que faltaba alguien con papel de coordinador". Como se puede observar, EF siente que no se expresa con claridad, por insuficiente dominio del lenguaje. Además, se entregó a la experiencia viviéndola con mucho realismo y, hasta se molestó al no poder controlar la situación que se presentaba en el ejercicio de roles; por ello, sintió que deberían practicar una situación real, de su trabajo, y así lo sugiere en la R. 9: "Buscar un tema real de nuestro trabajo. Creo que cada uno funciona en forma más natural tratándose de sus intereses directos". Y en la siguiente reunión insiste: "Ejercitar lo aprendido en campos donde hay un real interés de por medio para ver si funciona el "cambio".

Estaba dispuesto a probarse a sí mismo que podía ser más flexible en sus maneras de relacionarse y, a juzgar por las Cédulas, lo intentaba esforzadamente. En la R. 11, escribe: "Yo mismo debía haber intervenido en muchas ocasiones, no lo hice porque no sabía cómo. Me costó mucho concentrarme en el asunto (Sn. Lunes?)" y, continúa en la siguiente reunión: "Yo mismo debo esforzarme por una participación más activa".

Como se recordará EF su puso en manos del grupo pidiéndoles una explicación de por qué a pesar de sus esfuerzos por participar, sus contribuciones no eran tomadas en cuenta. Se sentía rechazado y, objetivamente, el grupo o no sabía como integrarlas en la discusión, o no se preocupaba por considerar sus intervenciones. Se recordará como el grupo se pasó sesión y media analizando sus maneras de relacionarse y como en éste análisis fué ayudado por el propio EF; el cual demostró tener bastante "insight" de su situación personal.

EF se vió agradablemente sorprendido al descubrir - que ahora era considerado por todos como una persona sincera, que se entregaba a los demás con espontaneidad y, que antes, debido a su manera "magisterial" de hablar les había dado la impresión de ser una persona estricta, que aparentaba un aire de superioridad. También se analizó que posiblemente ésto - había sido sentido así debido al cambio de "patrones culturales".

Posteriormente, en el informe psicológico que le entregamos le hicimos saber que una mayoría le había elegido entre las cinco personas con las que pasarían su Tiempo Libre, lo cual pudo servir como otro indicio más de la aceptación - que sin saberlo tenía como persona.

También encontró, gracias al análisis que le hicieron los miembros; que su imposibilidad para trabajar en equipo estaba en la satisfacción íntima que le producía el conformar él sólo las ideas de una manera total y, el "líder", le propuso que elaborara con el grupo, que trabajara en el desarrollo de las ideas con todos, y que la satisfacción íntima la podría seguir obteniendo al exigirse él continuar actuando como iniciador-contribuyente.

EF se sintió muy estimulado por el interés que el grupo había puesto en sus problemas y por las formas en que le proponían resolverlos. Pero quizás, la ganancia máxima la obtuvo al descubrir que los demás no lo rechazaban. Esta satisfacción se encuentra expresada en su cédula 15: "La evaluación individual ayudó a romper las conchas y a acercarse a los miembros del grupo. Además, ayudaron (las evaluaciones) a cada uno".

6. FN era Jefe de Departamento, En el informe psicológico se encuentran aspectos más detallados de su personalidad. Su actitud inicial era de sospecha y, parecía más - - bien que se encontraba en la Sala de Juntas "cumpliendo con - su deber".

Parece que antes del Grupo Operativo, sus compañeros de trabajo estimaban y procuraban su amistad; ésto se puede apreciar en la Exploración de Tiempo Libre. FN ocupó uno de los primeros puestos en la preferencia de los miembros durante la primera semana y, también, fué el único, de los seleccionados como compañero de Tiempo Libre, que semana a semana cayó en desgracia. Esto podría interpretarse como que el grupo "sintió" su actitud evasiva, indiferente o poco franca.

Analizando el registro de roles, encontramos que interviene poco al principio y que después aumentan sus intervenciones al doble.

Se relacionó principalmente como opinante y como estimulador y, a veces como adulator; principalmente cuando estimulaba en forma exagerada. Tuvo algunas intervenciones - transigentes y dió alguna información. Durante la segunda semana se relacionó principalmente como opinante, como informante y como inquiridor de información; a pesar de lo cual, daba la impresión de no tomar muy en cuenta las opiniones o comentarios de los demás. También se relacionó como estimulador y como seguidor. Y, para la tercera semana había logrado diversificar aun más las maneras de relacionarse que ayudan al mantenimiento de la relación y también las que van hacia la meta.

A juzgar por lo expresado, cuantitativamente logró cambios. Sin embargo, ésta impresión se atenúa un poco al -

analizar sus Cédulas de Sugerencias.

FN hace sólo una referencia personal pero en cambio, aplica o extiende al grupo sus conocimientos del proceso. Así, vemos que escribe a manera de observación en la R. 3: - Aciertos.- "El punto de vista de las experiencias tanto positivas como negativas en el trato con los demás" y, una semana después, en la R. 8, continúa como quien da un informe: "Se nota la dificultad de cada persona por su forma única en la relación. Se vió la necesidad de diversificar la forma de relacionarse". Quizás le costaba mucho trabajo evaluar su conducta, o quizás no tuvo confianza de describir en las Cédulas de Sugerencias la captación que había logrado de sí mismo. - Aunque, parece que sí consiguió darse cuenta de algunas de sus fallas y, por ejemplo, en la R. 10 escribe como Aciertos: "La conciencia adquirida después de la Evaluación de la Dra. y los comentarios. Se aclararon notablemente nuestras fallas" y, como Sugerencia: "Hacer ejemplos, con temas más conocidos para evaluar nuestro adelanto en el aspecto exclusivo de relaciones humanas".

Durante la tercera semana no vuelve a expresar ninguna referencia personal ni ningún cambio en sus Cédulas. Sin embargo, es posible que el cambio que presencié en la conducta de unos; el despegó paulatino que sintió de otros; el informe psicológico y, en fin, la experiencia global del grupo, le hayan orientado en el sentido de tratar de ser más objetivo en la apreciación de su conducta.

7. GI era Jefe de Oficina. Según dijo al inicio, no tenía una idea preconcebida del grupo operativo, y esperaba ir viviendo la experiencia para formársela. (\*).

Sus intervenciones aumentaron a medida que transcurrieron los días y, principalmente, durante la semana de ejercicio de roles. y, volvieron a disminuir, durante la última semana. También su estado de ánimo fluctuaba, llegando a ocurrir, que en una misma sesión, pasara del entusiasmo a la depresión y viceversa.

Pudo cambiar algunas de sus manera de relacionarse, principalmente su estilo confesante de dar información y, la manera un tanto agresiva y dominadora de lo que consideraba - su "sarcasmo" y, se esforzó por ser menos pasivo, menos seguidor, cuando se encontraba deprimido.

Principalmente durante la segunda semana, actuó en casi todas las maneras que van hacia la meta y en las que contribuyen a mantener la relación y, sólo tuvo una intervención como agresor (en la R. 8), a pesar de lo difícil de su situación como "agente de cambio". También aprendió de una manera notable, el rol de registrador.

Entre paréntesis, a raíz del Grupo Operativo, la Oficina de GI se transformó en Departamento.

En sus Cédulas de Sugerencias acostumbra expresarse por medio de "dichos" o frases escuetas. De la reunión 3 dice, como aciertos: "La sinceridad".

GI prefiere actuar dentro de circunstancias bien estructuradas y, cuando siente que se le va la forma, que se pierden los límites de la situación, se siente incómodo, desorientado. Así, escribe como falla de la R. 6: "Se perdió el

camino y estuvimos de noche" y, como aciertos de la R. 8: "Se aprendió la posibilidad de cambiar la manera de relacionarse" y, sugiere: "Seguir ejercitándonos". La última referencia personal aparece en la R. 10 y nos dice: "Me sentí como si perdiera el camino para la meta, es decir, como que estamos en un terreno llano, sin caminos". Quizás el camino lo perdió cuando el grupo se desvió del análisis que estaba haciendo de sí mismo al tema filosófico planteado por LR.

Parece que la experiencia del grupo le fué de utilidad, le dió la oportunidad de dejarse un poco en libertad, permitirse actuar más libremente. Y, conoció también, que su inconstancia era producto de su inestabilidad emocional.

(\*) NOTA: para comprender mejor a GI se recomienda leer su informe psicológico.

8. HO ocupaba un puerto neurálgico en la Oficina de GI. Dentro de sus funciones se encontraba la de coordinar - las distintas sucursales de la República con las oficinas cen- trales. Es una persona afectuosa, amigable y un tanto impul- siva (Ver su informe psicológico). Interviene poco durante - la primera semana, se "suelta" después y, es posible que de - haber asistido a todas las sesiones, su participación en la - tercera semana se hubiera mantenido por lo menos igual, que en la anterior.

Se relaciona principalmente hacia el mantenimiento\_ de la relación, como estimulador, conciliador, transigente y como observador-comentarista. Y un poco menos hacia la meta, como informante, y como opinante. También tuvo un alto y va- riado número de intervenciones individualistas en las dos pri- meras semanas y ninguna en la tercera.

A juzgar por su Cédula de la R. 2, HO participó de\_ la desconfianza que las "presentaciones" despertaron en todos y, cuando se "presentó" y vió que no había pasado nada; deseó volverse a plantear y, lo expresa de la manera siguiente: - "Que las presentaciones sean a dos vueltas, en la primera, ge- neralmente se dice lo bueno de uno y en la segunda se es más\_ franco". Esto se puede interpretar como que se sentía incómo\_ do dentro de una situación de "confianza a medias" y deseaba\_ hacer lo posible para conseguir el clima de confianza total - que él necesitaba. Parece que llegó a sentirse muy a gusto - en el grupo. Varias veces expresó que para él, asistir a - las sesiones era motivo de felicidad; y, verdaderamente, se - veía emocionado al ir conociendo a sus compañeros de trabajo. En la R. 3, escribe: Aciertos.- "Los comentarios de la expe--

riencia de la vida de cada uno".

Se recordará que HO consideraba uno de sus principales problemas el no poder comunicarse adecuadamente, el no poder darse a entender, y, éste pensamiento lo refleja en la R. 5 cuando escribe: "Que el líder nos pase aunque sea a empujones algo del don de la palabra" (\*).

Cuando se les presentó la técnica de "ejercicio de roles", HO vió en la técnica, el mecanismo que le permitiría ir modelando su personalidad y, pronto se dió cuenta de sus dificultades para adoptar distintos roles. Así, sugiere en la R. 8: "Que los cambios de personalidad sean menos bruscos" y en la R. 9 pone como una de las fallas: "Que el agente de cambio se convirtió en dictador y que nosotros únicamente nos sujetamos a nuestro papel". Cuando ¡justamente! el "agente de cambio" se convirtió en dictador porque los otros miembros se subordinaron a una personalidad dominante y agresiva y no supieron sujetarse a su papel, utilizando maneras de relacionarse que habrían dado el cambio a la situación, por ejemplo: orientando, legislando o haciendo una crítica-evaluativa de su conducta.

Al parecer, el Grupo Operativo fué una experiencia útil y hermosa para HO, porque como él expresa en su Cédula 15, dentro de los aciertos, encontró dos importantes: "El conocerse íntimamente y el haber oído pensadamente mis fallas". El conocerse íntimamente le permitió expresar abiertamente su emotividad y, parece que aprendió que el actuar impulsivamente no significa ser franco y "el haber oído pensadamente" sus fallas le exigió y ofreció momentos de reflexión más profunda.

---

(\*) NOTA: El subrayado es suyo.

9. IH no tenía un puesto fijo en la empresa. Era considerado persona capaz dentro de su profesión, muy "acelerado" y "ambicioso" y gozaba de poca simpatía entre sus compañeros de trabajo. Es una de esas personas que puede considerarse como superdotado, muy brillante, y además se esforzaba por agradar a los otros.

Intervino en la primera semana principalmente dando opiniones e información y un poco como observador-comentarista y legislador. Un dato que ilustra su interés por la experiencia es el siguiente: IH faltó al grupo la quinta y sexta sesiones, sin embargo, a su regreso solicitó a la Observadora una copia de la Evaluación. Entre paréntesis, es el único miembro que había vivido años antes una experiencia similar, había estado durante algún tiempo en psicoanálisis en grupo.

Al principio, sus intervenciones fueron escasas. Parece que la primera semana la utilizó para "darse cuenta" de que se trataba y/o como un período de tanteo de las posibilidades de aceptación y rechazo que tendría entre los miembros.

Contrario a la imagen que se habían formado de él, IH "habló poco" durante la primera semana, a pesar de lo cual, los demás sentían que hablaba demasiado y, se mostraban molestos cuando él tomaba la palabra.

Durante la segunda semana, IH se relacionó en todas las maneras que van hacia la meta -menos como técnico de procedimientos- y, en todas las formas que contribuyen a la relación y, también, durante el ejercicio de roles, actuó como individualista. Para ésta semana, el número de sus intervenciones se triplicó.

En la tercera semana, IH se mantuvo relacionándose en todos los roles programados y enfatizó principalmente el actuar como iniciador-contribuyente y como observador-comentarista, sólo descuidó el rol de canalizador.

La excelencia de su rendimiento formal se manifiesta también en logros más esenciales expresados en las Cédulas.

IH, se involucró personalmente en el proceso, desde el primer día y lo expresó en casi todas las Cédulas. Así, en la R. 1, escribió entre las fallas: "Falta de información previa en mi caso particular", esto podría ser interpretado como una crítica a las autoridades por su falta de organización. Y en la R. 2, asienta como falla: "La llegada tarde de algunos de nosotros porque se retrasa el proceso" y, como aciertos: "El planteamiento del Dr. de irnos responsabilizando de las reuniones (y) Hablarnos de tu".

Parece que ya para la segunda reunión, IH ha captado la meta del Grupo Operativo y habla en términos dialécticos, considerando la relación interpersonal como un proceso en el cual es acertado el "hablarnos de tu".

