

141



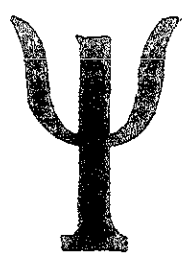
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

"EL PSICODRAMA COMO METODO DE DETECCION DE
CONFLICTOS EN GRUPOS LABORALES"

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
ALEJANDRA ORTIZ REYNOSO

DIRECTORA: MTRA. SILVIA GUADALUPE VITE SAN PEDRO
REVISOR: DR. JAIME WINKLER



MEXICO, D. F.

2000

297072



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.



*A Mela, Arturo y Mariana personajes
indispensables en mi historia.*

A mi Julio, cómplice de la vida.

Al inolvidable Don Víctor Reynoso.

Gracias a mis padres psicodramáticos, Yuyo y Jaime, por apoyar todos mis proyectos.

Gracias a Veros quien, a pesar de la distancia, ha estado muy cerca.

Guillermo, gracias por las porras y la compañía incondicionales.

Un especial agradecimiento al Dr. Jorge Alonso por sus sabios y enriquecedores consejos.

*«Una parte de cada vida, y aun de
cada vida insignificante, transcurre en
buscar las razones de ser, los puntos
de partida, las fuentes».*

MARGUERITE YOURCENAR
Memorias de Adriano

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	pág. 1
CAPÍTULO I. El Psicodrama	pág. 4
CAPÍTULO II. La técnica psicodramática y su aplicación en el ámbito laboral	pág. 30
CAPÍTULO III. Los grupos en las organizaciones	pág. 48
CAPÍTULO IV. Experiencia de la aplicación del psicodrama en el lugar de trabajo	pág. 71
CAPÍTULO V. Conclusiones	pág. 93
ANEXO I	pág. 98
ANEXO II	pág. 101
BIBLIOGRAFÍA	pág. 130

INTRODUCCIÓN

Cuando cursaba el quinto semestre de la licenciatura en psicología ya llevaba más de dos años tomando clases con el mismo grupo. En el salón se vivía un ambiente de competencia que provocaba una gran tensión entre los alumnos. Los conflictos crecieron a tal grado que terminamos yendo a un lugar, desconocido para nosotros, en el que se suponía íbamos a trabajar los conflictos para mejorar la convivencia. Ese lugar resultó ser la Escuela Mexicana de Psicodrama y Sociometría que dirigen el Dr. Jaime Winkler y la Mtra. María Carmen Bello. Asistimos a tres sesiones de cuatro horas cada una.

A la primer sesión, fuimos con una actitud de total escepticismo, pues, nos preguntábamos: ¿Cómo es posible que la coordinación de nuestro grupo piense que vamos a ser amigos que se quieren mucho? ¡Eso era imposible! No obstante, todos asistimos a la cita. Por un lado sentíamos curiosidad de saber qué podía pasar con el grupo y por el otro, estábamos estudiando psicología y queríamos aprender qué era el psicodrama.

La primera sesión no estuvo tan mal. Nos divertimos mucho y hasta platicamos con compañeros con los que nunca se nos hubiera ocurrido compartir algo. La segunda vez, fuimos gustosos de reanudar el trabajo que habíamos iniciado. Finalmente, en la última cita, no queríamos que se acabara el psicodrama. ¿Qué pasó en el grupo durante las doce horas que estuvimos ahí? Eso no lo sabíamos. Lo único que supimos fue que habíamos compartido toda clase de emociones. Sin darnos cuenta, pasamos de los juegos divertidos a los encuentros entre personas en conflicto, de las actuaciones a las reflexiones y del llanto a la risa. De regreso al salón de clases descubrimos que, como por arte de magia, la tensión había terminado.

No sé que habrá pasado en mis compañeros de clase, pero yo nunca olvidé esa experiencia. Siempre tuve la curiosidad de saber cómo le habían hecho

los psicodramatistas para quitarnos el enojo. Sin embargo, el tiempo pasó, terminé la carrera y entré a trabajar. Estuve un año como especialista de Recursos Humanos en dos empresas mexicanas. A lo largo de ese tiempo descubrí que la misma tensión que viví en el salón de clases, la estaba viviendo en el nuevo grupo de trabajo. Entonces, recordé el psicodrama. Me preguntaba: ¿qué pasaría si este nuevo grupo, lleno de adultos neuróticos, asistiera a una sesión de psicodrama?, ¿Desaparecerían los conflictos como sucedió en el grupo de estudiantes? Para contestarme esa pregunta, me inscribí en la Escuela Mexicana de Psicodrama y Sociometría y emprendí la presente investigación.

Este trabajo está basado en dos teorías psicológicas: el psicodrama y la teoría de los grupos en las organizaciones. El psicodrama es una teoría humanista de la cual se deriva el método psicodramático. Jacob Levy Moreno un médico rumano, contemporáneo de Freud, fue su creador. Él estaba convencido de que el hombre nace y vive en grupos. A partir de esta premisa, diseñó un método que surge de los grupos y está enfocado a éstos. Su objetivo es explorar las dimensiones psicológicas de los problemas mediante la acción, en vez de sólo hablar de ellos (Blatner, 1986).

El método psicodramático se utiliza en diversos campos de la psicología aplicada. En psicología clínica, por ejemplo, es aplicado como psicoterapia de grupo o individual. En la psicología de las organizaciones se aplica en el campo del desarrollo organizacional, la capacitación y la resolución de conflictos laborales, entre otros. Con base en ésta última aplicación se desarrolló esta tesis.

Por otro lado, la psicología organizacional tiene como objeto de estudio la interacción entre el individuo, su entorno y la organización. Como parte fundamental de dicha interacción surgen los grupos laborales. Luego entonces, la psicología organizacional estudia el comportamiento de los grupos de trabajo.

Son pocas las investigaciones que existen en la Facultad de Psicología de la UNAM acerca del método psicodramático, ya no digamos de sus aplicaciones o el impacto que tiene en los individuos. Hace casi diez años fue presentada una tesis de licenciatura (Badillo y Espinoza, 1991) cuya propuesta fue una compilación de los conceptos teóricos del psicodrama y sus posibles aplicaciones a diversos tipos de grupos.

Es grato decir que la presente investigación retoma la propuesta anterior y da un paso más, pues, además de revisar nuevamente la teoría moreniana, incluye una aproximación empírica a un escenario real, en donde fue aplicado el psicodrama a grupos laborales en conflicto y contrastar así, el fenómeno con la teoría de los grupos en las organizaciones. En otras palabras, esta tesis estudia la aplicación del psicodrama en la industria y la forma en que se da dicho fenómeno. ¿Cómo detecta el psicodrama los conflictos en grupos laborales?, es la pregunta que gira en torno de este trabajo.

CAPITULO I

EL PSICODRAMA

1.1 Origen

El marco teórico que respalda la presente investigación es el psicodrama. Se trata de una teoría humanista, en la que se diferencian tres aspectos: el filosófico, el teórico y el técnico y cuyo creador fue el médico rumano Jacob Levy Moreno (1890-1974). Él fue pionero en el trabajo con grupos e inclusive se le atribuye la creación de la terapia grupal. En México, a diferencia de países como Brasil y Estados Unidos, no se incluye al psicodrama como asignatura en los programas de licenciatura en psicología. Sin embargo, hoy en día hay muchos conceptos psicodramáticos que se comprenden, aceptan e inclusive se practican en nuestro país. Gracias a eso es posible hacer una investigación, respaldada por un marco teórico consistente, que soporte la riqueza del psicodrama dirigido a grupos para diversos fines dentro del campo de la psicología aplicada.