En la R. 7, apunta como acierto: "Haber reconocido nuestras fallas, de ésta manera señala la importancia de la aceptación de los errores como un avance personal y del grupo. Escribe en la R. 8, como fallas: "Que no supimos tomar todos los papeles que teníamos asignados. En momentos se sintió forzada la actuación". En ésta forma, parece criticarse a sí mismo, el haber exagerado su papel de adúlador en detrimento de ejercitar otros roles al parecer más difíciles de actuar. Y, como aciertos dice: "Aprendimos nuevas formas de relacionarnos

y descubrí qué es lo que pasa en los grupos en que existe un individualista que trata de obtener beneficio personal y, lo obtiene". En éstas frases parece expresar el conocimiento de que al equivocar la meta, el individualista "triunfa" pasando por encima de los demás y al hacerlo, destroza las relaciones.

Al día siguiente, IH tuvo oportunidad de sentir en carne propia el ser detentado y, escribe en mayúsculas: "ESTUVIMOS DOMINADOS POR UN DICTADOR" y agrega como aciertos: "Haber podido reconocer la situación".

En la R. 10 expresa un insight muy importante: "Hemos empezado a reconocer que no somos como creemos" y como su gerencia agrega: "Nuevos ejercicios para cambiar nuestras maneras de relacionarnos".

Parece que aquí entra a la etapa del diagnóstico y para la R. 12 lo expresa con nitidez: "Se hizo claro que debemos diagnosticarnos al mismo tiempo que diagnosticar a los demás", e inmediatamente pasa a sugerir: "Hacer que los que menos actuaciones tengan, se decidan a intervenir. Para lograr ese objetivo creo que voy a abstenerme un poco de intervenir para hacerlo sólo en momentos que sean importantes y así aprender a escuchar mejor".

Con la decisión de intervenir menos, está queriendo solucionar dos problemas: primero, ayudar con su silencio a que los miembros más tímidos intervengan y, segundo, aprender a escuchar mejor.

El grupo le sirvió a IH para darse cuenta de que a sus compañeros les molestaba que los bombardera con palabras y éste conocimiento lo motivó a darle oportunidad de hablar a los demás, decisión que fué difícil e importante según lo ex-

presa en su cédula de la R. 14: Fallas.- "Mía personal, que no me asigné un rol, y que ayer me asigné el rol de observador-comentarista y no lo logré".

Parece que la experiencia del Grupo Operativo fué en muchos sentidos positiva para IH. Se puso en juego totalmente y tuvo éxito; así, vemos que a partir de la segunda semana pasa a ocupar los primeros lugares (segundo y tercero) tanto en las elecciones de Productividad como en las de Tiempo Libre.

Quiere esto decir, que el rechazo mal disimulado de algunos se transformó en una actitud más aceptante y ganó la estimación y amistad de la mayoría. Descubrió que no era la persona irreflexiva y espontánea que pretendía y se aceptó más como una gente que planea su conducta sin que el planear significara ser "calculador" en un sentido peyorativo. Aclaró su situación dentro de la empresa, obtuvo la jefatura de una Oficina de nueva creación que él mismo programó y, empezó a utilizar la técnica del grupo operativo con sus alumnos en la Universidad.

10. KL era el segundo de a bordo en el Departamento de DM, se pensaba a sí mismo como una persona estricta, justa, responsable y eficiente y centraba su vida principalmente en el trabajo. Lo ligaban a su jefe y amigo lazos muy fuertes de solidaridad y admiración y habían logrado dentro de su Departamento un verdadero equipo de trabajo.

Consideraba inadecuado que existiera la duplicidad de funciones (entre "su" Departamento y "nuestro" grupo) y que se iniciaran actividades nuevas (el Grupo Operativo, por ejemplo sin respetar las ya programadas (por ellos); por estas razones, al inicio del grupo se mostró resistente.

Durante la primera semana era de los miembros más activos; trataba de estructurar la situación para manejarla y comprenderla; quizás por ello se relacionó principalmente como crítico-evaluador y legislador. Las ideas preconcebidas con que se manejaba lo hicieron actuar con frecuencia como transigente y defensor de intereses especiales; pero también fue capaz de elaborar las contribuciones de los otros y, durante esta semana fue elegido por sus compañeros como uno de los tres miembros más productivos.

Durante la segunda semana se esforzó por suavizar su trato, lo cual redundó en una mayor aceptación de sus contribuciones, vivió con intensidad la actuación de roles pero se notaba que siempre estaba "bajo control", quizás por esto el número de sus intervenciones fue similar al de la primera semana, esto es, no aumentó. Desempeñó con éxito los roles que le fueron asignados y nunca dejó de actuar como crítico-evaluador que parece era su manera predilecta de relacionarse.

Poco a poco se fué resistiendo menos a los psicólogos y a la experiencia y en esto lo ayuda principalmente LR - cuando le preguntó si no sentía que el haber asistido al grupo le era de utilidad.

Para la tercera semana intervino en todas las maneras que ayudan al logro de la meta y, aunque tuvo menos éxito en practicar los roles que ayudan al mantenimiento de la relación, logró sentirse suficientemente motivado como para proponerse él mismo como "agente de cambio" en la reunión 14.

Pasemos ahora al análisis de sus Cédulas de Sugerencias. La primera referencia personal aparece hasta la reunión 7, en ella encuentra como falla: "El no terminar la reunión - en un tiempo determinado puesto que tiene uno un trabajo que desarrollar". Parece que las sesiones del grupo no las consideraba como trabajo, sentía que estaban perdiendo el tiempo y, se ponía ansioso al darse cuenta que a lo demás se les pasaba la hora sin sentir. Esta ansiedad pudiera provenir de su obsesión de hacer bien las cosas; de encontrarse en una situa-ción nueva que no sabía como manejar y, de las resistencias - que los psicólogos le despertaron.

Se empieza a notar que aceptar la situación hasta - la R. 8 en donde encuentra un acierto: "La autoevaluación"; - se refiere a los comentarios que hicieron todos los miembros al final de la sesión.

Parece que éste día sintió al grupo independizándose del liderazgo de AB y a él mismo, más dueño de su conducta.

Cuando la Observadora dió al grupo la segunda Eva-luación, KL aceptó la función de los psicólogos y tuvo una valiosa reflexión. Así, escribió en la R. 10, como fallas: "El

no poder sentir las evaluaciones que se hacen a otras personas" y como aciertos: "El hacer sentir la evaluación a los afectados". Ha captado algo importante, en otras palabras, parece querer decir: Yo no pude sentir a los demás, yo no pude comprenderlos, entre ellos y yo hay distancia, los otros me son ajenos, sólo pude sentir lo referente a mí.

Parece que éste sentimiento y el desarrollo del grupo van dejando una huella y para la R. 12 escribe: Aciertos.- "El diagnóstico del grupo y el diagnóstico personal que realmente fueron sentidos. O sea, antes se sentía uno y ahora empieza a sentir al grupo". Esto puede interpretarse como que la distancia entre KL y los demás se fué reduciendo. En el Grupo Operativo se inició el proceso de acercamiento entre KL y los otros miembros, conoció cuál era su estereotipo de participación y logró suavizar un poco su comunicación. Por todo esto puede considerarse que la experiencia del grupo le fué de utilidad.

11. MV era jefe de Oficina, era el mayor del grupo. Tenía muchos años trabajando dentro de la empresa y era considerado como una persona seria, reservada y estricta. Parece que al inicio tenía hacia la experiencia una gran desconfianza.

La primera semana intervino lo estrictamente indispensable y, se protegió actuando como técnico de procedimientos, sólo habló brevemente el día de su presentación, los demás días se le notó aburrido, molesto. Parece que su expresión de fastidio se debía a la desconfianza que le inspiraba el grupo, ésta sospecha se puede inferir de sus Cédulas de Sugerencias. Por ejemplo, escribe en la R. 3: "Al igual que el día de ayer, se desarrolla de acuerdo a un plan, esto último lo he sentido". Y así, continúa expresando su desconfianza en las Cédulas y silencioso en las reuniones. En la sesión 5 escribe: "La intervención oportuna dentro del plan formado de la observadora" y todavía en la R. 6 dice: "No encuentro fallas, existe un plan fijado".

Para la reunión 7 el grupo lo eligió como "agente de cambio" y MV tuvo una actuación muy positiva. Es él quien organiza la sesión sugiriendo las dos "comisiones de estudio" y quien posteriormente con su actuación coordinadora evita que la discrepancia entre las comisiones termine en disgusto.

Parece que fué el ejercicio de roles el factor que lo hizo incorporarse activamente al grupo. En la reunión 8 llevó al grupo a elegirlo como candidato a diputado comportándose como dominador, buscador de reconocimiento y obstructor. En la Cédula de Sugerencias de éste día anota: "Las fallas -

fueron el borreguismo total del grupo (es lo que a mi juicio\_ logré analizar)". Y sugiere: "Cambiar múltiples veces nues-- tras maneras de relacionarse, sería magnífico para todos. Al margen, para mi fué un papel chocante".

Esta subordinación del grupo a una figura autoritaria la vuelve a ver con claridad al día siguiente y, en la Cédula 9 asienta: "Nuestra falta de valor para la oposición es la falla" y sugiere: "El practicar mucho, muchísimo más nuestra forma de relacionarnos".

El último día le corresponde actuar como "Coordinador", pero debido a que el "líder" y la Observadora tienen como función principal dejar redondeada la experiencia, MV no puede actuar libremente. Por ello, escribe como falla la -- "falta de organización por parte mía".

Resumiendo, MV decidió participar activamente hasta la reunión siete y a partir de entonces actuó con bastante éxito, se dió cuenta de que podía variar sin gran dificultad, sus maneras habituales de relacionarse y, de que, como grupo, debían evitar subordinarse a figuras dominantes.

12. NS ocupaba un puesto secundario dentro de un Departamento. Aunque tenía tiempo de trabajar en la empresa; - tanto su trabajo como su persona eran desconocidas para los miembros. Pasaba "por ahí" cuando CD lo invitó a participar en el grupo. No tenía una idea clara del grupo pero... quizás sintió que allí podría desahogar sus sentimientos.

Durante la primera semana intervino poco. Actuó principalmente como seguidor y, dió alguna información el día de su presentación. Fué un poco más activo durante la segunda semana, interviniendo más como opinante y como seguidor, como observador-comentarista y como informante y, también tuvo actuaciones de mundano y buscador de ayuda. En la tercera semana intervino un poco más que en la segunda y aumentó también el número de sus intervenciones individualistas, comportándose como buscador de ayuda y confesante y como buscador de reconocimiento y agresor.

Al analizar cuantitativamente la actuación de NS se nota que hubo un cambio en sentido inverso. Esto es, aumentaron de semana en semana el número de intervenciones individualistas; parece que ésto se debió a que no entendió la meta de aprendizaje que tenía el grupo.

Siguiendo la pista a sus sentimientos, encontramos que desde el principio se siente desconfiado. No de la experiencia, no de los psicólogos, sino de sus compañeros. Esto lo vemos en su cédula 3, en ella dice: Fallas.- "La falta de verdad en las presentaciones, parece que existe falta de confianza" y sugiere: "Solicitar a los integrantes más sinceridad".

Al día siguiente, en la cédula 4 escribe: "No llega

los diferentes grupos asistentes". En ésta frase hay un sentimiento muy profundo de resentimiento, posiblemente por rivalidades interdepartamentales. Y parece que NS quiere poner en el "tapete" las dificultades.

Al quinto día, terminadas las "presentaciones" y, después de la primera Evaluación, NS insiste reiteradamente en su preocupación: "Poner en claro las dudas de cada uno sobre todos los elementos existentes en el grupo". Esto se puede interpretar como que desea un enfrentamiento aclaratorio, sin tomar en cuenta, si el grupo en estos momentos de su desarrollo lo podría soportar.

No vuelve a dar sus opiniones en las Cédulas sino hasta la segunda Evaluación. En esta Evaluación la Observadora le hizo notar que se comportaba principalmente como seguidor y como obstructor al reclamar para sí la atención de los que le rodeaban. Al finalizar la sesión escribió: Aciertos.- "La Evaluación de la Observadora. Considero que para mi fué bastante acertada" y, sugiere: "Llevar las pláticas a nivel de todos NO personalizar". Parece que ésta sugerencia obedece a que el grupo, al finalizar la sesión se ocupó en aclarar las dudas de LR.

Es posible que desde antes del Grupo Operativo existiera cierta rivalidad entre NS y LR, pero es más posible que haya entrado en competencia cuando vió que todos trataban de ayudarlo. Se recordará, como NS acusó al grupo de "cobijar y proteger" a LR en tanto que a él que también tenía muchos problemas para relacionarse "no le echaban ni un lazo". Se recordará como el grupo trató de consolarlo y brindarle estímulo,

quedó satisfecho con la respuesta del grupo y, así, escribe - en la Cédula de ése doceavo día, la última referencia personal: Aciertos.- "La evaluación de cada uno de nosotros".

Al día siguiente, NS leyó su infortunado Registro - en el que el grupo se sintió agredido. EF le dijo que el Registro era muy personal y que más que una descripción objetiva de los hechos, era la descripción de sus propios sentimientos. El grupo como un todo, ignoró su informe y pasaron a otra cosa.

Continuaron con las autoevaluaciones y, al analizar a LR. NS, haciendo eco de una opinión de MV y hablando a la manera del "líder", dijo que LR "ahora tenía conciencia de - que le tenía miedo al grupo". Esta interpretación fué captada como una nueva agresión y el grupo salió en defensa de LR.

Finalmente, cuando al día siguiente se evaluó a BC, NS relató una experiencia dolorosa por la que había pasado y\_ en la que no recibió ayuda de BC. El grupo ya no le respondió.

Parece que cuando el Grupo Operativo se efectuó, NS estaba pasando por un período crítico que le impidió situarse en él, y es posible que la experiencia del Grupo Operativo só lo le haya significado una experiencia dolorosa.

13. LR, es un hombre joven, ocupaba un puesto en la Oficina de MV, era considerado por su jefe como un técnico - eficiente pero, sencillamente, su labor era desconocida por - los demás miembros del grupo.

Se relacionaba con extraordinarias dificultades, no podía expresar sus ideas de una manera completa y se ayudaba con las manos comunicándose de una manera "cantinflesca". Por esto, sus intervenciones provocaban risas y, ante las risas - de los demás, se sentía frustrado, impotente, molesto y terminaba por aislarse. Esto llamó nuestra atención y nos tenía - sumamente preocupados.

LR esperaba obtener del grupo una ganancia personal: Conocerse. Como se recordará su presentación fué emotiva y auténtica. Habló de sus problemas y su curriculum impresionó - vivamente a todos ya que desconocían que tuviera en su haber - un Doctorado, que había sido alumno distinguido de verdaderas - eminencias en los Estados Unidos y, que acostumbraba escribir - en revistas científicas internacionales. En la empresa se le conocía simplemente como técnico y le daban tratamiento de "señor".

Durante la primera semana intervino principalmente - como confesante, opinante y como informante y, secundariamente como elaborador, conciliador y transigente y, también se destacó por obstruir el tema, como buscador de ayuda y como buscador de reconocimiento. Era, sin propornérselo, el más notable individualista del grupo.

A partir de su presentación y durante la segunda y - tercera semana, fué abiertamente protegido y estimulado por -

el grupo y logró disminuir bastante sus intervenciones invidi  
dualistas. Enfatizó el actuar como opinante y como elabora--  
dor y tuvo una iniciación contribuyente que fué muy elogiada\_  
por casi todos.

Intervino también con frecuencia como observador-co  
mentarista. Durante la tercera semana, diversificó aun más -  
sus maneras de relacionarse y, además de actuar principalmen-  
te como opinante, tuvo muchas intervenciones como inquiridor\_  
de información, como informante y como colaborador. Y sus -  
roles individualistas disminuyeron al grado de casi desapare-  
cer.

Es entre todos, la persona cuyo cambio se expresó -  
más drácticamente en las Cédulas y, a las dos semanas de -  
haberse terminado las reuniones del grupo, cambió casi total-  
mente su manera de vivir.

Escribe en la cédula 1: Fallas.- "Muchos de noso- -  
tros los presentes estábamos desorientados sobre la meta". LR  
fué invitado por azar al mismo día que se iniciaba el grupo y  
por lo tanto, no sabía de que se trataba.

En la R. 2 asienta: "Las fallas fueron que algunos\_  
de los presente propusieron el hablarse de "tu" como mejora -  
de las relaciones". "Los aciertos fueron de seguir con las -  
confesiones conducidas al mejoramiento de las relaciones". -  
Aquí se nota el respeto a la autoridad. Su sentimiento de in\_  
ferioridad parece querer decir: yo no puedo hablarles como si  
fueran mis iguales, sin embargo al confesarnos, en otras pala\_  
bras, el confiarnos, el darnos, conducirá al mejoramiento de\_  
las relaciones". Y continúa: "Suegiero que las confesiones -  
se hagan con la mayor franqueza, diciendo todas las cosas -

buenas y hasta las malas que hemos cometido". Esta frase, parece traslucir una autocrítica severa y quizás desproporcionada y, aquí anticipa su determinación de darse a conocer tal como es, "lo bueno" y "lo malo".

En la Cédula de la R. 3 expresa: "Los aciertos para mí son estas confesiones ya que nos conducen a una amistad íntima entre éste grupo". Paradójicamente, LR siente que ha sido aceptado, sin darse cuenta que con su íntima presentación ha estado rompiendo las normas de "guardar distancia" entre el personal de la empresa.

Después de la presentación, los miembros no sabían como reaccionar, no encontraban que decir y AB, psicólogo clínico al fin, acudió en su auxilio y en medio del silencio pesado de la situación le preguntó "¿Cómo te sientes ahora?". Vino la respuesta tímida y desconcertada de LR y después, el apoyo, el respeto y la protección que le brindaron todos y muy principalmente CD y BC.

Inocentemente los había enfrentado a todos. Había razgado las vestiduras de tacto y superficialidad con que se habían cubierto ante el temor de ser conocidos por el "otro".

Al día siguiente, BC trajo a colación un disgusto que habían tenido él y LR; quería aclarar el malentendido. Y, aunque el "líder" no quería tocar asuntos de trabajo, la situación se aclaró satisfactoriamente para ambos. Así, LR consideró un acierto el haber trabajado con "los ejemplos reales que se nos han presentado en las relaciones humanas". Se vio que el grupo había empezado a crear el ambiente necesario para plantear sus problemas y, encontrarles soluciones.

Cuando al quinto día vino la Evaluación y la Obser-

vadora les señaló que había perdido tiempo debido al número - excesivo de miembros, LR se sintió aludido, debido a que consideraba que su participación no era importante, y ofreció salirse para "acortar el grupo". El grupo no lo permitió y hablaron de tratar de integrarse todos lo más pronto posible. - Consideraron que el número ya no era problema puesto que ya se había presentado todos. El grupo se notaba satisfecho y LR lo asienta en su Cédula: "Para mí la única falla es el - tiempo que nos limita a extender los temas de ésta clase". "Se aclararon algunos conceptos y muy personalmente tuve una aclaración de mis pensamientos".

A pesar de que AB les insistía en que la experiencia del grupo no era un "curso" sobre relaciones humanas; LR se refiere a la sesión como una "clase" en la que ha aclarado conceptos y pensamientos. Evidentemente, aquí está utilizando el esquema referencial de "clase" en donde él, "científicamente", trata de resolver temas, temas externos a él.

Otro dato significativo lo obtenemos de su Cédula 6, en ella se expresa cómo LR se ha ligado como compañero con el Jefe y el Subjefe y así, dice: "Otra falla es que por razones de causa mayor, algunos compañeros ven a estar ausentes de las pláticas", le importa la ausencia de sus "compañeros" no la de sus superiores jerárquicos.

El ejercicio de roles le resulta orientador y así, - escribe en la R. 7: "Vamos entendiendo mejor cómo relacionarnos. El mayor acierto fué la designación de roles que nos obligó a esforzarnos por desempeñar una personalidad". Y continúa, en la cédula 8: "Las fallas más bien fueron personales pues nos resultó difícil actuar en el papel que nos tocó, esto

se debió a que tuvimos que salir de nuestra manera original - de ser". "Los aciertos fueron el tratar de adaptarse a maneras diferentes, lo que puede conducirnos a muy buenos resultados ya que en la vida ésto es lo -que se necesita". Y termina: "Sugiero que no se interrumpa a una persona y se la deje hablar sus pensamientos".

Para la sesión 9, ya se ha dado cuenta del efecto - que su pasividad le provoca y nos dice: "Las fallas son que - otras personas nos opacan porque hablan más y porque la culpa es de nosotros que nos dejamos". En otras palabras, descubre el misterio de la enajenación vs. la detentación: Al no reconocer como nuestro, el efecto de nuestra conducta somos manipulados, somos detentados "porque nos dejamos", porque nos enajenamos.

De los aciertos dice: "fueron los comentarios que - hace el Dr. y donde nos vemos reflejados en cada análisis que se hace al fin de la reunión.

Ya para la sesión 10, actúa afirmándose. Por ejemplo, es uno de los miembros que más activamente critica a CD - por su conducta dictatorial del día anterior. Es él, el que propone los temas a discutir ese día al expresar sus dudas de si: "Las relaciones humanas son impuestas desde fuera a la - persona o si el individuo, lo subjetivo se impone al medio" y de si "el aprendizaje de roles no podría pagarse en un sentido profundo en su YO".

Durante la discusión de éstos temas, que le tenían bastante preocupado, LR ya no se dejó "quitar la palabra" ni por el "líder" ni por ninguno de sus compañeros e, hizo efectiva su propia sugerencia de "que no se interrumpa a una per-

sona y se la deje hablar sus pensamientos". Al terminar la sesión escribió en su Cédula de Sugerencias: "Todavía tenemos en el grupo personas que no podemos contribuir ampliamente para llevar adelante ésta tarea" y agregó, como acierto: "Que ya nos empezamos a dar cuenta realmente de la imagen propia y del papel esencial que debemos adoptar en ésta vida". Todavía no estaba satisfecho con su actuación, pero ya había empezado a darse cuenta. realmente de su propia imagen.

Como se puede apreciar en el Diario, LR fué aceptado por el grupo; estuvo haciendo esfuerzos constantes por integrarse; por darse a entender; por analizarse y, por contribuir a la meta común. Pero además, el grupo se propuso de una manera no verbalizada AYUDARLE y, los resultados de ésta ayuda fueron la mayor sorpresa para él, para ellos y para nosotros los psicólogos.

La última referencia de sí mismo, la encontramos en la Cédula 15, en ella LR escribe como acierto: "Las Evaluaciones, ya que con estas podemos cultivarnos más". Y, francamente, uno no sabe hasta donde la palabra escrita puede ocultar o mostrar debilmente los sentimientos intensos o los cambios profundos.

De LR no supimos más al terminar el grupo, y pasados dos meses nos habló por teléfono y nos fué a visitar. Así, conocimos que el Grupo Operativo le había hecho "revalorarse". Dejó la empresa porque a pesar de que le ofrecían un aumento considerable y que sabía contaba con el cariño de sus superiores y de sus compañeros del grupo -estimación que temía perder si se quedaba- encontró dos trabajos en los que sentía podía desarrollarse mejor, uno como investigador y el otro como

especialista. Y, actualmente, se encuentra becado en Europa.

En Resumen: El ambiente del Grupo Operativo obligó a los miembros a conocerse y demostrar sus sentimientos; creándose la confianza que permitió destacar y, conocer las habilidades propias de cada uno, desarrollándose la iniciativa personal.

Los miembros pudieron conocerse mejor, más objetivamente y lograron darse cuenta de la distancia emocional que los separaba.

El éxito, en cuanto a cambios sustanciales -que no se pretendían- requirió del antecedente de una personalidad más desarrollada que fué la buena tierra en que fecundó la simiente del Grupo o, como en el caso de LR de una situación vital tan precaria -en relación con el desarrollo de sus conocimientos- que obligó al resquebrajamiento en las maneras neuróticas (antiguas) de relacionarse con los demás.

Menos éxito se logró con personalidades que, aunque podían "verse" racionalmente, no podían "sentirse" y, realmente no deseaban cambiar la imagen que tenían de sí mismas.

De la experiencia del Grupo Operativo se puede decir que la Primer Hipótesis se confirmó en distintos grados - En alguna medida el Grupo propició -en todos los miembros- el cambio en sus maneras de relacionarse y ayudó, en mayor o menor medida, al desarrollo de la personalidad de sus miembros.

8) EN RELACION CON LA SEGUNDA HIPOTESIS:

La segunda hipótesis afirma que: "Los Grupos Pequeños Participan de las Leyes Generales de la Sociedad". Los resultados de la Experiencia del Grupo Operativo tienden a apoyar la hipótesis. La carencia de resultados absolutamente concluyentes se debe a que la situación no fué experimental sino "real". Pero, precisamente, en esa praxis "real" estriba la importancia de la segunda hipótesis, y sobresalen más los resultados obtenidos.

Parece que lo primero será, tratar de esbozar brevemente las Leyes Generales de la Sociedad y, ya con éste antecedente, proceder a desarrollar la hipótesis.

1. La Primera Ley explica que: El Modo de Producción de los bienes materiales es el factor determinante del desarrollo de la Sociedad. Esto es, que la manera como los hombres se organizan para producir lo que necesitan para su subsistencia y desarrollo, determina su vida personal, política, cultural y, en general, la estructura de la Sociedad.

2. La Segunda Ley es la de la Obliga Correspondencia de las Relaciones de Producción con el carácter de las Fuerzas Productivas.

Esta Ley explica que las Fuerzas Productivas (') crecen y se desarrollan más aceleradamente que las Relaciones de Producción y éste desnivel de las fuerzas productivas con las viejas relaciones (económicas, políticas y sociales) produce conflictos que sólo pueden resolverse mediante el cambio

---

(') Las "fuerzas productivas" son los instrumentos de producción y los hombres (como fuerza de trabajo) que los ponen en movimiento en la actividad económica.

de las viejas relaciones por otras nuevas; que estén más a tono con el desarrollo alcanzado por las fuerzas productivas, - lo cual dá por resultado cambios en la estructura de la Sociedad.

3. La Tercera Ley, es la del Tránsito del Viejo al Nuevo Modo de Producción. Esta ley explica cómo las nuevas - fuerzas productivas y las relaciones de producción en consonancia con ellas, no surgen hasta que el Viejo Modo de Producción se ha derrumbado y desaparecido; sino que nacen dentro - de él.

Los hombres, al ir perfeccionando las fuerzas productivas van creando otras nuevas y, al hacerlo, no tienen conciencia de los "resultados sociales" a que estos cambios (en las fuerzas productivas) pueden conducir y, llevan a un Nuevo Modo de Producción que organiza a la Sociedad de manera distinta.

Resumiendo, las Leyes Generales de la Sociedad son tres: 1a. El Modo de Producción es el factor determinante del desarrollo de la Sociedad; 2a. La Obligada correspondencia de las Relaciones de Producción con el carácter de las Fuerzas - Productivas; y 3a. La Ley del Tránsito del Viejo al Nuevo Modo de Producción.

Pensamos que la aplicación de las Leyes Generales - de la Sociedad al Grupo no equivale a una mera analogía ya - que Marx no sólo descubrió las leyes que rigen el fenómeno social sino las que rigen la esencia misma del fenómeno humano.

Ahora, vamos a analizar el desarrollo del Grupo Operativo y a tratar de ver cómo participó de éstas leyes.

1. La Ley del Papel Determinante del Modo de Producción en el Desarrollo del Grupo:

Se recordará como, aunque trabajaban en la misma empresa los miembros no se conocían entre sí y, no tenían en común ninguna meta (como grupo). Los psicólogos aportamos las metas y el grupo se planeó para producir aprendizaje.