Acercarse a la teoría del psicodrama no es tan fácil. Por un lado, la historia de su autor Jacob Levy Moreno no ha sido transmitida correctamente. Varias razones pudieron propiciar esto: Moreno desarrolló su teoría en Viena cuando el Psicoanálisis de Freud era el principal punto de atención de los círculos intelectuales. Otra razón fue que al llegar a los Estados Unidos y exponer sus ideas causó mucha controversia su visión humanista. Conceptos como *creatividad*, *espontaneidad*, *encuentro*, *acción* y *grupo terapéutico* no formaban parte de los conceptos médicos anglosajones. Moreno hacía *actuar* a sus pacientes cuando los modelos terapéuticos imperantes se basaban únicamente en el lenguaje oral.

Otro motivo que dificulta un entendimiento del autor es la inconsistencia y falta de registro de su teoría a lo largo del desarrollo de la misma. Rara vez Moreno rectificaba sus escritos y en repetidas ocasiones se contradujo en la definición de sus conceptos. Se dedicó más tiempo a la aplicación de sus técnicas en uno y otro grupo y a la divulgación de su teoría de un país a otro, que a su obra escrita. Finalmente, ninguna de estas razones, por sí

misma, explica la relativa falta de interés de algunas escuelas de psicología, en distintas partes del mundo, por sus métodos y su propia historia luego de su muerte.

Propongo como primer punto de estudio en este trabajo el origen del psicodrama, creo que es importante conocer sus raíces para entender los móviles de Moreno para investigar al ser humano desde un punto de vista tan particular. Por otro lado, es interesante conocer la creatividad con que Moreno fue desarrollando su teoría y métodos, por lo que tocar este tema es importante para mi investigación.

El psicodrama es una teoría humanista que se gestó en la Viena de principios del siglo XX originada en las experiencias de vida de su propio autor (Marineau, 1995). Moreno afirma que deriva específicamente de cuatro experiencias: la primera cuando, a los cuatro años de edad, jugó con sus vecinos a representar a Dios. Se encontraban en el sótano de su casa. Moreno se postró sobre una torre de sillas y sus amigos eran los ángeles que giraban alrededor de él. En esta primera experiencia psicodramática Moreno consideró que él fue director y actor a la vez, y sus amigos los *yo auxiliares*¹. Es interesante la narración que hace él mismo de aquella situación:

“Los niños dijeron: ‘Vamos a jugar’. Uno me preguntó: ¿A qué?. ‘Ya sé’, contesté, ‘Juguemos a Dios y sus ángeles’. Los niños preguntaron: ‘¿Quién será Dios?’. ‘Yo seré Dios y ustedes mis ángeles’. Estuvieron de acuerdo y agregaron: ‘Primero debemos construir el cielo’. Arrastramos las sillas de toda la casa hasta el sótano y las colocamos una sobre otra, arriba de la mesa, hasta llegar al techo. Luego todos los niños me ayudaron a trepar hasta llegar a la última, donde me senté cómodamente. Los niños empezaron a dar vueltas alrededor de la mesa, cantando y agitando los brazos como si fueran alas. De pronto uno de ellos me preguntó: ‘¿Por qué no vuelas?’. Extendí los brazos intentando volar. Un segundo después estaba en el suelo, con el brazo derecho fracturado” (Moreno, 1972, pag. 22).

La segunda experiencia a la que Moreno atribuye el origen del psicodrama fue en Viena en el teatro “Komoedien Haus” en 1921. En ésta ocasión el

¹ El *yo auxiliar* junto con el *director* y *protagonista* conforman los elementos o agentes del psicodrama. Aunque serán tratados a fondo hasta el segundo capítulo los mencionaré con frecuencia en este capítulo porque Moreno extrajo de su teoría del hombre todos los componentes de la técnica psicodramática.

atrevido autor se presentó solo en el escenario ante diversos espectadores del mundo intelectual. Sentado en un trono y vestido como rey, Moreno proponía buscar actores espontáneos entre los espectadores para que subieran a representar al rey. La temática surgió de la necesidad de encontrar un líder para su país en esa época de posguerra. Fue un fracaso, Moreno perdió amigos y nadie entendió su segundo experimento psicodramático.

El tercer punto de origen, como llamó Moreno a estas experiencias, se dio entre 1908 y 1911 cuando era estudiante de medicina y solía acudir a los jardines de Viena a jugar con grupos de niños. Hacían cambio de roles y creaban nuevos personajes basados en escenas de la vida cotidiana de los pequeños. Los niños representaban a sus padres o maestros. Moreno observó que esto les permitía ver las cosas desde otro punto de vista. Este tipo de prácticas se conoce hoy en día como *rol playing*.

Por último, el cuarto punto de origen fue el teatro de la Espontaneidad en la Maysedergasse, un teatro ubicado cerca de la Ópera de Viena, en donde Moreno ya tenía actores contratados que improvisaban las noticias del diario de la ciudad así como temas propuestos por el público asistente. Inclusive, algunas veces personas del público subían al escenario a representar papeles de personas relacionadas con el tema. Este teatro se conoció como el "Periódico Viviente". Los actores y público asistente hacían uso de su espontaneidad para representar los diversos roles sociales, políticos y culturales que surgían de los temas propuestos (Marineau, 1995, pág. 65).

Cada una de estas cuatro experiencias fueron hallazgos únicos que tuvieron un impacto en la vida de Moreno. De ellas obtuvo conocimientos importantes que pusieron los cimientos sobre los cuales fue construyendo su teoría. Sin embargo, por ser estas experiencias las que él considera gestoras de su teoría, considero importante reconocer las aportaciones que cada una le dio a la misma.

En primer lugar, Moreno reconoce la aparición de la primera sesión psicodramática en la experiencia que tuvo a los cuatro años de edad en su casa. Ahí aparecieron tres elementos fundamentales de la estructura del psicodrama: el *director*, el *protagonista* y los *yo auxiliares*.

Es en el teatro de "Komoedien Haus" en Viena, propone la representación espontánea del rol de rey. Fue un intento fracasado de teatro de la Espontaneidad en donde apareció la importancia del concepto *espontaneidad* y el de *rol*², ambos muy valorados en la teoría del psicodrama.

Como se mencionó anteriormente, con los niños de los jardines de Viena experimentó el *rol playing* y/o *cambio de roles*³. Así como la satisfacción que produce en el otro ver las cosas desde el punto de vista de aquél a quien se está representando.

Por último, gracias a la experiencia del teatro de la Espontaneidad fue que Moreno descubrió la función terapéutica del psicodrama. Bárbara, una de sus actrices, experimentó el alcance terapéutico del psicodrama. Su esposo le comentó al doctor Moreno que ella lo agredía constantemente al llegar a la casa por las noches. En ese entonces, Bárbara era la favorita para representar roles de mujeres bondadosas, sumisas y pasivas, papeles que representaba continuamente en el "Periódico Viviente". Moreno propuso, como solución al conflicto marital, que a la actriz se le asignaran únicamente aquellos roles en los que fuera agresiva, para ver si su agresión contra el esposo disminuía. Así se hizo, poco a poco la agresión de Bárbara fuera del escenario fue desapareciendo a la vez que la actuaba en el escenario. Por fin, un día Bárbara se curó por completo. El doctor Moreno quedó sorprendido del efecto positivo que tuvo el psicodrama en la joven actriz.

Quiero acentuar que el psicodrama se gestó en las experiencias que vivió Moreno directamente en diversos grupos humanos. Sus ideas originales y su propia espontaneidad propiciaron las situaciones en las que se originó el psicodrama. El contacto con diversos grupos lo siguió teniendo a lo largo de toda su vida y fue a partir de ellos que construyó una teoría que tardó décadas en estructurarse como la conocemos hoy en día. A continuación hago una descripción de los conceptos morenianos que sustentan la teoría y el método del psicodrama. Comencemos con la definición de psicodrama.