Los miembros se organizaron en torno a una orden superior; ya que no era su voluntad, asistir a las reuniones, y una vez en la Sala de Juntas, su primer vínculo fué con la autoridad: en la persona del Gerente. Dicho de otra manera, el grupo se "aglutinó" en torno al Jefe Superior (Ver Acápite 4, 3a. Eval.), el cual delegó hasta simbólicamente -al ceder su lugar en la cabecera de la mesa-, su autoridad en el "líder".

Se puede decir que en éste momento, el grupo era "pura relación" en torno al "líder", los miembros no se habían formado una idea, una concepción del grupo, sino del "líder" que era el "conductor del grupo".

Como se puede apreciar, el Modo de Producción original del Grupo fué "Aglutinado" y ésta manera de funcionar determinó la conducta del grupo principalmente durante la primera semana, veamos algunas evidencias. a) El bajo número de intervenciones por miembro -menos del "líder" y BC que juntos -tuvieron el 47% del total-; b) La falta de iniciativa para empezar las sesiones. Los miembros platicaban entre sí de temas ajenos al grupo y esperaban que el psicólogo o su Jefe empezaran la sesión. Esta falta de iniciativa pudo obedecer a que no se atrevían a romper las normas impuestas por la jerarquía y a que consideraban que la responsabilidad por el grupo no era de ellos sino de AB.

También debido a éste Modo de producir "Aglutinando" se explica, c) Las "Segundas intenciones" que los miembros - sentían con relación a las reuniones y que se expresaron en - la forma de "el Jefe quiere conocer a sus subordinados"; "todo se desarrolla conforme a un plan determinado..."; "yo quería que el Jefe me conociera", etc..

De igual modo, ésta manera de producir "Aglutinada" determinó d) Las elecciones de Productividad y Tiempo Libre, cuyos primeros puestos cayeron en BC y el "líder".

No es de extrañar que en una situación como ésta, - el "liderazgo, cuando es movido por otros intereses, pueda cobrar una forma dictatorial en donde el "líder" se "apropia" - del Grupo; dando por resultado el llamado grupo Autocrático, tan bien descrito en la literatura psico-social.

Parece que cuando el desarrollo del grupo Aglutinado se atrofia deviene en grupo Autocrático. Nuestro propio - grupo tuvo oportunidad (durante el ejercicio de roles) de vivenciar éste tipo de relación.

Poco a poco, debido a la función que tenía el "líder" de actuar como "agente de cambio" distribuyendo el "liderazgo", los miembros fueron asumiendo su papel dentro del grupo. En las Cédulas de Sugerencias se encuentran expresiones que señalan los cambios, principalmente a raíz de la Primera Evaluación, por ejemplo: "proponer un lugar distinto de reunión no permanente para valorar los efectos que causa en los miembros, la Sala de Juntas (del Gerente), éste lugar podría tomarse por tres días"; hasta hay un diagrama que señala: "La relación del "grupo" sigue siendo ésta:"



Ahora bien, a partir del efecto de la Primera Evaluación, los miembros aclararon (intelectualmente) las metas del Grupo Operativo, lo que permitió que tuvieran una actitud más aceptante hacia la Experiencia y una participación más activa, provocada principalmente por el "líder" en la reunión 6, con la "técnica" del silencio y, a partir de la reunión 7, con las tareas concretas de "ejercitar los roles".

El liderazgo tendía a irse descentralizando y los contactos con Exogrupos a hacerse más amplios (Véase Diario, R. 14). Los miembros se habían ido conociendo más (por medio de las presentaciones y el trato diario en una actividad común y de ésta conocencia surgieron intereses mutuos ajenos a la meta que permitieron que algunos planearan reuniones de Tiempo Libre, como: ir de cacería, jugar ajedrez, terminar con un desayuno las reuniones y, seguirse reuniendo como Grupo Operativo después de terminado el Programa.

Como se puede ver en el Diario, al unísono con el incremento cuantitativo de participación, empezaron a revertirse sobre el grupo, los primeros resultados cualitativos. Cada miembro comenzó a tener una conciencia más clara de su particular valor dentro del grupo, en la medida en que se fue percibiendo que el "líder" no podía y no debía, hacerlo todo y, los miembros fueron percatándose de su importancia. Claro que no todos asumieron la responsabilidad al mismo tiempo, según se puede comprobar tomando las Cédulas de una Reunión elegida al azar. (R. 11). Escriben:

IH: Aciertos. "Habernos dejado trabajar con menor -

influencia del Dr., para que así nos empecemos a dar cuenta - de lo que podemos hacer como grupo por nuestros medios".

BC: Fallas. "Que el grupo no tiene conciencia clara de la meta y creo que por ello no valora suficientemente los acontecimientos que se vienen sucediendo".

MV: Sugerencias. "Que el Dr. interrumpa cuando se está hablando de más es decir, mucha verba para no decir nada, o mucha repetición de lo mismo".

NS: Aciertos. "El Dr. dejó hablar a todos al máximo para analizarlos mejor -creo que es la meta".

KL: Fallas. "La falta de cooperación de los miembros para una mejor reunión".

CD: Sugerencias. "La intervención de líder más frecuente, que no deje que nos desviémos del tema".

SG: Fallas. "Yo mismo debía haber intervenido en muchas ocaiones, no lo hice porque no sabía cómo..."

Como se puede observar, la diversidad de opiniones es notoria ya que los miembros tienen un sentido distinto de la valía de sus acciones. Algunos siguen dependiendo del "líder" en tanto que otros (como SG) ya han adquirido conciencia del efecto que tanto su actividad como su inactividad producen en el grupo.

Estaba cambiando su modo de producir aprendizaje - de Aglutinado al "líder" a individualizado en distintas funciones en las que los miembros se ubicaban. Es decir, el grupo se estaban diferenciando internamente y cada miembro se iba destacando e identificando con una o más funciones, mismas que tendía a poseer en forma casi particular. Por ejemplo: - IH, como Iniciador-Contribuyente y Registrador; KL, como Crí-

tico-Evaluador; BC, como Elaborador y Estimulador; MV, como Técnico de Procedimientos, etc. (Véase tabla de roles 3a. Sem.). Esta diferenciación llevó a que los miembros fueran ganando seguridad dentro del grupo.

Para el final del período de sesiones, el psicólogo permaneció en su puesto como "líder" pero únicamente como representación formal. El poder que tuvo durante la fase Aglutinada se había distribuido entre los miembros, en razón directa al poder que cada uno de ellos había ido adquiriendo en sus respectivas funciones.

Se puede decir que en estos momentos, el "líder" había pasado a ser una especie de "coordinador de funciones" que tenían igual importancia. El grupo había pasado del Modo Aglutinado al Modo Posesivo (1) de su desarrollo.

En resumen, el Modo de Producir el grupo su propio aprendizaje fué : de Aglutinado a Posesivo.

El Modo de Producción Aglutinado determinó el bajo nivel de desarrollo de los Medios y la dependencia del "líder" en las Relaciones; junto con una Ideología apenas en formación, reflejándose todo esto en una participación escasa en donde se puso de manifiesto que no asumían sus responsabilidades dentro del grupo.

El Modo Posesivo de Producción determinó un mayor desarrollo de los Medios y una creciente independencia con respecto al "líder" en las Relaciones; a la vez que una ampliación de éstas con Exogrupos y en actividades de Tiempo Li

---

(1) Denominamos Modo Posesivo a la organización de Grupo en la que cada miembro "posee" o se "adueña" en forma particular de una o algunas funciones.

bre; reflejándose este crecimiento en una mayor participación. Y, con relación a la Ideología; para éste momento ya se habían formado una idea de SU Grupo.

Lo dicho anteriormente parece comprobar que el Modo de producir aprendizaje, determinó el grado de desarrollo del grupo y las estructuras del mismo.

## 2. La Ley de la Obligada Correspondencia de las Relaciones Interpersonales con el Carácter de los Medios del Grupo:

Ya hemos visto como el cambio en el Modo de Producción del Grupo determinó su desarrollo; ahora vamos a ver por qué y cómo se operaron los cambios en el Modo de Producción.

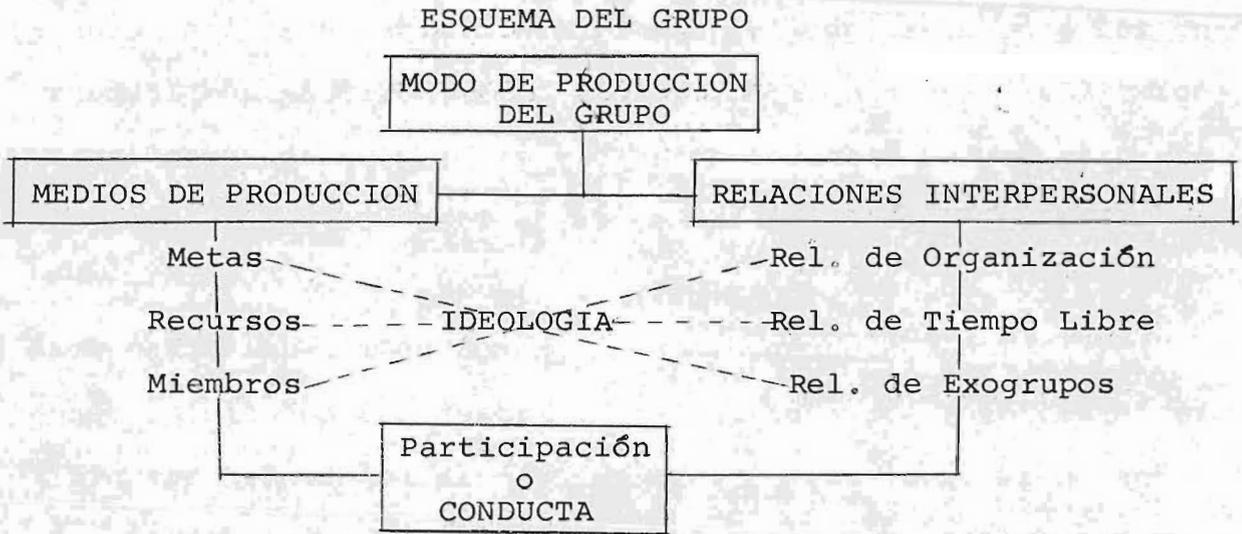
El grupo se había reunido para producir aprendizaje pero, al principio las metas les fueron impuestas desde fuera; no fué sino hasta que los miembros hicieron suyas las metas - del "líder" -y se operó un cambio en su actitud- que la participación de los miembros aumentó y el proceso de aprendizaje se aceleró, generándose una serie de ideas compartidas por la mayoría con relación al grupo.

Tenemos entonces que la razón de ser del Grupo eran los Miembros y sobre ellos debían recaer los beneficios generados en la experiencia pero para lograrlo, tenían que utilizar sus propios Recursos (experiencias y conocimientos) en Relaciones Interpersonales adecuadas a ese fin.

Observamos que el grupo se relacionaba de diferentes maneras de una semana a la otra y, aun dentro de una misma sesión según los distintos momentos. Por ejemplo: Antes - del inicio y al final de las sesiones, su comunicación era informal y hablaban siempre de temas ajenos a la experiencia -

pero relacionados con su trabajo en la empresa (Rel. con Exogrupos) o relacionados con intereses particulares como hobbies o películas (Rel. de Tiempo Libre). Y, durante las reuniones, el grupo se relacionaba organizándose para el logro de las metas (Rel. de Liderazgo); aunque, a la vez que estaban interactuando para el logro de las metas compartían intereses y simpatías que hacía más agradable el ambiente del grupo produciéndose confianza, entusiasmo, solidaridad; en fin, un sinnúmero de bienes psicosociales (intangibles) que posteriormente se expresarían en actividades de Tiempo Libre.

El análisis de las observaciones que acabamos de describir, nos hizo detectar la estructura que procedemos a esquematizar:



El esquema anterior nos servirá como marco de referencia en la elaboración de la segunda ley. Vamos a enfocar al grupo del primero al quinceavo día, desde un punto de vista histórico; describiendo su Conducta (Participación) e infiriendo a la vez, los cambios operados tanto en los Medios como en las Relaciones, así como en el reflejo de su Conducta: La Ideología. A través de las fases de desarrollo - - - - -

alcanzadas.

a) Los Medios del Grupo: Metas, Recursos y Miembros, durante la Fase Aglutinada.

1. Las Metas: Al inicio, la mayoría definía las Metas en relación al trabajo; mientras el "líder" presionaba, tratando de aclarar las metas del Grupo Operativo. El segundo día, BC captó las metas del "líder" y las hizo suyas; diferenciando el Grupo Operativo de la empresa. Entonces, los miembros aceptaron las metas del Grupo Operativo.

Una vez aceptadas las metas de aprendizaje, el "líder" propuso el método de las "presentaciones" para "irnos conociendo". El primero de realmente se presentó fue BC, hasta entonces, era el único que aceptaba responsabilidades y, funcionó como "agente de cambio", los demás se solidarizaron con él y empezaron a presentarse.

El "líder" sugirió entonces la "distribución del liderazgo"; se habló de nombrar rotativamente un Registrador y un "líder" formal que llamaron "agente de cambio" para diferenciarlo del psicólogo y, GI propuso el sistema de multas por retardo.

Hasta ahora, las metas y los planes de acción fueron planteados por el psicólogo.

2. Los Recursos: Al principio, los recursos eran escasos, los estrictamente indispensables: Sala de Juntas amueblada; grabadora (que los miembros no utilizaban); Observadora (de la cual no se sirvieron durante la primera semana) y, Psicólogo que era el que mejor conocía la situación y centraba en sí los recursos (conocimientos) de todos los miembros.

3. Los Miembros: Al principio el número de miembros aceptado fué excesivo (17 más el "líder" y la Observadora) y por defectos de planeación nunca llegaron a estar juntos. Realmente asistimos 16 en total durante la primera semana y 14, en las dos restantes.

Durante la primera semana los miembros llegaban tarde o faltaban sin previo aviso; algunos nunca se presentaron y otros (dos) prefirieron salir de vacaciones y no volvieron más. Esto es, el grupo vivió un período de filtración en el número de miembros. De la primera semana puede decirse que éstos no querían comprometerse, por ello intervenían poco y se conformaron con jugar un papel secundario.

b) Las Relaciones Interpersonales: Organización, Tiempo Libre y Exogrupos, durante la Fase Aglutinada.

1. Organización: El liderazgo formal quedó centrado en AB. Al principio, la comunicación era en un sólo sentido: del "líder" a los miembros y de éstos al "líder" los miembros no se comunicaban entre sí. Y, la responsabilidad casi total del grupo descansaba en el "líder".

2. Relaciones de Tiempo Libre: En el inicio, las relaciones de Tiempo Libre no existían, fueron sugeridas por primera vez de manera indirecta al proponer GI; que con el dinero de las multas se hiciera un desayuno o una comida al finalizar el "curso".

3. Las Relaciones con Exogrupos: Las relaciones que los miembros tenían con otros empleados de la empresa, tendieron a favorecer su diferenciación como grupo. En su esfuerzo por irse sintiendo "grupo", se fueron distinguiendo de grupos ya existentes, los cuales a su vez, pidieron para

ellos vivir la experiencia.

Esto pudo deberse en parte, a la curiosidad que los psicólogos despertamos pero, principalmente, al hecho de que el Gerente compartía, como miembro de un grupo, dos horas diarias con sus subalternos, éste hecho contribuyó a prestigiar ante los demás el "Grupo Operativo".

Hasta aquí hemos descrito los factores que intervinieron en el proceso de producción del grupo, es decir, los Medios y las Relaciones. Ahora procederemos a entenderlos conjuntamente, tal como se manifestaron en la actividad misma de los miembros. A esa actividad se la conoce como "participación".

c) La Participación en la Fase Aglutinada.

La interacción se caracterizó por abundancia de roles seguidores -expresados en silencio pasivo- y en roles estimuladores y conciliadores ya que los miembros habían aceptado pero no asumido las metas del grupo. Pero, debido a que tenían una tarea concreta: "Presentarse", tuvieron que dar información y preguntar y dar opiniones acerca de las metas. Con todo, se recordará que la mayoría de los roles positivos se concentraron en el "líder" y en AB (Ver tabla de Roles de la 1a. Sem.), en tanto que los miembros intervinieron principalmente buscando afianzar entre sí las relaciones y, también individualistamente.

Teniendo como base los Medios y las Relaciones que se expresan en la Participación que es la conducta observable; surge la Ideología que es la concepción sistemática que los miembros tienen de su propio grupo.

La Ideología para nosotros, abarca todos los factores psicosociales (explícitos e implícitos) que procederemos a describir en el grupo.

d) La Ideología del Grupo en la Fase Aglutinada.

A tono con las características de los Medios y las Relaciones, no existía una Ideología del Grupo; sino del "líder". La pertenencia quedó expresada en el sentimiento de ser los "elegidos"; la estandarización, como Grupo Aglutinado, se tradujo en que "nadie sabía nada"; ni podían resolver ninguna situación que el "líder" no hubiera especificado. Es lo que habíamos percibido desde un principio e hipotetizado como "burocratización" dentro de la empresa. La amistad auténtica no estaba presente entre los miembros. Las normas, veladas o expresas eran las de seguir en todo a BC; por ello, siguieron al psicólogo. El grupo Aglutinado participaba del rango social o status del Gerente pero, como grupo, aun no se ubicaba. Los valores; como supuestos básicos con que funcionaban los miembros consistían en enfatizar la subordinación y la dependencia a un "gran líder"; "ser algún día como él". Al respecto, son muy ilustrativas frases como éstas: "Que el líder nos pase aunque sea a empujones, algo del don de la palabra" o "el estar dirigidos por un líder capaz".

Hasta aquí, la descripción del desarrollo del Grupo en la Fase Aglutinada; ahora vamos a analizar la evolución del Grupo en la Fase Posesiva de su desarrollo.

a) Los Medios del Grupo: Metas, Recursos y Miembros, durante la Fase Posesiva.

1) Las Metas: Las metas propuestas por el "líder" fueron asumidas por los miembros durante la segunda semana -

(Véase 2a. Evaluación). De manera consciente trabajaron por aumentar las maneras de relacionarse y romper con su estereotipo de participación. Posteriormente entraron a discutir los problemas filosóficos planteados por LR; tratando de ubicarse como personas dentro del medio social. Esta análisis lo hicieron sin mucho entusiasmo, lo que produjo malestar dentro del Grupo y el "líder" sugirió que analizaran lo que les había ocurrido. Descubrieron las causas del disgusto en su manera resignada de proceder y de ahí pasaron a Autoevaluarse como personas y como Grupo. En la reunión 12 se dieron cuenta de que habían pasado de su preocupación egoísta (individual) a preocuparse por el Grupo. Esto es, que ya pensaban y funcionaban como grupo. Algunos consideraron que de "ahora en adelante" ya eran un grupo y otros, todavía no muy seguros, lamentaron que las sesiones se hubieran terminado "cuando apenas empezábamos a funcionar como grupo".

Para la última semana se había logrado que los miembros compartieran las mismas metas; tanto de Aprendizaje de distintas maneras de relacionarse, como de Diagnóstico de las situaciones que atraviesan los miembros y el grupo en un momento dado.

2. Los Recursos: A partir de la segunda semana, los miembros recurrieron espontáneamente a la Observadora preguntando tanto por el resultado de su participación individual como por los aciertos y fracasos del grupo como un todo. Aumentaron las iniciaciones contribuyentes de los miembros y disminuyeron las del "líder". Y en algunas ocasiones interrumpieron la sesión para escucharse en la grabadora y compa-

rar su imagen de la reunión con la reflejada por la grabadora. También sacaron copias de la Segunda y la Tercera Evaluaciones.

3. Los Miembros: La asistencia a las reuniones se hizo regular; cuando alguno llegó a faltar avisó de antemano y aun se notó que no quería perderse la sesión. Aunque casi nunca se iniciaron a tiempo las reuniones, el retraso en empezar disminuyó y la hora de salida se prolongó de 30 a 60 min.

El menor número de miembros facilitó que interviniera cada uno un mayor número de veces y que la atención no se dispersara. Además, los miembros se volvieron más y más responsables de sus funciones dentro del grupo y trataron de realizarlas con el mayor empeño. Se sintieron orgullosos de los éxitos alcanzados y empezaron a aparecer frases como ésta: "Es todo un acierto la forma en que estamos como G.O., lo digo porque he tomado algunos cursos "académicos" y aquí tenemos la oórtunidad de vivir algunos hechos"; "El Grupo Operativo me parece muy agradable, el que aprende no se siente alumno sino parte de la reunión, se siente como si estuviera en una fiesta".

b) Las Relaciones Interpersonales: Organización, Tiempo Libre y Exogrupos, durante la Fase Posesiva.

1. Organización: El liderazgo se fué distribuyendo entre todos los miembros. En la reunión 7 sintieron que "El grupo funcionó por primera vez como tal, poca intervención directa del Dr.", y en la reunión 14 escribieron: "Ver la ventaja de éste grupo con relación a otros respecto a jerarquías"; "Se reveló algo del secreto ¿por qué B funciona tan bien como Jefe? Ya sólo falta aprender ésta lección"; "que siguieran -

éstas reuniones lo más pronto posible"; "Continuar con nuestras reuniones de grupo por nosotros mismos para mantener y aumentar lo que hemos logrado".

Se pudo ver que a medida que los miembros fueron absorbiendo el liderazgo, los resultados no se dejaron esperar la productividad del grupo aumentó considerablemente y cada uno se fué sintiendo seguro en el grupo mediante la afirmación que hacía de sus funciones. Los más activos asimilaron responsabilidades y autoridad e intentaron que su participación fuera cada vez más efectiva. Esto se reflejó más tarde, en los cambios que ocurrieron en la organización dentro de la empresa (Ver en primera Hipótesis a: IH, GI y LR).

2. Relaciones de Tiempo Libre: Como ya hemos señalado anteriormente, las relaciones de Tiempo Libre aumentaron dentro de las sesiones (aumento de roles de mantenimiento) y, aun fuera de ellas. Vamos a describir algunos hechos que ilustran éste incremento: IH y MV se reunieron a planear en conjunto su actuación para la elección de delegados y presentaron un frente común en la sesión 8; el resultado fué que lograron conducir al grupo por el camino que habían premeditado. Otros ejemplos: Antes de iniciar la reunión 10, los miembros estuvieron comentando que ¡por fin! habían sido invitados por DM y KL a su "cueva misteriosa" (se referían a la Ofna.), a ver una película sobre Accidentes de Trabajo. A la acogida amistosa y paternal que hizo el grupo de LR respondió éste en la sesión 13 que no quería perder la amistad que el grupo le había brindado. Revisando las Cédulas de Sugencias encontramos que en la R. 14, la mayoría coincidió en proponer que el grupo se reuniera en actividades "sociales". En

la reunión 15 CD propuso "romper el hielo hablándonos de tu"; todos estuvieron de acuerdo y así lo expresaron tanto verbalmente como en sus Cédulas, con todo, el hablarse tu les parecía difícil de conseguir aunque solo DM lo expresó en su Cédula: "Estamos con la ayuda de CD al fin hablándonos de tu casi todos aunque se que algunos no lo van a tolerar". HO invitó a todo el grupo en la última reunión a los 15 años de su hija y, nos despedimos del grupo el sábado siguiente con un desayuno en un Restorán.

También en la tercera exploración de Tiempo Libre, las elecciones de amistad aumentaron del 38.46% inicial al 63.07%; sin embargo, la evolución vivida por el grupo aunque favorable, reveló lo difícil del rompimiento de la jerarquía formal.

3. Las Relaciones con Exogrupos: El grupo, como un todo, no entró en contacto directo con otros grupos; pero si inició sus relaciones con exogrupos a través de cada uno de sus miembros en particular. Por ejemplo, cuando BC y CD se reunieron con el grupo de gerentes de otras empresas y pusieron en práctica lo que habían aprendido en el Grupo Operativo, buscando en concreto cuál era la meta común y estimulándolos a actuar en determinado sentido. Tenemos también, los intentos que hicieron CD, EF y GI para trabajar como Grupo Operativo con sus subordinados y, el esfuerzo desplegado por IH en la Universidad cambiando su manera habitual de "dar clase" por un diálogo con sus alumnos en el que emplearon la grabadora y fotografías del "grupo" en acción.

Como se puede ver, las relaciones con Exogrupos se ampliaron enormemente debido a que cada miembro-función entró

en contacto directo con personas fuera del grupo actuando como hacían en las sesiones.

c) La Participación en la Fase Posesiva:

La conducta del grupo cambió muchísimo durante las dos últimas semanas (Compárense las tablas y gráficas de roles). Crecieron considerablemente las iniciaciones contribuyentes, la coordinación, las críticas-evaluativas y, en general, todas las maneras de relacionarse que contribuyen al logro de la meta. Lo mismo ocurrió con los roles que ayudan al mantenimiento de la relación, principalmente durante la tercera semana. Los miembros funcionaron más como estimuladores, como observadores-comentaristas y como transigentes.

Cuando el grupo "ejercitaba roles" y se permitía cierta deformación, los roles individualistas más evidentes fueron: obstructor, dominador, agresor y defensor de intereses especiales; pero, una vez que terminaban el "ejercicio"; aumentaban los roles que ayudaban al mantenimiento de la unidad del grupo. Ya para la tercera semana, los roles individualistas disminuyeron tanto que casi llegaron a desaparecer.

En otras palabras- aumentaron los roles positivos y disminuyeron los negativos.

De la "actuación de roles" de la segunda semana podemos deducir que dos peligros se ciernen sobre el grupo en su etapa Posesiva: 1) Que el "líder" retenga el liderazgo y el grupo retorne a la fase anterior de su desarrollo -como en la sesión 9- y, 2) Que el grupo se disgregue cuando los miembros exageran la importancia de sus funciones, al grado de que cunda la rivalidad y el caos. Cuando ésto último ocurre (como en las sesiones 7 y 8) el desarrollo del grupo se distorciona

y, se cae en el llamado grupo "Laissez-faire". Pero, si el grupo no tuerce su evolución, entonces pasa a una tercera etapa que nosotros llamamos "Cohesiva" (\*) y, así sucesivamente.

d) La Ideología del Grupo en la Fase Posesiva:

Estructurándose sobre la base de los Medios y las Relaciones descritas, surgió una concepción sistemática del grupo en el sentido de ser "igualitario".

La pertenencia al grupo se acrecentó con el sentimiento de seguridad que cada miembro había adquirido, además, éste sentimiento estaba vinculado con el otro, de pertenecer a la empresa.

La estandarización se acrecentó en el sentido de "somos iguales" pero a la vez pasaron a considerarse en competencia de importancia con el resto del personal y no lograron sentirse realmente en igualdad, temiendo que al terminarse el Programa, pasaran los efectos benéficos del Grupo Operativo.

La amistad entre algunos miembros tendió a establecerse, creándose subgrupos en base a preferencias personales.

Las normas del grupo, se sintetizaron en el derecho de los miembros a "colocarse" dentro del grupo. Para ello, una norma que incluso llegó a expresarse fué la de no aceptar ninguna imposición. El hablarse de "tu" ya no fué problema al normar el uso del tú o el Ud. de acuerdo con sus gustos personales.

---

(\*) Nuestro grupo no pasó de la etapa Posesiva, el grupo Cohesivo se logra sobre la base de la diferenciación de funciones ocurrida en la Fase Posesiva. En ésta etapa, el énfasis ésta en el mantenimiento de la seguridad adquirida. Los miembros sienten que han luchado por algo que han logrado, identificándose con ese logro, de ahí que su esfuerzo se oriente hacia su conservación.

El status del grupo ya no era el del Gerente, sino que se definía en función del de todos los miembros del grupo. Es decir, que el grupo se fué ubicando dentro de la empresa - como superior a otros por el rango social de sus miembros y no únicamente del Gerente.