² Cada uno de estos dos conceptos (*espontaneidad* y *rol*) tiene un apartado específico para su explicación en este capítulo.

³ El *rol playing* o *juego de roles* es una técnica del psicodrama aplicado que consiste en practicar o adquirir nuevos roles. Será tratada en el próximo capítulo.

1.2 Definición

Existen varias definiciones del psicodrama. La primera, y desde mi punto de vista la más importante, la hizo su propio autor. Otras definiciones fueron hechas por sus discípulos. Éstas últimas complementan la primera, dan una visión más amplia de los alcances del psicodrama. A continuación describo algunas las definiciones que si bien es cierto describen lo mismo, también es cierto que cada una aporta algo nuevo que permite ampliar el panorama del lector.

Moreno definió al psicodrama como: *"...aquel método que sondea a fondo la verdad del alma mediante la acción. La catarsis que provoca es, por eso mismo, una catarsis de acción"* (Moreno, 1987, pag.109). También dijo que *"el psicodrama es la sociedad en miniatura, el ambiente más simple posible para un estudio metódico de su estructura psicológica"* (Idém, pag. 245).

José Agustín Ramírez, un mexicano discípulo de Zerka Moreno (esposa del autor) y Jacob Levy Moreno, lo define de la siguiente manera: *"...es una técnica global que integra el cuerpo, las emociones y el pensamiento"* (Ramírez, 1987, pag.22). Explica que es una terapia que integra el aspecto corporal, la comunicación verbal, y los sentimientos y emociones de las personas, haciendo énfasis siempre en la acción corporal para así, reforzar las emociones y los sentimientos.

El Dr. Howard Blatner, quien hizo una revisión exhaustiva de la bibliografía del psicodrama, da una definición amplia de él: *"...es el método por medio del cual se puede ayudar a una persona a explorar las dimensiones psicológicas de sus problemas, por medio de la representación de sus situaciones conflictivas, en vez de sólo hablar de ellas"* (Blatner, 1986, pag.1). Me gustaría detenerme en esta definición, puesto que el doctor Blatner empieza su libro, *Psicodrama, Cómo utilizarlo y dirigirlo*, con ésta. En dicho libro propone al psicodrama como un método aplicable al campo de la salud mental, psicoterapia de grupo e individual, la comunidad, terapia ocupacional, en la industria y empresas para el desarrollo organizacional y capacitación en relaciones personales o de liderazgo. Esta última propuesta se encuentra estrechamente relacionada con el objetivo de mi investigación.

Por último, María Carmen Bello, otra importante estudiosa del psicodrama en México y Latinoamérica, define al psicodrama como “[...]un método para coordinar grupos a través de la acción, creado a partir de y para los grupos humanos” (Bello, 1999, pág. 2).

Una vez definido el psicodrama se desarrollan a continuación los conceptos que lo comprenden.

1.3 Objetivo

Aunque en algunas de las definiciones ya viene implícito el objetivo del psicodrama y, como en otras ocasiones, Moreno no hizo una aclaración única al respecto, creo que es importante retomar lo que el autor consideró el objetivo de su teoría en la introducción de su libro *Psicodrama*. Él indica que el método psicodramático hace una síntesis entre la teoría conductista y el psicoanálisis. Dice que el psicodrama está concebido de tal forma que puede tratar de investigar la conducta inmediata en todas sus dimensiones, ya que en él se intenta trasladar la mente “fuera” del individuo y objetivarla “dentro” de un universo tangible y controlable es decir: el *espacio psicodramático*.

En el espacio psicodramático la técnica puede llevar un proceso de estructuración del mundo del paciente hasta los límites de tolerancia del mismo. Penetra y supera también la realidad del paciente, pues puede insistir en los detalles más pequeños de los episodios de vida de éste, explorando su interior dentro del espacio físico, mental y social, a través de la acción.

Dentro del psicodrama la acción es importante por diversas razones, entre ellas, Moreno sostiene que en la primera infancia los actos son actos y no palabras, y las matrices de acción que elaboramos en este período son anteriores a las matrices verbales que incorporamos más tarde en aquéllas.

Para J. L. Moreno el objetivo del psicodrama es hacer directamente visible, observable y mensurable la conducta total de un individuo. Durante la sesión psicodramática se prepara al protagonista para un encuentro consigo mismo en el cual, después de objetivar la conducta como se explica arriba, ésta se reorganiza y reintegra. En dicha reorganización se

vuelve a subjetivar la conducta. Todo esto conlleva a que el sujeto adquiera nuevas pautas y opciones de conducta, logrando así una mejoría y un bienestar.

Además, el paciente es inducido a expresar lo que siente en el *momento* por medio de movimientos y gestos, no de palabras únicamente. Tiene que actuar en los papeles que representen sus situaciones inmediatas y en aquellos papeles que contrastan con sus aspiraciones reales. Durante el psicodrama el sujeto vive situaciones que le son indeseables o penosas, así como tiene que representar papeles que le son odiosos. También hay que actuar con personas que se quiere y con otras que no.

Todo esto da como resultado un método aplicado al hombre dentro de los grupos, que tiene como objetivo fomentar la espontaneidad y la creatividad a través de la acción (dramatización).

1.4 Conceptos básicos

Moreno no se preocupó por sistematizar los conceptos que se manejan en su teoría. Se dedicó más a la práctica y la investigación psicodramática que a escribir. Dado que escribió espontáneamente sus libros y artículos, no es raro encontrar contradicciones en ellos. A lo largo de sus últimos años de vida y después de su muerte, discípulos suyos hicieron intentos por sistematizar y hacer más didáctica la teoría. Es por eso que en la búsqueda bibliográfica nos podemos topa con diferentes maneras de clasificar los conceptos manejados por Moreno. Cada autor los ha clasificado de cierta forma de acuerdo a experiencias propias o a la escuela a la que pertenece.

La clasificación que haré de dichos conceptos en esta investigación está basada en la de los autores que, desde mi particular punto de vista, la desarrollaron de forma tal, que permite un acercamiento claro al psicodrama. Esto gracias a que describen en primer lugar los conceptos más generales, que a su vez son aquellos que Moreno menciona con mayor frecuencia en sus escritos. Posteriormente, al finalizar la definición de los conceptos más específicos terminan con la descripción del método psicodramático. Iniciaré con el primer concepto importante, y al que Moreno dedicó más espacio en su obra *Psicodrama* (1972), conocido como la *espontaneidad*.

1.4.1 Espontaneidad

Como ya se indicó antes, el descubrimiento del psicodrama como técnica terapéutica se dio en el teatro de la Espontaneidad. En aquel teatro, Moreno buscaba dar una nueva vida a las reproducciones teatrales por medio de la búsqueda de una conducta "natural" en los actores. Tal vez a eso se debe la importancia que le dio Moreno a la espontaneidad. Espontaneidad es un concepto pilar de su teoría.

En cuanto a dicho concepto, el autor dio varias definiciones. Las más conocidas son: "[...]la capacidad de un sujeto de enfrentar cada nueva situación adecuadamente" o "la respuesta nueva a una situación antigua o una respuesta adecuada a una situación nueva" (Moreno, 1972, pág. 125).

Explica que la espontaneidad es una especie de inteligencia que opera en el "aquí y ahora". Considera que los procesos de curación mental requieren de la espontaneidad para ser eficaces. Esto no implica que el desarrollo y la presencia de la misma constituyan, por sí mismos, la cura del paciente, ya que también existen formas de espontaneidad patológica.

Según su autor, existen diversas formas de espontaneidad:

a) Cualidad dramática

Se refiere a la cualidad dramática de la respuesta. Es ese tipo de espontaneidad capaz de dar un toque de novedad y vivacidad a los sentimientos, palabras y acciones cotidianas. Todas las acciones que un individuo realiza diariamente, y no tienen nada de original como: comer, hacer el amor, caminar, hablar, etc., gracias a este tipo de espontaneidad, cambian. De hecho, Moreno consideró a esta clase de espontaneidad como el cosmético de la psique, haciendo alusión a la diferencia que le da a las acciones comunes de la vida de cualquier individuo.

b) Creatividad

Es aquella forma de espontaneidad dispuesta a disolver las *conservas culturales*⁴ existentes y creando nuevas ideas, invenciones y formas. Una persona creativa se encuentra en un continuo y permanente cambio. Es decir, se esfuerza por producir experiencias novedosas dentro de sí mismo, para que ellas transformen el mundo que le rodea y lo llenen de nuevas situaciones. Éstas, a su vez, lo motivan a buscar más experiencias nuevas.

c) Originalidad

La tercer forma de espontaneidad se refiere a la ampliación o variación única de la conserva cultural, añadiéndole rasgos nuevos que expresen la situación psicológica del “aquí y ahora” del sujeto que la lleva al cabo.

d) Adecuación de la respuesta

Al referirse a esta forma de espontaneidad, Moreno considera que, lo ideal es dar una respuesta adecuada a la nueva situación. Señala que es aquí donde entran en juego la memoria, la inteligencia, la motivación, etc., porque una respuesta puede ser dramática, creativa y original, pero no ser la apropiada a la situación que enfrenta el individuo. En este caso la función del llamado *factor e* (espontaneidad), es encontrar una respuesta nueva y, sobre todo, adecuada ante una situación determinada.

Las cuatro clases de espontaneidad se complementan y se unen en una sola persona que haya sido capaz de adquirir un alto grado de ésta. A la reacción de una sola forma de espontaneidad en un individuo Moreno la considera desproporcionada, es decir, se trata de alguien que no alcanza un alto grado de salud mental.

El primer y más importante acto espontáneo en la vida de un individuo es el nacimiento. La espontaneidad es el factor por medio del cual el niño se impulsa a la vida durante el parto. Lo que mantiene vivo al niño durante los primeros días de vida es la espontaneidad. La memoria, inteligencia y funciones cerebrales similares aún no funcionan del todo durante esta época del desarrollo. Aunque vienen *yos* y objetos auxiliares en su ayuda, la espontaneidad es el único recurso de supervivencia que tiene el bebé.

⁴ Consideradas como el producto terminado del “acto creativo” por ejemplo, una pintura, una canción, un libro, etc. Más adelante se encuentra un apartado que las explica.

José Agustín Ramírez dice que *“la espontaneidad completa es la respuesta integral del hombre completo: cuerpo, sentimientos, acciones, imaginación, pensamiento y determinaciones voluntarias”* (Ramírez, 1987, pag.29). Por lo tanto, una respuesta rara de un esquizofrénico o una respuesta impulsiva de cualquier persona no es espontánea, ya que están desligadas de la razón y, entonces no es integral.

Moreno explica que la espontaneidad de los niños es completa: Sin embargo, poco a poco queda sometida a los estereotipos sociales y culturales rígidos que dominan las situaciones del ser humano. Entonces, a medida que el individuo crece, esa función espontánea va disminuyendo.

Para Moreno desarrollar la espontaneidad del individuo se convirtió en uno de los principales objetivos del psicodrama. Los pasos que propuso para lograr ese objetivo son: En primer lugar, preparar al individuo para resolver problemas personales separándolo de los roles introyectados y las conservas culturales que bloquean su espontaneidad. En segundo lugar, el psicodrama, entrena a las personas a desarrollar su grado de empatía por medio de la actuación de *dobles* y *yo auxiliares*. Esto último, permite ver las cosas desde el punto de vista del protagonista, dejando a un lado los roles personales y así, aumentando el número de experiencias de los dobles y yo auxiliares.

1.4.2 Creatividad

La creatividad va estrechamente relacionada a la espontaneidad. La estrecha relación entre ambas, no permite que se defina a la segunda sin mencionar la primera. Moreno consideraba que un hombre sano es un hombre creativo. Como explicó en la segunda forma de espontaneidad revisada anteriormente, para ser creativo, hay que ser espontáneo. La creatividad puede estar en las distintas formas de espontaneidad ya que en cada una, hay algo nuevo que el sujeto creó.

Moreno pensó que el resultado del acto creador es algo totalmente nuevo para el individuo, aunque no lo sea para el resto del mundo. Según él, el punto capital de la creatividad llega cuando el sujeto forma una relación nueva que no existía, y no precisamente cuando descubre algo que nunca

había existido o que jamás haya conocido. En su libro *Teatro de la Espontaneidad* da las características del acto creador:

“La primera de las notas características del acto creador es su espontaneidad; la segunda es la sensación de sorpresa, de inesperado. La tercera característica es, su irrealidad, tendiente a modificar la realidad de la que surge” (Moreno, 1977, pag.79).

María Carmen Bello (1999) explica: Moreno fue un humanista incansable que creía en el hombre. Que estaba convencido de la capacidad creadora de éste cuando se encuentra en un estado de espontaneidad. Es así, explica Bello, como espontaneidad y creatividad se volvieron premisas básicas e inseparables, ya que J. L. Moreno buscaba cambiar al mundo a partir del hombre y para beneficio del mismo.

Hablando del concepto de *creatividad*, Bello dice que Moreno: *“creía que el hombre, en estado de espontaneidad y en posesión de todo su potencial creativo, entraba tan intensamente en contacto con su Dios creador, quien le había dado el modelo de la creación, que se convertía en un pequeño Dios”* (Idem). Un factor que interfiere con la *espontaneidad* y la *creatividad* es lo que Moreno denominó *conserva cultural* a continuación veremos por qué.

1.4.3 Conserva Cultural

La *conserva cultural* es el producto terminado que surge del acto creador. Lo cual significa que una pintura, una sinfonía, un libro, una escultura o una obra de teatro son una conserva cultural. Es decir, son el producto de la espontaneidad y la creatividad que tuvo un individuo en un momento dado; éste es el vientre o matriz de la conserva cultural.

Moreno se preocupa por el acto creador no por el producto del mismo. En la estructura del teatro de la Espontaneidad se puede apreciar perfectamente bien esta premisa. Al proponer un teatro sin guión, Moreno rompió con la conserva cultural de reproducir la obra dramática terminada de cualquier autor.

Es verdad que una conserva cultural perdura con el paso del tiempo y refleja las creencias, ideales o valores que tuvo una civilización en el

pasado. Sin embargo, la finalidad del psicodrama no es la obra o producto terminado sino el llegar al acto de la creación. Una conserva cultural puede ser copiada o reproducida posteriormente, en cambio un acto creador es insustituible.

1.4.4 Filosofía del Momento

Al tomar en cuenta la idea que tiene Moreno de las conservas culturales y del acto creador, entendemos mejor su filosofía del momento. Aunque no existe una definición única del concepto, éste es uno de los más importantes de toda la teoría. Moreno explica que lo opuesto a la conserva cultural es la categoría del momento o del "aquí y ahora". En las conservas culturales están los hechos históricos representados, es el pasado el que se observa en ellas. En cambio, el acto creador se da en un instante del presente.

En psicodrama se considera que así es la existencia de los seres humanos: una existencia que se da en el momento presente. Dicho momento es el entrecruzamiento del pasado y del futuro de las personas.

A diferencia del psicoanálisis, que estudia el pasado de los individuos, en el método psicodramático, se trabaja con el material del momento presente del paciente, por eso se dice que está inmerso en la filosofía del momento.