Los valores parecen haber sido los del libre albedrío y el "dejar de ser borregos" y llegar a ser más independientes.

RESUMIENDO: La historia del grupo parece demostrar que los Medios del grupo, cuando alcanzaron un determinado desarrollo: Al realizarse la "filtración" de miembros; la apropiación de las metas; y la utilización progresiva de sus propios recursos, obligó a los miembros a asumir la responsabilidad por el destino del grupo. Entonces, chocó éste desarrollo con el de las Relaciones Interpersonales establecidas al inicio. Por ejemplo: De la subordinación al "líder" pasaron a desear hacer efectiva la meta de "distribuir el liderazgo", sugiriendo: "una menor intervención del profesor..." "que nos suelte un poco más de la mano" y, por fin, en la reunión 7, lograron cierta independencia con relación al "líder": "El grupo funcionó por primera vez como tal, poca intervención directa del DR". A su vez, aparecieron las relaciones de Tiempo Libre entre los miembros -durante las sesiones y fuera de ellas- independientemente del Grupo Operativo. E iniciaron -indirectamente- relaciones con otros grupos. Superándose el conflicto entre el desarrollo alcanzado por los Medios con el logrado por las Relaciones.

El conflicto entre Medios y Relaciones fué la base -

del cambio del Modo Aglutinado de producir al Modo Posesivo.

De donde podemos sintetizar que: 1) Los Medios del Grupo se desarrollan más aceleradamente que las Relaciones Interpersonales; 2) Que el cambio en los Medios obliga al cambio en las Relaciones; 3) Que las Relaciones a su vez pueden llegar a entorpecer el desarrollo de los Medios (como en las sesiones de "ejercicio de roles") y, si esto ocurre, el Grupo se estanca o se astilla y, 4) Que cuando las Relaciones Interpersonales se ponen a tono con el desarrollo alcanzado por los Medios, se supera el conflicto y el grupo pasa a un Modo de producir más evolucionado.

La explicación y demostración de la Segunda Ley nos introduce en la Tercera Ley que procedemos a analizar.

### 3. La Ley del Tránsito del Viejo al Nuevo Modo de Producción:

La idea de formar un Grupo de aprendizaje se le ocurrió al "líder". El era el que tenía claras las Metas, el Gerente eligió los Miembros y seleccionó los Recursos materiales con que íbamos a trabajar.

Al inicio los Miembros no fueron libres de elegir ni las Metas del Grupo; ni los Recursos con que iban a producir aprendizaje; ni los compañeros de trabajo con los que iban a compartir la Experiencia, por lo tanto, tampoco estaba en sus manos establecer Relaciones Interpersonales a su antojo.

Sin embargo, los Miembros sabían cómo debían comportarse en la Sala de Juntas y lo hicieron como era su costumbre: Aglutinándose al Gerente y respetando la Jerarquía formal.

Ahora bien, para tener la posibilidad de producir aprendizaje en "relaciones humanas"; los miembros tuvieron que aceptar las Metas del "líder" y que adaptarse a sus técni

cas. En ésta forma, la nueva organización tuvo un carácter espontáneo e impremeditado: pues los miembros, al aceptar funcionar como Grupo Operativo no pensaron en los cambios que iban a sufrir ni como personas ni como grupo, su conciencia no fué más allá de la ganancia inmediata: Conocer "algo" sobre "relaciones humanas".

El grupo, con el desarrollo incipiente de sus Medios, no perseguía otro fin que el de facilitar su trabajo en la empresa; pero el crecimiento en los Medios, condujo a cambios en las Relaciones Interpersonales, como consecuencia de lo cual surgió la posibilidad de la "apropiación" de las funciones del grupo.

Ya hemos visto como el aumento en la Participación condujo al crecimiento de los Medios del grupo. Ahora vamos a ver como se llevó a cabo la sustitución de unas Relaciones Interpersonales por otras.

Las Relaciones Interpersonales (del grupo Aglutinado), aunque caducas, no desaparecieron por sí mismas. De los miembros, muy pocos decidieron romper su dependencia al "líder" e incluso, él mismo (aunque se criticaba y corregía) tuvo alguna dificultad para dejar al grupo actuar sin su orientación. Sólo cuando el liderazgo se distribuyó, fué posible acabar con el Viejo modo de producción e instaurar uno Nuevo, abriéndose así el camino para el desarrollo personal de los propios miembros.

Al proceso "espontáneo" de crecimiento del grupo se sumó el esfuerzo consciente de los más responsables. De modo que, el desarrollo lento fué activado por la transformación acelerada provocada por el "líder", las Evaluaciones y los

miembros más independientes.

Sin embargo, como hicimos ver en la 3ª Evaluación, durante las tres semanas, el grupo no logró madurar completamente como Grupo Posesivo, lo que le habría permitido continuar su evolución hacia fases de mayor desarrollo.

De lo anterior podemos inferir en RESUMEN que:

1) Al principio no había grupo, la idea de formarlo se le ocurrió al "líder". El era el que tenía claras las Metas, eligió los Miembros y seleccionó los Recursos para el logro de las Metas.

2) Que los Miembros se encontraron, de pronto, en una situación ya estructurada y, por lo tanto, no dependió de su voluntad elegir ni los Medios ni las Relaciones en que iban a funcionar.

3) Una vez que los Miembros se "adueñaron" de las Metas y los Recursos; los Medios crecieron hasta cierto grado, siendo las Relaciones Interpersonales las que ofrecieron resistencia al continuo desarrollo de los Medios. Y, fueron los miembros más responsables los que pugnaron por cambiarlas.

4) Entonces, el desarrollo "espontáneo" del grupo pudo ser acelerado por los propios miembros, de una manera conscientemente provocada.

De lo anterior podemos sintetizar que: El desarrollo de los Medios condujo al hundimiento del Modo Aglutinado y a su sustitución por el Modo Posesivo. En otras palabras, que el crecimiento cuantitativo de los Medios conduce y obliga a un cambio cualitativo en el Modo de Producción del Grupo.

La idea de conocer al grupo a través del análisis de sus Medios y sus Relaciones surgió de la praxis misma.

Como fenómeno humano, el Grupo nos mostraba evidencias claras de lo esencial: los nexos que lo unen a la Sociedad y a la persona. Otros autores, el hablar de los distintos niveles de integración humana, nos dieron la clave para detectar cómo la Sociedad determina sus Grupos y éstos a las Personas que los integran.

Buscamos precisar cuáles eran los Medios del Grupo y cuáles sus Relaciones. Encontramos que los Medios estaban constituidos por los Miembros, los Recursos Culturales y las Metas. Y, que las Relaciones Interpersonales eran de distinto tipo: de Organización, de Tiempo Libre y con Exogrupo.

El siguiente paso fué analizar los Medios y las Relaciones del Grupo; lo que nos permitió conocerlo e intentar racionalmente su desarrollo.

A través de la Conducta del Grupo -esto es, de la Participación- vimos cómo entraban los Medios en Relaciones y cómo del efecto de su Conducta surgía la Ideología.

Hemos seguido con algún detalle la evolución del Grupo Operativo. Lo hemos estudiado a través de las Leyes Generales de la Sociedad y hemos visto que ésto es posible. Con ello, nos parece suficientemente demostrado que la segunda hipótesis: "Que los GRUPOS PEQUEÑOS participan de las Leyes Generales de la Sociedad"; se ha confirmado cierta.

## CAPITULO V

### RESUMEN Y CONCLUSIONES

#### A.- RESUMEN:

1. Se abordó el tema de la Psicología de los Grupos a través de la experiencia de un Grupo Operativo para el Análisis de las Relaciones Interpersonales.
2. Para ello se encuadró históricamente la Psicología de los Grupos, desde la prehistoria hasta su situación actual.
3. Se utilizó la Metodología de Grupos de Discusión empleada por el Laboratorio de Bethel en Maine.
4. Se plantearon las Hipótesis siguientes: 1) Que los Grupos Operativos proveen el medio propicio para que los Miembros cambien sus Maneras de Relacionarse y Desarrollen su Personalidad y, 2) Que los Grupos Pequeños participan de las Leyes Generales de la Sociedad.
5. Se realizó la experiencia del Grupo con ejecutivos de una empresa; quienes buscaban prevenir y resolver problemas de relaciones laborales.

#### B. CONCLUSIONES.

1. La experiencia realizada no fué de tipo Experimental en donde más variables podrían ser controladas a voluntad de los psicólogos sino de tipo práctico; de ahí que sus resultados no sean absolutamente concluyentes pero, precisamente en la praxis "real" estriba su valor y, sobresalen más los resultados obtenidos.
2. La experiencia del Grupo puso de manifiesto que en dis

tintas medidas y, en todos los miembros; se propició el cambio en las maneras de relacionarse y ésto ayudo al desarrollo de su personalidad.

3. Se siguió con detalle el desarrollo del Grupo Operativo y se analizó ésta evolución a la luz de las Leyes Generales de la Sociedad, descubriéndose un nuevo enfoque sobre la estructura de los Grupos. Este conocimiento demostró que los Grupos Pequeños participan de las Leyes Generales de la Sociedad.

## APENDICE 1

### MANERAS DE RELACIONARNOS

- 1) Maneras para la Tarea del Grupo. Los roles de los participantes se relacionan con la tarea que el grupo decide realizar o está realizando. Su propósito es facilitar y coordinar los esfuerzos del grupo relacionados con la selección y definición de un problema común y con la solución de ese problema.
- 2) Maneras de Constitución y Mantenimiento del Grupo. Los roles de esta categoría se orientan hacia el funcionamiento del grupo como tal. Su objetivo es alterar o mantener la forma de trabajo del grupo, fortalecer, regular y perpetuar al grupo en tanto grupo.
- 3) Maneras Individualistas. Esta categoría no clasifica a los roles de miembros como tal, puesto que las "participaciones" señaladas aquí se dirigen hacia la satisfacción de las necesidades individuales de los "participantes". Su propósito es algún objetivo individual que no es relevante ni a la tarea del grupo ni al funcionamiento del grupo como tal. Estas participaciones son, por supuesto, muy relevantes al problema del adiestramiento de las habilidades, en la medida en que éste persigue aumentar la madurez o la eficiencia de la tarea del grupo.

#### MANERAS DE RELACIONARNOS CENTRADAS EN LA TAREA DEL GRUPO:

El análisis siguiente supone que la tarea de un grupo operativo es la de seleccionar, definir y resolver problemas comunes. Los roles o maneras se identifican en relación a las funciones de facilitación y coordinación de las actividades para la solución de problemas del grupo. Cada miembro puede, por supuesto, desempeñar más de una manera en cualquier inter

vención y gran cantidad de maneras en intervenciones sucesivas. Algunas, o todas estas maneras pueden ser desempeñadas, tanto por el "líder" del grupo, como por los diferentes miembros.

a) El iniciador-contribuyente sugiere o propone al grupo nuevas ideas o una forma diferente de ver el objetivo o el problema del grupo. La novedad propuesta puede consistir en la sugerencia de un nuevo objetivo de grupo o en una nueva definición del problema. Puede aparecer como una solución sugerida, o como una manera de tratar una dificultad que el grupo está enfrentando, o puede tomar la forma de una proposición de un nuevo procedimiento, o de una nueva organización para la tarea a realizar.

b) El inquiridor de información pregunta para aclarar las sugerencias hechas, en términos de su adecuación a los hechos, para obtener información autorizada y hechos pertinentes al problema que se discute.

c) El inquiridor aclarador pregunta principalmente para aclarar los valores concernientes a lo que el grupo está realizando, o a los involucrados en una sugerencia o en sugerencias alternativas, y no acerca de los hechos del caso.

d) El informante ofrece hechos o generalizaciones "autorizadas", o relaciona en forma adecuada su propia experiencia con el problema del grupo.

e) El opinante expresa oportunamente su creencia u opinión relativa a una sugerencia o sugerencias alternativas. No pone el énfasis sobre hechos relevantes o sobre información, sino sobre la concepción de los valores implicados, a la que el grupo debería llegar según su propuesta.

f) El elaborador explica las sugerencias en términos de ejemplo o significados ya desarrollados, realiza su exposición razonada y trata de prever como podrá funcionar una idea o sugerencia si el grupo la adopta.

g) El coordinador muestra o clarifica la relación entre las diferentes ideas y sugerencias, trata de reunir las o de coordinar las actividades de los diferentes miembros o subgrupos.

h) El Orientador define la posición del grupo con respecto a sus objetivos resumiendo lo que ha ocurrido, señala las divergencias de las direcciones o metas acordadas, o cuestiona la dirección que esté tomando la discusión del grupo.

i) El crítico-evaluador supedita las realizaciones del grupo a alguna norma o serie de normas de funcionamiento en el contexto de la tarea fijada. Así, puede evaluar o cuestionar la "practicidad", la "lógica", "los hechos" o el "procedimiento" de una sugerencia o de alguna intervención en la discusión de grupo.

j) El dinamizador incita a la acción o a la decisión al grupo, intenta estimular o llevar al grupo a una actividad "mayor" o de "mejor calidad".

k) El técnico de procedimientos acelera el movimiento del grupo realizando tareas de rutina; distribuye materiales, manipula objetos -por ejemplo-, ordena las sillas o corre la grabadora, etc.

l) El registrador anota las sugerencias, lleva un registro de las decisiones de grupo y del resultado de las discusiones. El rol de registrador es la "memoria del grupo".

MANERAS DE RELACIONARNOS CENTRADAS EN LA CONSTITUCION Y  
MANTENIMIENTO DEL GRUPO.

Ahí el análisis de las funciones de miembro, está orientada hacia aquellas participaciones que tienen como finalidad la estructuración de actitudes y orientaciones centradas en el grupo, o el mantenimiento y perpetuación de este tipo de conducta.