1.4.5 Encuentro

De las creaciones de Moreno, el psicodrama fue la última. Primero creó la Filosofía del Momento, el teatro de la Espontaneidad y la Sociometría. El concepto de encuentro precede a la creación del psicodrama. Este concepto aparece en el primer libro del autor publicado anónimamente con el nombre de: *Las Palabras del Padre*. Al respecto dice:

"[...]la idea del Psicodrama me vino de manera tortuosa. El problema comenzó a inquietarme cuando estaba por publicar mi primer libro. La idea de un Encuentro, primario, cara a cara, me pareció superior al Encuentro secundario entre el lector y yo mismo, reducido a una conserva técnico-cultural, a mi libro. Destruí el libro que acababa de escribir y escribí uno nuevo cuyo tema principal era el concepto de Encuentro" (Moreno, 1972, pág. 336).

El encuentro es algo más allá que cualquier relación interpersonal. Significa que dos o más personas se encuentran, no sólo enfrentándose, sino para vivir y experimentarse mutuamente. *“En un encuentro las dos personas están allí, con todas sus fuerzas y sus debilidades, dos actores humanos bullendo de espontaneidad, sólo en parte conscientes de sus fines comunes”* (idem).

Cuando en el espacio psicodramático un individuo se confronta de forma inmediata y significativa con personas importantes de su vida en el “aquí y ahora” se puede decir que ocurrió un encuentro en psicodrama. De hecho, la espontaneidad no es individual, está orientada al encuentro (Garrido, 1978, pag.175).

Para Moreno el encuentro no incluye solamente la aceptación de uno a otro individuo, también incluye el rechazo y cualquier respuesta. Es decir, una suma total de los rasgos emocionales que hay en una relación. Más adelante ahondaré en este aspecto al revisar los factores tele y transferencia.

Un grupo natural y una verdadera sociedad de seres humanos se forman a partir de personas que se encuentran mutuamente. El encuentro psicodramático es aquél en el que las personas, a partir de su propio rol, llegan a un escenario (situación objetiva) en el que pueden establecer su relación sin el estorbo de las ansiedades y amenazas que existen en la vida real.

Por otro lado, Bustos (1985) considera que en el proceso terapéutico encuentro significa vincularse con el paciente desde una posición Yo-Tú, a diferencia de otras terapias como la terapia psicoanalítica en la que el terapeuta se relaciona desde el Yo-Él. La vinculación Yo-Tú implica hacer un intercambio con el paciente desde una postura asimétrica pero con la suma total de los aspectos emocionales de una relación. La relación paciente-terapeuta no puede dejar de ser asimétrica, existen factores inamovibles del contrato terapéutico, por ejemplo, el paciente paga al terapeuta para contarle sus problemas y el terapeuta fija sus honorarios. Esto no significa que cuando sea necesario el terapeuta deje de expresarse espontáneamente. En la relación terapéutica deben existir al mismo

tiempo: una adecuación a las reglas y una participación emocional y de entrega para que exista un encuentro.

Bustos agrega que la simetría y asimetría de las relaciones no impide que se de un encuentro. Lo único que cambia es la responsabilidad que asume una persona, al vincularse, de acuerdo a su rol. Por ejemplo, en una relación padre e hijo, en la que evidentemente existe una asimetría, la diferencia de afecto es cualitativa sin que signifique que no haya un encuentro.

El centro de la terapia psicodramática será el encuentro. Un diálogo terapéutico con una persona, no con su diagnóstico. Se trata de establecer un vínculo terapéutico en el que interactúen dos o más personas con todas sus experiencias, emociones y limitaciones. El encuentro existencial que propone Dalmiro Bustos establece que el terapeuta debe tener la capacidad de acceder a su propia experiencia, tener una continencia afectiva y mantener la distancia adecuada de acuerdo a lo requerido por el paciente.

El psicodrama propone al encuentro como el primer paso de la intervención. Sea una intervención individual o grupal, clínica o aplicada, el encuentro es indispensable para poder trabajar con psicodrama.

1.4.6 Roles

Dentro de los conceptos básicos de la obra de Moreno el de rol es probablemente el más utilizado y conocido. Su importancia reside no solamente en el papel que juega en la explicación que da Moreno al surgimiento del Yo, sino en el lugar que ocupa dentro de la técnica psicodramática y en general sobre la explicación del hombre como un ser social.

El autor afirma que la formulación y el desarrollo de este concepto es obra de quienes se han ocupado del psicodrama. A partir de la observación del desempeño de roles de las personas en el contexto de la vida misma fue que decidió estudiarlo en condiciones experimentales. El primer experimento de ésta índole fue uno de los que gestó el psicodrama: el juego de cambio de roles que realizó Moreno con los niños de los jardines de Viena (descrito en este trabajo en el inciso Origen del psicodrama).

Garrido (1978) reflexiona sobre la teoría moreniana y afirma que aunque Moreno no lo dijo explícitamente en sus escritos se refiere a una esencia social del individuo. La teoría de los roles, como se podrá apreciar a continuación, surge de la visión que Moreno tuvo de un hombre que nace en sociedad porque necesita de los demás para sobrevivir. La constitución física y psicológica humana, desde el punto de vista de nuestro autor, está hecha para una convivencia con los demás (el recién nacido, en la primera etapa de su vida, necesita de su madre para sobrevivir y desarrollarse).

Cabe mencionar que la teoría de los roles es de suma importancia en el desarrollo del psicodrama como técnica, también arroja un sin fin de aportaciones a la psicología de los grupos, la técnica psicodramática, la terapia grupal y la psicología en general.

Por lo anterior, desglosar dicha teoría es una tarea comprometedora. En este trabajo decidí dar el peso que se merece a la explicación de los roles y para cumplir esa meta a continuación esquematizo, a través de incisos específicos, este concepto tan amplio e importante para el psicodrama. En primer lugar doy la definición, en segundo lugar la descripción y por último, incluyo un apartado que explica el papel de los roles en el surgimiento del Yo.

1.4.6.1 Definición

En la introducción de la obra *Psicodrama* Moreno define al rol como: “[...]la forma de funcionamiento que asume un individuo en el momento específico en que reacciona ante una situación específica en la que están involucradas otras personas u otros objetos” (Moreno, 1972, pag. VI).

En otras palabras, un rol es un conjunto de operaciones que realiza el sujeto para enfrentarse a los estímulos y situaciones que se le presentan en la vida. Asimismo, constituyen la unidad de conducta más pequeña de un individuo.

1.4.6.2 Descripción

Moreno describe a los roles de distintas formas, desde un personaje imaginario creado por algún dramaturgo hasta el conjunto de funciones que socialmente se le atribuyen a alguien. Por ejemplo, el rol teatral de Julieta en la obra de Shakespeare: *Romeo y Julieta*, o los roles sociales de bombero, hijo, amante, etc.

Debido a que el conjunto de los roles que representa y utiliza un sujeto conforman su personalidad. El psicodrama se enfoca en los roles socialmente determinados. Como método tiene por objeto ayudar a modificar, reconocer, crear y sincronizar los roles de la vida real del sujeto a través de la dramatización. Para aprender nuevos roles, a través del método psicodramático, es necesario ensayarlos para que en situaciones futuras la persona actúe de forma adaptativa.

Otra característica de los roles es que son dinámicos, pueden cambiar de un momento a otro, tienen muchas formas y se redefinen de acuerdo a las necesidades del sujeto.

Si nos basamos en la premisa moreniana de que un hombre sano es un hombre espontáneo, cabe considerar que a mayor espontaneidad mayor será el número de roles de un sujeto y viceversa. Una persona cuyo *factor e* esté disminuido tiende a utilizar roles inadecuados y estáticos. Por el otro lado, alguien cuyo *factor e* es alto tiende a aplicar mayor diversidad de roles de forma más adecuada ante una situación dada.