Una contribución dada puede involucrar varias maneras y un miembro o el "líder" pueden desempeñar maneras diversas en contribuciones sucesivas.

a) El estimulador elogia, está de acuerdo y acepta la contribución de los otros. Muestra calor y solidaridad en su actitud frente a los otros miembros del grupo, elogia y alaba y en diferentes formas expresa comprensión y aceptación de otros puntos de vista, ideas y sugerencias.

b) El conciliador hace de intermediario en las diferencias entre otros miembros, intenta conciliar desacuerdos, mitiga la tensión en situaciones de conflicto haciendo una broma, "echando aceite en aguas revueltas", etc.

c) El transigente opera desde dentro de un conflicto en el que su idea o posición está involucrada. Puede ofrecer arreglos disminuyendo su status, admitiendo su error, disciplinándose a fin de mantener la armonía, o "yendo a mitad de camino" para poder avanzar en conjunto.

d) El canalizador intenta mantener abiertos los canales de comunicación, estimulando o facilitando la participación de otros ("todavía no hemos escuchado las ideas del Ing. C., etc.) o proponiendo la regulación de la corriente de comunicación

("¿porqué no limitamos la duración de las contribuciones, de tal modo que todos tengan la posibilidad de contribuir?", etc.).

e) El legislador expresa normas e intenta aplicarlas en su funcionamiento, o en la evaluación de la calidad del proceso del grupo.

f) El observador de grupo y comentarista lleva registros de diferentes aspectos del proceso de grupo y nutre estos datos con las interpretaciones propuestas en la evaluación que hace el grupo de sus propios procedimientos.

g) El seguidor sigue el movimiento del grupo en forma más o menos pasiva. aceptando las ideas de otros y ocupando el lugar de audiencia en la discusión y decisión de grupo.

#### MANERAS DE RELACIONARNOS INDIVIDUALISTAS.

Los intentos de los miembros de satisfacer necesidades individuales, sin relación con la tarea del grupo, no orientadas, u orientadas negativamente hacia el crecimiento y mantenimiento del mismo, imponen problemas en el adiestramiento del grupo y de los miembros. Una alta incidencia de participaciones "centrada en el individuo", en oposición a las participaciones "centradas en el grupo", exige un auto-diagnóstico en ese grupo. El diagnóstico puede revelar una o varias fallas: bajo nivel de adiestramiento de los miembros en las habilidades, incluyendo al líder, preponderancia de puntos de vista "autoritario" o de actitudes de "laissez faire" hacia el funcionamiento del grupo; inmadurez, bajo nivel de disciplina y moral; una tarea de grupo inadecuadamente elegida o definida, etc. Cualquiera que sea el diagnóstico, es sobre -

esa base que se deben descubrir las necesidades del adiestramiento y definir los esfuerzos a realizar para satisfacer esas necesidades. La "supresión" directa de las "maneras individualistas" privará al grupo de los datos necesarios para un auto-diagnóstico y terapia realmente adecuados.

a) El agresor puede operar de muchas maneras: disminuyendo el status, expresando desaprobación por los valores, actos o sentimientos de otros miembros, atacando al grupo, negando interés al problema sobre el que se está trabajando, burlándose agresivamente, mostrando envidia por las contribuciones de los demás, tratando de desacreditarlas, etc.

b) El obstructor tiende a ser negativista y tercamente resistente, está en desacuerdo o se opone sin "razones" e intenta mantener o volver a traer un problema, después que el grupo lo ha rechazado o evitado.

c) El buscador de reconocimiento trabaja de diferentes maneras para llamar la atención, ya sea vanagloriándose, exhibiendo sus logros personales, actuando de manera inusitada, luchando para prevenir cualquier posibilidad de que lo coloquen en una posición "inferior", etc.

d) El confesante usa la oportunidad que proporciona el ambiente de grupo para expresar sus "sentimientos", "insights" e "ideologías" personales, sin interés para el grupo.

e) El mundano hace alarde de su falta de compromiso en los procesos del grupo. Esta actitud puede tomar la forma de cinismo, indiferencia, payasadas, y otros tipos más o menos estudiados de conductas "fuera de foco".

f) El dominador trata de hacer sentir su autoridad o superioridad manipulando al grupo o a algunos de sus miembros. Este

deseo de dominar puede manifestarse como adulación, muestras de status superior o de derecho a la atención, directivas autoritarias, interrupciones cuando hablan otros, etc.

g) El buscador de ayuda intenta despertar respuestas de "simpatía" de otros miembros o de todo el grupo, ya sea a través de expresiones de inseguridad, confusión personal o depreciación de sí mismo sin "razones".

h) El defensor de intereses especiales habla del "pequeño comerciante", de la "comunidad tradicional", del "ama de casa", "del trabajo", etc., generalmente ocultando sus propios prejuicios o deformaciones en el estereotipo que llena mejor su necesidad personal.

i) El adulador celebra exageradamente, encomia, miente, promete, festeja y procura evitar todo lo que desagrada al objeto lisonjeado.

## APENDICE 2

### HABILIDADES DE LOS AGENTES DE CAMBIO

Un "Agente de Cambio" es una persona con cierta responsabilidad, capaz de ayudar a un grupo a cambiar su conducta de modo que logre funcionar en forma más eficaz.

Sería útil que cada miembro ocupe, por turno, la posición de un "agente de cambio" puesto que esto le proveería la oportunidad de ejercitarse en las habilidades necesarias para trabajar con grupos y para adiestrar a otras personas en un grupo de modo que asuman posiciones de responsabilidad.

Algunos de los pasos, dentro del marco de referencia del agente de cambio son:

1. Comprensión de las motivaciones personales para desear un determinado cambio.
2. Evaluación de la situación inicial: los recursos disponibles, las personas afectadas por un cambio, las fuentes potenciales de resistencia.
3. Ayudar al grupo a reconocer la necesidad de un cambio; fortalecer las motivaciones y el compromiso de los miembros.
4. Trabajar con el grupo sobre el diagnóstico del problema y sobre un plan de acción realista.
5. Llevar a cabo el plan y posteriormente determinar y evaluar los resultados.
6. Replanificar, para poder continuar con el proceso y mantener la evolución.

### APENDICE 3

#### DIMENSIONES DEL CRECIMIENTO DEL GRUPO

Las siguientes son algunas direcciones para la evaluación del desarrollo de la madurez y la capacidad del grupo para funcionar en forma eficiente y productiva.

1. Problemas de intercomunicación entre los miembros.
2. La capacidad de un grupo para estudiar su propio funcionamiento y para intentar mejorarlo.
3. La necesidad de compartir entre los miembros las responsabilidades y las funciones de liderazgo.
4. La capacidad del grupo para informarse, para utilizar en forma cabal las contribuciones de todos los miembros y para asegurar recursos adicionales exteriores al grupo.
5. La capacidad para integrar en el grupo a personas que tuvieran ideologías, necesidades y objetivos diferentes .

APENDICE 4.

CEDULA DE SUGERENCIAS AL FINAL DE LA REUNION

CONTESTE UD.

¿QUE PENSO UD DE ESTA REUNION? POR FAVOR SEA FRANCO, SUS COMENTARIOS PUEDEN CONTRIBUIR MUCHO AL EXITO DE NUESTRAS REUNIONES.

¿COMO SINTIO UD. ESTA REUNION? (MARQUE)

MALA \_\_\_\_\_ MEDIOCRE \_\_\_\_\_ CORRECTA \_\_\_\_\_ BUENA  EXCELENTE \_\_\_\_\_

¿CUALES FUERON LAS FALLAS?

Perdemos las metas muy frecuentemente

¿CUALES FUERON LOS ACIERTOS?

Hemos empezado a reconocer que no somos como creemos.

¿QUE MEJORAS PODRIA UD. SUGERIR?

Nuevos ejercicios para cambiar maneras de relacionar nos. Se me ocurre que se plantee un tema y se haga una confrontación entre dos de nosotros en un tiempo corto (como unos 15 min.) y después abrir el debate a que nos digan los demás cómo se establecieron las relaciones de los dos que se confrontaron.

Firma I. H.

MEXICO, D.F. 13 de enero, 1967

APENDICE 5

COMPENDIO DE CEDULAS DE SUGERENCIAS

Reunión 6

1. ¿COMO SINTIO UD. ESTA REUNION? (Marque)

MALA \_\_\_\_\_ MEDIOCRE 1 CORRECTA 3 BUENA 5 EXCELENTE 2

2. ¿CUALES FUERON LAS FALLAS?

El grupo estuvo pasivo: 6

Ninguna: 2

Falta de tiempo: 1

Se devió la meta: 1

Prematuro que el Dr. dejara de funcionar como líder: 1.

Que algunos compañeros van a faltar: 1

3. ¿CUALES FUERON LOS ACIERTOS?

Proponer actuación de roles: 5

Continuar reuniones en ausencia de BC y CD: 2

Aclaración de metas: 1

Producir un cambio con la cooperación total: 2

El silencio del líder: 3

4. ¿QUE MEJORAS PODRIA UD. SUGERIR?

Que el líder deje más margen de acción al grupo: 3

Tener objetivos por reunión: 2

Mayor objetividad en los ejemplos: 1

Ninguna: 2

Que el líder intervenga frecuentemente para aclarar o volver al grupo a la meta: 1.

Que se llegue a conclusiones claras y no se dejen pendientes los temas como el "tu": 1.

Participación más activa de los miembros: 2.

## APENDICE 6

Fecha: 9 de enero

### OBSERVACION DE UN GRUPO OPERATIVO.

#### A. DIRECCION Y ORIENTACION.

1. ¿Hasta dónde llegamos? Cumplimos la orden día.
2. ¿En qué medida comprendimos lo que estamos tratando de hacer?  
Se reconoció que había habido una desviación y, la mayoría parece haber comprendido la meta del "grupo operativo"
3. ¿En qué medida comprendimos cómo debemos hacerlo?  
Se propuso pensar el cómo, atendiendo a las particularidades del grupo; Muy numeroso y laboral.
4. ¿En qué medida nos obstaculizó la falta de información?  
Hubo la información necesaria.

#### B. MOTIVACION Y UNIDAD.

1. ¿Estuvimos todos nosotros igualmente interesados? SI.
2. ¿Se mantuvo el interés o decayó?  
Se mantuvo, al final creció aun más.
3. ¿En qué medida se sintió el grupo unido por un propósito común?  
Hasta hoy estamos realmente unidos por el mismo propósito: Aprendizaje.
4. ¿En qué medida fuimos capaces de subordinar los intereses individuales al objetivo común?  
Hubo una reacción general hacia la meta.

#### C. ATMOSFERA

1. ¿Cuál fue la atmósfera general del grupo?
  - a) ¿Formal o Informal?  
Formal, consciente y responsable
  - b) ¿Permisiva o inhibitoria?  
Permisiva
  - c) ¿Cooperativa o Competitiva?  
En general cooperativa
  - d) ¿Amistosa u Hostil?  
Amistosa.

OBSERVACIONES DE LAS CONTRIBUCIONES DE LOS MIEMBROS INDIVIDUALES DEL GRUPO.

A. CONTRIBUCIONES DE LOS MIEMBROS.

1. ¿Hubo participación general o desequilibrada?  
Hubo participación general.
2. ¿Las contribuciones iban al grano o se escapaban por la tangente?  
Al inicio de la sesión hubo desviaciones hacia el tema: - psicología, ingeniería. Al finalizar fueron todas contribuciones hacia la meta.
3. ¿Las contribuciones indican que los que las hacían escuchaban cuidadosamente a los otros?  
No, esto lo observamos en que tomaban los ejemplos literalmente y los miembros los referían a su especialidad, - constituyéndose en defensores de intereses especiales. No se abstraía lo general, permanecían en lo particular, en lo concreto.
4. ¿Las contribuciones fueron realistas y centradas en el problema o los miembros no pudieron superar las nociones preconcebidas y los puntos de vista sostenidos emocionalmente?  
Las contribuciones fueron realistas, en general.

B. CONTRIBUCIONES DE MIEMBROS ESPECIALES DEL GRUPO.

1. ¿Cómo sirvieron al grupo los miembros especiales?

a) Líder:

La actitud del líder hacia la crítica de la observadora fue de aceptación con lo cual el grupo sintióse más libre para reconocerse en sus maneras de relacionarse.

b) Registrador:

Aportó una elaboración del contenido de la reunión anterior.

c) Agente de Cambio:

Varios de los miembros actuaron como estimuladores al reconocer y aceptar la evaluación, provocando el insight también en otros miembros y el cambio en la dirección y orientación del grupo hacia la meta inicialmente olvidada.

OTRAS OBSERVACIONES:

El grupo había estado felicitándose por su actuación (durante toda la semana) y por sus logros en el acercamiento emocional. Pensaban llegar por medio de estas reuniones a la amistad. La evaluación actuó como shock emocional que los hizo conscientes de la desviación y parece que el grupo ha pasado con hoy, de la primera etapa de tratar de comunicarse a otra segunda etapa, propiamente de aprendizaje.

## APENDICE 7

REGISTRO DE LA SESION No. 14, ELABORADO POR UNO DE LOS MIEMBROS

"En la Sesión del Jueves 22 se designó como Registrador a DM, y a proposición del grupo se decidió que expresara como había actuado y que manera de relacionarse había tomado en la reunión del lunes 19.

DM dijo que había tratado de actuar como inquiridor aclarador dentro de su papel de Agente de Cambio, y preguntó a la Observadora si lo había logrado, pero ella informó que había olvidado el registro del lunes, que no se acordaba como había sido la actuación de DM.

Después de lo anterior cada uno de los miembros del Grupo Operativo expresó su opinión sobre DM en el desarrollo de las últimas tres semanas.

HO lo calificó como despierto, que le gusta ir al grano, sin desviaciones, como crítico evaluador, informante, legislador, inquiridor aclarador y opinante.

GI dijo que lo consideraba agresivo por llegar tarde, (lo dijo en plan de broma, pero es cierto), podría significar agresividad o ser falta de educación y decencia.

IH dijo que algunas personas se les dispensa llegar tarde, tratando de suavizar lo expresado anteriormente.

FN expresó que DM tiene que pagar \$ 250.00 de multa.

La Observadora opinó que DM intervenía poco, que iba al grano, hacia la meta, y poco hacia el mantenimiento del grupo, actuó como conciliador pero como bromista agudo, con una agresividad disfrazada de conciliación, también informó que los demás aceptan que DM actúe así, que el grupo lo toma en cuenta, que le interesa que abra la boca, que lo hace

con individualismo, quizá pensando que este es su sello personal.

AB considera que DM es un recurso potencial aunque el grupo podría llegar a prescindir de él, pues no se liga muy intensamente a los demás.\*

EF dice que DM tiene poco contacto emocional con el grupo.

BC dijo que le daba la impresión de que DM escondía algo por temor a ligarse al grupo. IH dijo que DM tiene un sarcasmo defensivo. La Observadora dejó entrever que quizá DM le había dado la vuelta al grupo por miedo a perderse en él. GI manifestó que veía en DM una gran seguridad, pues algunas veces le hace una pregunta y éste lo induce a que él mismo se dé la respuesta, sintiéndola como propia del que pregunta. BC expresó lo mismo que GI. CD dijo que DM opinó en el Grupo Operativo mucho menos de lo que normalmente opina fuera del grupo. Que fuera del grupo habla más y le da la impresión de que sabe todo lo que está pasando en el grupo. EF mencionó la coincidencia de que DM siempre se sentaba en las esquinas del grupo y nunca en medio. HO expresó que DM por esa razón parecía actuar como franco tirador.

DM expresó que sentado en cualquier esquina o en las cabeceras podía darse cuenta mejor de como actuaba el grupo y de sus reacciones en una forma mejor que si estaba sentado en un lado de la mesa, donde es más difícil relacionarse y se queda más oculto.

AB preguntó a DM que si se sentaba en las esquinas era para que se fijaran más en él y DM contestó afirmativamente

---

\* Aquí DM interpretó de manera diferente al psicólogo.

te. BC habló sobre la resistencia de DM a venir al grupo, en un principio y entonces GI dijo que también FN tenía esa misma resistencia. FN habló después expresando que no le gustaban los test que le parecían un embudo por ser aplicados a niveles intelectuales indiscriminados. BC dijo que él había sentido algo semejante a FN con los tests, que era como si lo vieran en ropa interior, pero los consideró convenientes, que en un principio se sintió en el grupo como en arenas movedizas pero que está impresionado por que se han mejorado las relaciones de todos.

BC le preguntó a DM que si sentía celos de CD por el "curso de relaciones humanas" (se refieren al grupo operativo) y DM quiso contestarle con una pregunta pero BC no se dejó, entonces DM expresó que sí tuvo celos, no porque CD hubiera organizado el curso, sino por la falta de coordinación y avisos de la información que él considera indispensables siempre que se desea hacer algo nuevo. IH habló de la desconfianza de DM y KL y entonces KL respondió que les disgustaba que hubiera una duplicidad de funciones, se tenía pensado poner una buena coordinación interna. CD pidió que le dijeran si sentían celos de él por no ser ellos los organizadores. BC salió en defensa de CD culpándose de la mala información y celos despertados porque él, no les avisó.

LR preguntó a KL si vio ampliado su panorama sobre relaciones humanas y éste expresó que tenía más alcances de lo que había previsto.

AB dijo que el celo es un fenómeno común, que en el grupo las personas que más jóvenes se ven son KL y DM; que

las personas jóvenes que están dando mucho de sí, que están preparadas, sienten su presencia joven como en desventaja frente a personas mayores y rehuyen (en forma provocativa), todas las actitudes paternalistas, ya que saben que se ven muy tiernos o "pollos" y consideran que sus actividades pueden provocar distancias, ya que el joven se siente prevenido contra actitudes paternalistas o de suficiencia de las personas mayores en edad o madurez. BC preguntó a DM si había visto una actitud paternalista en él y DM expresó que no. EF dijo que DM se relacionó con el grupo en forma "más intelectual que, apasionadamente". GI dijo que se había relacionado muy bien con DM comentando asuntos fuera del trabajo y dijo que con DM "se sentía como el muñeco del ventrilocu".

IH dijo que cuando se encuentra ante una situación desconocida se introduce en ella para ver de qué se trata, y ya dentro de la situación es cuando opina respecto a la misma, queriendo decir con esto que para él no es requisito indispensable la información previa de la panorámica general y los procedimientos de una situación nueva.

LR opinó que DM le parecía un tipo interesante intelectualmente y por su apariencia, que fue poco activo, que no contribuyó mucho y que la oficina de DM se le figuraba una cueva misteriosa.

AB preguntó al grupo cuál es el proceso que rellena o conforma las relaciones entre los individuos, algunos expresaron que conocernos más y GI y FN expresaron que conocer los intereses comunes, entendiéndose también, los intereses comunes dentro y fuera del medio del grupo.

Después de lo anterior se pasó a analizar la actua-

ción de HO, quien opinó que mientras más se está en contacto con la gente, más se liman las asperezas y, que nunca fué líder en el Grupo Operativo aunque sí lo ha sido y lo es en su trabajo dentro de la empresa.

IH lo clasificó como inquiridor de información, MV como coordinador y transigente, LR como agente de cambio, IH dijo que lo había calificado originalmente como agresor pero que en realidad no era agresor pero que había actuado en forma tajante como legislador.

BC lo calificó como un elemento con actitud hacia el grupo muy buena, pero quizás agresor cuando veía peligrar los intereses del grupo.

EF lo clasificó como mantenedor del grupo y agente de cambio muy activo. GI informó que HO formó equipo con algunos compañeros. MV ratificó que lo consideraba transigente. AB opinó que HO quiere expresar mucho (le urge comunicarse), le salen torrentes de idea, pero no le es fácil expresar una por una, expresa varias al mismo tiempo, lo cual crea confusión en los temas y ante ésta falla de comunicación más trabajo le cuesta expresarse y desahogarse, pues se enoja con él mismo y a veces explota, pero siempre a través de una broma crítica para él. Lo considera como una persona que se entrega y vive del grupo, que siempre trata de hacer partido con otros compañeros, que en su opinión es lo contrario de EF.

Julietta lo clasificó de muy apasionado y entregado a los demás, que se enreda y que su cara y sus manos actúan también y expresan vivamente su situación de entrega emocional y su dificultad de comunicación verbal.

APENDICE 8

CUESTIONARIO

EDAD \_\_\_\_\_ SEXO \_\_\_\_\_ OCUPACION \_\_\_\_\_  
 TRABAJA \_\_\_\_\_ POR SU CUENTA \_\_\_\_\_ PARA OTROS \_\_\_\_\_ ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_  
 FUE A LA ESCUELA \_\_\_\_\_ HASTA QUE AÑO \_\_\_\_\_

DIRECCIONES

Si Ud. contesta honesta y medítadamente todas las preguntas que siguen le será posible obtener un mejor conocimiento de sí mismo, conteste cada cuestión marcando una cruz sobre la palabra "SI", "NO" o "NO SE". No tiene límite de tiempo pero trabaje rápidamente.

LETRA	CALIFICACION	DESCRIPCION
G		
F		
E		
L		
A		
S		

Observación General

1. G SI NO NO SE ¿Piensa Ud. que es mejor que le digan cómo debe hacer las cosas?
2. F SI NO NO SE ¿Quisiera Ud. ser como alguno de sus hermanos?
3. E SI NO NO SE ¿Se apena cuando tiene que aprender con personas menores que Ud?
4. L SI NO NO SE ¿Cree Ud. que las criadas sólo deberían trabajar ocho horas?
5. A SI NO NO SE ¿Cuando recibe un regalo, siente la necesidad de corresponder con otro?
6. S SI NO NO SE ¿Siente que debería portarse como desea la persona que Ud. ama?
7. G SI NO NO SE ¿Considera que se equivoca con frecuencia?
8. F SI NO NO SE ¿Cree Ud. que los padres nunca les han mentado a sus hijos?
9. E SI NO NO SE ¿En la escuela los maestros lo calificaron siempre con justicia?
10. L SI NO NO SE ¿Siente Ud. que es necesario que le supervisen sus trabajos?
11. A SI NO NO SE ¿Generalmente escoge Ud. sus amistades?
12. S SI NO NO SE ¿Esta Ud. de acuerdo en que es natural que todos los hombres tengan queridas?

13. G SI NO NO SE ¿Cree Ud. que la mala suerte y la buena suerte son importantes en su vida?
14. F SI NO NO SE ¿Sufre Ud. mucho al darse cuenta de que sus padres están equivocados?
15. E SI NO NO SE ¿Aprende Ud. más cosas de los periódicos que de los cines?
16. L SI NO NO SE ¿Cree Ud. que el hombre es mejor trabajador que la mujer?
17. A SI NO NO SE ¿Cree Ud. que las mujeres deben tener más amigas que amigos?
18. S SI NO NO SE ¿Si es hombre: Prefiere Ud. a las mujeres por bonitas?  
¿Si es mujer: Prefiere Ud. a los hombres por guapos?
19. G SI NO NO SE ¿Cree Ud. que las cosas seguirán siempre iguales?
20. F SI NO NO SE ¿Cree Ud. que es natural criar a los hijos como nos criaron?
21. E SI NO NO SE ¿Ha dejado de divertirse por estudiar y prepararse?
22. L SI NO NO SE ¿Prefiere Ud. seguir con su método de trabajo que tener que aprender uno nuevo?
23. A SI NO NO SE ¿Se abstiene Ud. de ver una película por disfrutarla otro día con una amistad?
24. S SI NO NO SE ¿Cree Ud. que es natural que las personas que se quieren tengan relaciones sexuales antes de casarse?
25. G SI NO NO SE ¿Cree Ud. que duerme lo suficiente?
26. F SI NO NO SE ¿Toma Ud. por lo general sus alimentos en casa?
27. E SI NO NO SE ¿Se le dificulta aprender cosas nuevas?
28. L SI NO NO SE ¿Le gusta el tipo de trabajo que realiza?
29. A SI NO NO SE ¿Se siente Ud. sólo frecuentemente?
30. S SI NO NO SE ¿Considera Ud. que el sexo es un problema?
31. G SI NO NO SE ¿Está Ud. logrando realizar sus ambiciones?
32. F SI NO NO SE ¿Está Ud. haciendo algo por que sus familiares lo comprendan mejor?

33. E SI NO NO SE ¿Va Ud. a reuniones que sabe que le son provechosas aunque se sienta incómodo?
34. L SI NO NO SE ¿Trata Ud. de no sentirse incómodo frente a sus jefes?
35. A SI NO NO SE ¿Toma Ud. en cuenta la opinión que sus amistades tienen sobre su persona aunque le desagrada?
36. S SI NO NO SE ¿Trata Ud. de informarse científicamente sobre temas sexuales?

## BIBLIOGRAFIA

1. Ashley Montagu, M.F. "La Dirección del Desarrollo Humano". Ed. TECNOS, S.A. Madrid, 1961.
2. Itzigsohn, José A., Paz, J. C., Lestani, H., Torres, N. - "Estudios sobre Psicología y Psicoterapia". Ed. Proteo, - Buenos Aires, 1966.
3. Cohen DeGovia, G.C. y Fernández de Cohen J., "Categorías Lógicas de la PsicoGinemática". Rev. de la Sociedad Científica de Psic. de la UNAM "Este Mes". Julio-Agosto, 1965.
4. Bleger, José. "Alienación, Psicología y Psicopatología". - Apuntes de Clase. Escuela de Psiquiatría Social, Buenos Aires, 1965.
5. Geraudy, Roger. "La Libertad" Ed. Lautaro, Buenos Aires, - 1964.
6. Linton, Ralph. "Estudio del Hombre. Ed. Fondo de Cultura - Económica. México, 1961.
7. Houghton Brodrick, A. "El Hombre Preshistórico". Ed. F.C.E., México, 1955.
8. Reinach, Salomón. "Orfeo". Historia General de las Religiones. Daniel Jorro, Editor. Madrid, 1910.
9. Aries, Philippe. "Centuries of Childhood". Ed. KNOPF, Inc, A. Nueva York, Noviembre, 1962.
10. Barret, Francois. "Historia del Trabajo", E.U.D.E.B.A., - Buenos Aires, Argentina, 1961.
11. Fernández de Cohen, J. "Psicología del Tiempo Libre". Seminario de la UNESCO sobre Tiempo Libre y Recreación. La Habana, Cuba, 1966.
12. "Group Dynamics" Research and Theory. Editado por Cartwright, D. y Zander, Alvin., Row, Peterson and Company. Nueva York, 1960.
13. Rogers, C. "Psicoterapia Centrada en el Cliente". Ed. - PAIDOS. Buenos Aires, 1966.
14. Bradford Leland, P., French, Jr. John, R.P. y otros "Dinámica del Grupo de Discusión". Ediciones 3. Colección Hombres y Sociedad. Distribuidor exclusivo Ed. PAIDOS. Buenos Aires. Sin pie de imprenta.
15. Marx, C. "Manuscritos Económico-Filosóficos de 1844". Ed. - Grijalbo, S.A. México, 1968.
16. Politzer, Georges. "Crítica de los Fundamentos de la Psicología: El Psicoanálisis". Ed. Jorge Alvarez, S.A. Buenos Aires, 1966.

17. Garaudy, R. "Las Perspectivas del Hombre" Editorial Platina. Buenos Aires, 1964.

18. Wallon, Henry. "Del Acto al Pensamiento". Ed. Lautaro, Buenos Aires, 1964.

19. Wallon, H. "Los Orígenes del Pensamiento en el Niño". Editorial Lautaro, Argentina, 1965.

20. Bleger, J. "PsicoHigiene y Psicología Institucional". Editorial PAIDOS. Buenos Aires, 1967.

21. Barcia, R. "Gran Diccionario de Sinónimos Castellanos". Editorial Joaquín Gil. Buenos Aires, 1960.

22. Konstantinov, F.V. "El Materialismo Histórico". Editorial Grijalbo. México, 1963.

23. Bion, W.R. "Experiencias en Grupos". Editorial PAIDOS. Buenos Aires, 1963.

24. Kourganoff, V. "La Investigación Científica". EUDEBA. Argentina, 1959.