A lo largo de la vida del sujeto los roles se pueden desarrollar de forma normal, rudimentaria, exagerada o inclusive, estar casi o totalmente ausentes. En terapia psicodramática, para lograr una modificación de los roles del paciente, es tarea del terapeuta identificar como se dio el desarrollo de los roles en el sujeto, así como detectar si los roles han estado o no presentes en la vida del sujeto, si se presentan con relación a una persona pero no a otra y si estuvieron presentes con relación a alguien, pero se extinguieron.

1.4.6.3 Surgimiento del Yo

Al nacer el niño aún no está constituido el Yo. El desempeño de roles es anterior al surgimiento de éste. Es a partir de los *roles* que surge el *Yo* y no al revés. Moreno incluyó el proceso del surgimiento del *Yo* dentro de las explicaciones que dio del concepto rol, tipos de roles y características de los mismos. Por eso pienso que es importante incluir, de la misma manera que lo hizo él, la explicación del surgimiento del *Yo* en el tema roles, aunque en un inciso separado, para su mejor entendimiento.

Antes del nacimiento e inmediatamente después de él, el niño vive en la *matriz de identidad*⁵ que es un universo no diferenciado que forma el primer medio ambiente del niño. Esta *matriz* se forma por los *yos* y objetos auxiliares que actúan alrededor del sujeto. Moreno la asume como el lugar en donde emergen gradualmente las ramificaciones del *Yo* (roles) y el *Yo* mismo. Explica que los diferentes roles tienden a agruparse y unificarse hasta formar el *Yo* (total) del individuo.

Durante la vida existen roles complementarios porque todo rol se da con relación a los otros. Aunque en la primera fase del desarrollo se podría decir que los roles son suplementarios, por ejemplo, la madre tiene que "suplir" (como yo auxiliar) lo que el bebé no puede hacer por sí mismo (Bello, 1999, pág. 4).

J. L. Moreno distingue varios tipos de roles a lo largo del desarrollo del individuo. Los primeros en aparecer son los roles fisiológicos o psicósomáticos. Posteriormente surgen los roles psicológicos o psicodramáticos y por último, los roles sociales. A continuación describo en qué consiste cada uno de ellos:

a) Roles psicósomáticos

Se refieren a los roles que desempeña un sujeto al realizar sus necesidades fisiológicas, por ejemplo, el sujeto que come asume el rol de ingeridor.

⁵ En el apartado de Teoría del desarrollo del niño profundizaré más en la importancia de la *matriz de identidad* e inclusive en otros tipos de *matrices* de las que habla Moreno.

b) Roles psicodramáticos

Son los roles que permiten experimentar la psique del sujeto. Entre ellos se encuentran los roles del tipo de hadas, fantasmas, etc.

c) Roles sociales

Se refieren a los roles sociales que contribuyen a constituir lo que llamamos sociedad. Por ejemplo, padre, maestro, doctor, etc.

El proceso del surgimiento del Yo se inicia cuando aparecen los roles psicodramáticos. Así, entre el rol del sujeto que duerme, el que sueña y el que come se desarrollan una especie de vínculos operacionales que los asocian y los integran en una unidad. Dicha unidad es un racimo de roles fisiológicos que son una especie de Yo fisiológico, o sea, un Yo *parcial*. De la misma manera, en el curso del desarrollo de los roles psicodramáticos, estos comienzan a agruparse y forman un Yo psicodramático, y por último sucede lo mismo con los roles sociales que formaran un Yo social.

Los tres tipos de Yo parcial desarrollan vínculos operacionales y de contacto entre sus racimos de roles hasta que con el paso de los años, gracias a su unificación constituirán el Yo (total).

A lo largo del proceso de vida todo vínculo se lleva a cabo a partir de un rol complementario. Por ejemplo el rol complementario de abuela es el nieto. Los roles llegan a complementarse a partir de vínculos establecidos por una motivación llamada *criterio sociométrico*⁶.

Bustos dice que el aprendizaje, poco a poco, evoluciona de forma tal que el niño, durante el proceso, se dirige a una diferenciación de su rol complementario primario hasta desprenderse de éste en busca de otros complementarios. Por ejemplo, al nacer el niño se encuentra unido a la madre (estructura su rol a partir del rol suplementario). Después toma conciencia de ella como "otra diferente a él" y se vincula con ella. Por último, adquiere otros complementarios, a lo largo de su vida, con un mayor número de criterios de elección.

⁶ El concepto *criterio sociométrico* se utiliza mucho en las aplicaciones del *test sociométrico* que será tratado en el capítulo que trata a la *sociometría*.

Si la diferenciación gradual descrita anteriormente no ocurre, el rol queda fijado a su rol complementario primario y entonces, se convierte en un rol complementario interno patológico. Por ejemplo el rol complementario patológico de una madre dominante es un hijo sometido. *“Cuanto mayor sea el número de roles que acepten diferentes complementarios según los diferentes criterios de vinculación, mayor será el grado de salud de una persona”* (Bustos, 1985, pág. 18).

1.4.7 Átomo Social

El átomo social debe explicarse retomando el concepto revisado anteriormente. No será este el único caso en que retomaré el concepto de rol, una vez explicado y debido a su relevancia, se repetirá continuamente a lo largo de este trabajo.

En el rol se encuentran unificados elementos privados, sociales y culturales de la experiencia del individuo. Los roles y las relaciones entre ellos conforman el rasgo más importante dentro de una cultura. Son factores individuales que determinan el carácter cultural de las personas. Cada persona tiene un conjunto de roles distintos en los que se refleja ella misma. A su vez cada individuo se topa con otro conjunto de contra-roles en los que ve reflejados a los demás.

La gente se vincula con los otros a través de un rol que se complementa con el rol del otro, por ejemplo, madre-hijo. Al conjunto de vínculos que constituyen el mundo de relaciones de cada persona se le conoce como átomo social, que tiene una función operacional dentro del universo social: *“[...]es la más pequeña unidad social viva, el cemento que une a la sociedad”* (Moreno, 1972, pág. 162).

El átomo social determina, con su diversidad de criterios, todas las coordenadas de integración y de aceptación del Yo en y por el grupo. En pocas palabras, es el mundo personal afectivo de alguien o sea, todos los miembros de su contorno inmediato.

En este concepto se puede apreciar una vez más la importancia que da Moreno a los grupos sociales. Para que exista un vínculo se tienen que “encontrar” los roles de dos o más individuos. Al conjunto de personas con

las que se vincula alguien se le llama átomo social y es éste último el pilar del grupo social.

1.4.8 Tele y Transferencia

En este caso en particular el autor usa *tele* para designar un factor global que es una respuesta interpersonal de dos tipos: *tele* (percepción sana) y *transferencia* (percepción patológica). Como podemos ver, llama *tele* al factor global y nuevamente usa el término *tele* para referirse a una rama del primero.

Hoy en día quienes han tenido una aproximación a su teoría pueden preguntarse, como lo hice yo: ¿Por qué Moreno no inventó otro nombre para referirse al segundo tele? Así sería más fácil para todos comprender estos conceptos. Sin embargo, no lo hizo. Realmente, según su filosofía, hubiera sido una contradicción para el enemigo de las *conservas culturales* haber dejado de escribir espontáneamente y dedicarse a revisar sus libros.

La buena noticia es que sus seguidores, preocupados por escribir la teoría psicodramática de manera didáctica, han resuelto esas contradicciones morenianas que a veces confunden al leer sus escritos. Así es que estoy segura que esta no será la excepción y en este trabajo quedarán claros los conceptos de tele, “la otra tele” y la transferencia.

Cuando los estados de espontaneidad de dos individuos entran en contacto, surge como resultado de ese encuentro una respuesta interpersonal denominada *tele*, que es la unidad más simple de sentimiento que se transmite de un individuo a otro a la distancia (Moreno, 1972, pág. XXI). Se trata de una percepción interna que puede ser hacia uno o varios individuos y lo mismo hacia otro(s) objeto(s).

El tele se desarrolla poco a poco desde el nacimiento como un sentido para las relaciones humanas. Es una noción social que será la base de los estudios que Moreno realizó en sociometría y puede ser medida por medio de los tests sociométricos⁷.

⁷ La *sociometría* es definida como la ciencia de las relaciones interpersonales y el *test sociométrico* como el instrumento que las mide, pero ambos serán tratado en el siguiente capítulo.

Las dos ramas del tele son:

1) Tele

“Consiste en el sentimiento y el conocimiento de una situación real de las otras personas” (Moreno, 1983, pág. 49). Es la parte sana del tele “global”. Moreno lo considera el factor sano, ya que asegura el encuentro entre las personas. Para que opere el factor *tele* es necesaria una elección recíproca en el “aquí y ahora” y en consecuencia tendremos un encuentro.

El tele puede ser de tres tipos: positivo, negativo o neutro y se da a partir de un criterio. Los criterios son *el para qué* de una elección, por ejemplo, elijo a mi amigo en positivo para ir al cine, en negativo para hacer un trabajo escolar y en neutro para ir a misa.

La condición para que opere el factor tele y efectivamente se de un encuentro es que ambas personas se elijan, bajo el mismo criterio, con el mismo signo. Retomando el ejemplo anterior, si yo elijo a un amigo en positivo para hacer un trabajo y él me elige en negativo, entonces no hay encuentro sino *desencuentro*.

Bustos resume lo anterior cuando dice que el tele “*implica la correcta percepción del otro y del propio sentimiento hacia el otro*” (Bustos, 1975, pag. 27).

Moreno habla del valor terapéutico del tele como: “*el factor decisivo para el progreso terapéutico*” (Moreno, 1972, pág. XXII), más adelante veremos por qué. También dice que es un factor que determina la unidad del grupo, es decir, cuando opera hay una congruencia entre los vínculos de individuos que conforman el grupo y por lo tanto, está cohesionado. Aunque entre más individuos haya dentro de un grupo más complicadas serán las relaciones tele.

Por último, en las personas que conforman el átomo social de un individuo necesariamente opera el factor tele, de otra manera, al no haber un encuentro no estarían vinculadas.

2) Transferencia

Es la rama del factor tele considerada por Moreno como psicopatológica porque es la distorsión del *factor tele*.

La transferencia moreniana se distingue de la freudiana. Para Freud la transferencia está en el centro del proceso terapéutico y es la proyección de los sentimientos propios del paciente a la figura del psicoterapeuta. A diferencia de Moreno quien la ubica lateralmente y la considera una distorsión de la percepción del otro.

Si una persona está en contacto consigo misma (sus fantasías, traumas, etc. del pasado) y no con el *otro real*, entonces, confunde a éste con las figuras de su mundo interno. Este fenómeno es el que Moreno reconoce como transferencia.

Ramírez explica que *“la transferencia es una falsa percepción del terapeuta de parte del paciente, o del paciente de parte del terapeuta cuando hay contratransferencia[...], para Moreno la transferencia y la contratransferencia son el mismo fenómeno de proyección inconsciente de sentimientos infantiles sobre la otra persona, si bien es más rara de parte del terapeuta por su preparación y análisis o terapia personal”* (Ramírez, 1987, pag.37).

¿Qué se hace en el trabajo terapéutico con la transferencia? La respuesta a esta pregunta la da María Carmen Bello en su libro *Guía para leer a Moreno* de la siguiente manera:

*“En el trabajo terapéutico, uno de los objetivos es siempre restablecer el factor tele. Igual que en psicoanálisis, para esto es necesario analizar la transferencia. Sólo que en psicodrama se hace a través de la acción. Como los obstáculos transferenciales de la comunicación adquieren el carácter de **fantasmas**, en el sentido de que en los vínculos actuales se interpone el representante del rol complementario patológico infantil, el camino del psicodrama es especialmente útil, porque en el espacio dramático los fantasmas pueden ser fácilmente evocados”* (Bello, 1999, pág. 8).

La misma autora, quien actualmente trabaja en México con toda clase de grupos, explica de la siguiente manera que se hace con el factor tele en los grupos laborales a los que se enfoca éste trabajo:

“En la capacitación y en la docencia, así como en cualquier tipo de grupo no terapéutico, el factor tele va a estar centrado en la relación grupal. Los llamados trabajos de encuentro son tendientes a restablecer el factor tele dentro del grupo” (Idem).

1.4.9 Teoría del desarrollo del niño

Este será el último punto a tratar en el primer capítulo. Puedo considerar que se terminan con él las dificultades para sistematizar claramente de los fundamentos teóricos morenianos. En consecuencia el siguiente capítulo, la técnica psicodramática, desde mi punto de vista, resultará menos complicado para el lector tanto como para quien escribe.

La teoría del desarrollo del niño ha sido una de las ideas morenianas que menos autores han retomado. Pienso que esto se debe a que tampoco se repite con frecuencia en las obras del autor. Además existen muchas lagunas en cuanto al tema.

Antes de entrar al desarrollo del niño quiero recordar que para Moreno el nacimiento es por excelencia el mayor acto de espontaneidad de la vida del hombre. El momento en que nace un niño es el milagro de la vida humana (Bustos, 1975, pág. 20).

A diferencia de otros animales, el niño nace como un ser poco autosuficiente (Moreno, 1972, pág. 106). De hecho en todo el reino animal es de las especies que más tiempo necesitan de los cuidados maternos y del grupo social.

Moreno no habló de etapas del desarrollo sino de *universos*. El primer universo tiene dos momentos que el autor llamó: *tiempos*. Al nacer el niño se traslada de la *placenta uterina* a una *placenta social*⁸ que será su primer

⁸ La *placenta social* irá cambiando en las diferentes etapas del desarrollo. Es el espacio (universo) en el que se desenvuelve el niño fuera del vientre de su madre.

universo y que corresponde a la matriz de identidad total e *indiferenciada*. Es total e indiferenciada porque el niño, como dirían otros autores, se encuentra en una relación de tipo simbiótica con la madre. Depende totalmente de ella y no distingue entre sí mismo y el otro. Tampoco es capaz de diferenciar entre fantasía y realidad.

En el primer tiempo del primer universo "*la madre hace por el bebé todo lo que él no puede hacer por sí mismo*" (Bello, 1999, pág.12). De la observación de este fenómeno, Moreno extrae algunos agentes o elementos del psicodrama. En este caso la madre funciona como el *yo auxiliar* del niño por las tareas que desempeña en beneficio de este porque el no puede hacerlo.

El segundo tiempo de este universo es una etapa de transición. Pertenece a la matriz de identidad total *diferenciada* porque el niño gracias a la maduración del sistema nervioso empieza a percibir al otro como separado de él. Adquiere la capacidad de percibir la diferencia entre cercanía y distancia lo que permite la emergencia del factor tele que en este momento es indiferenciado. Cuando el niño diferencia entre fantasía y realidad acaba el primer universo. En consecuencia, el cambio de universo es también un cambio de matriz, en las palabras de Moreno:

"La matriz de identidad se disuelve gradualmente a medida que el niño se hace más autónomo, esto es, se desarrolla cierto grado de autoiniciación en una función tras otra, [...] comienza a disminuir la dependencia de los yos auxiliares" (Moreno, 1972, pág. 105).

El segundo universo se caracteriza por la capacidad de diferenciar entre fantasía y realidad. Eso hace posible la aparición de los sueños que surgen de la capacidad de distinguir entre lo real y lo imaginario. Durante esta etapa, el tele paulatinamente empieza a configurarse entre tele positivo, negativo y neutro, para objetos reales e imaginarios y para objetos o personas. El niño se ubica activamente en la otra parte y juega su rol, se relaciona y vincula socialmente. El segundo universo pertenece a la *matriz familiar* en un principio y a la *matriz social* después, esta última perdurará a lo largo de la vida.

¿Qué es una *matriz*? Monica Zuretti, a partir de la interpretación que hizo de la obra de Moreno, contesta "[...] es un lugar de aconteceres en continua

modificación y cambio, un locus" (Zuretti, 1995, pag. 22). Ella dedica un capítulo de su libro *El hombre en los grupos* para describir el proceso del desarrollo del niño retomando el concepto de átomo cultural. Explica que:

"El crecimiento es una larga sucesión de actos creadores que llevan hacia la independencia". Continúa, "A cada etapa de desarrollo del átomo cultural va a pertenecerle un átomo social real constituido por aquellos individuos que desempeñan los roles complementarios necesarios" (Idem).

En la etapa correspondiente a la matriz de identidad, donde se desarrollan los roles psicossomáticos, reconoce que existe el *átomo cultural primigenio*, donde el niño está simbiotizado con la madre, ella comparte su propio átomo social con el bebé.

Más tarde surge la *matriz familiar* que corresponde al *átomo cultural originario*. Los roles que se estructuran en ella son los denominados *fundantes* u *originarios*, se les llama así porque a partir de ellos se estructuran las pautas de conducta futura del individuo. Los roles fundantes son: hijo, padre, madre. Es una etapa importante del desarrollo porque de la forma en que actúen los roles complementarios dependerá el tipo de rol de hijo que juegue el sujeto. Define si será un rol de hijo espontáneo y creativo o no.

Por último, Zuretti señala el *átomo cultural social* que pertenece a la *matriz social*. Está formado por los roles sociales. "*El surgimiento y posterior desarrollo de los roles sociales se da en base al juego e intercambio que establece con sus complementarios ejercidos por otros significativos de su mundo*" (Idem pág. 29).

De la armonía entre las tres matrices depende la emergencia de los roles y la forma en la que el sujeto los va a adecuar a las situaciones de su vida. La incoherencia en las dos primeras matrices provoca el detenimiento en el crecimiento de un rol. De suceder así la matriz social del sujeto tendrá problemas de vinculación.

Me satisface saber que a final de cuentas la teoría del psicodrama cumple con toda una serie de premisas lógicas y congruentes entre sí acerca del desarrollo del niño lo que, en consecuencia, fundamenta correctamente la

técnica propuesta. Existe una relación clara entre las premisas morenianas y la útil técnica que inventó.

Es cierto que si comparamos la obra de Moreno con la de otros autores como Freud, notaremos las lagunas existentes en la teoría del primero. Pero ese tipo de comparaciones no nos lleva a nada. A estos dos autores se les consideró genios. Su genialidad está en que a partir de la observación detenida del ser humano crean toda una teoría del mismo. Además, de forma espontánea y creativa (como diría Moreno) elaboran, después de muchos años, una técnica en beneficio de la salud mental del hombre.

Es sorprendente la subjetividad del hombre y la forma en que la historia de cada uno determina su percepción del mundo. Moreno fue un humanista incansable cuya técnica es muy rica. En el siguiente capítulo hablaré de ella. No sin antes mencionar que Jacob Levy Moreno la aplicó a diario por más de treinta años con la ayuda de su esposa Zerka, quien fuera su primer y más importante discípula, colaboradora, coautora, promotora y cómplice.

2.1.4 La audiencia

La audiencia la conforman los miembros del grupo que durante la acción dramática permanecen como espectadores de ésta. Es decir, aquellos que no se desempeñan como protagonistas o yos auxiliares durante la dramatización pero que participan activamente con su silencio y que, durante la última fase del psicodrama (*sharing*) “comparten”¹¹ con el protagonista y el resto del grupo.

Una persona que forma parte de la audiencia, deja de ser parte de ella cuando es llamada por el protagonista a participar en la escena y en consecuencia, se convierte en yo auxiliar.

2.1.5 El espacio dramático

El espacio dramático o escenario es el espacio físico en donde, de manera objetiva, se lleva a cabo la dramatización. Es el lugar que se designa para desarrollar el psicodrama bajo la supervisión del director.

Algunos psicodramatistas acondicionan el espacio psicodramático con luces, cojines, puertas, sillas o cualquier otra cosa que consideren necesaria. Sin embargo, cualquier lugar puede funcionar como escenario siempre y cuando, se acuerde claramente con los participantes del psicodrama el espacio físico en donde se desarrollará la sesión.

2.2 Fases del psicodrama

Son las tres etapas que constituyen la sesión psicodramática: caldeamiento, dramatización y compartir o *sharing*. “*Dan el orden temporal de la acción [dramática]*” (Bello, 1999, pág. 18).

¹¹ Utilizo el término porque la última fase del psicodrama, que veremos más adelante, se llama *Compartir o Sharing*.

2.2.1 Caldeamiento

De esta primera etapa de la sesión depende el éxito o el fracaso de la dramatización “*ya que si [el calentamiento] es insuficiente o excesivo puede llevar a bloqueos o descargas[...]*” (Bustos, 1985, pág. 19).

Es conocido también como *calentamiento, atemperación o warming up*¹² porque se trata de un proceso de preparación tanto física como psíquica para llevar a cabo un acto determinado.

En el caso específico del psicodrama, el caldeamiento tiene como objetivo preparar al grupo y al protagonista para la acción, sirve para involucrarlos a manera que puedan dramatizar en la siguiente etapa.

El caldeamiento puede ser de carácter específico e inespecífico. En el primero, se dirige al grupo a evocar un tema en especial sobre el cuál trabajará en la sesión. En el segundo, el director deja abierta la posibilidad de que el grupo trabaje cualquier tema. En psicodrama clínico, por lo general, el caldeamiento es inespecífico, a diferencia del psicodrama aplicado al campo educativo o empresarial, en donde el caldeamiento específico es el más común.

“El tema más importante en el calentamiento es el establecimiento de un contexto que aliente la ‘espontaneidad’” (Blatner, 1986, pág. 33). Esto se logra mediante el uso de diversas técnicas psicodramáticas (que revisaremos más adelante) como los juegos dramáticos o el psicodrama interno.

2.2.2 Dramatización

La etapa de la dramatización se refiere al momento en que se lleva a cabo la acción dramática en sí. Es el momento en que se representan las escenas vinculadas con los emergentes grupales que surgieron en el calentamiento.

Durante esta etapa, el protagonista o el grupo localizan la escena de su vida que desean dramatizar. En las escenas no se relata el hecho sino se

¹² En español significa calentamiento.

actúan. Aquí intervienen los yos auxiliares y aparecen los cambio de roles y otras técnicas de psicodrama como el soliloquio, espejo, etc., herramientas para producir la acción y la elaboración de los conflictos presentados.

Acerca de lo que sucede durante esta fase Bustos dice: *“El director tiene como misión ir guiando la acción, estimulando para que el protagonista genere su propio drama y proponga sus salidas”* (Bustos, 1985, pág. 19).

El psicodrama puede estar centrado en una sola persona o en el grupo. En las palabras de Moreno:

“Los métodos dramáticos de acción profunda se dividen en dos categorías: a)el psicodrama, que se ocupa de las relaciones interpersonales y las ideologías privadas, y b)el sociodrama, que se ocupa de las relaciones de grupo y las ideologías colectivas” (Moreno, 1972, pág.331).

Para resumir la distinción moreniana entre los dos tipos de procedimientos, autores como Bustos, dicen: cuando la acción (dramatización) recae sobre un solo individuo se le conoce como *psicodrama*, si la acción se centra en el grupo es un *sociodrama*.

Cuando se trabaja con grupos educativos o empresariales se hace trabajo a nivel sociodramático aunque puede suceder que surjan uno o dos protagonistas a pesar de que el director busque centrar la acción en el grupo. *“[...] trabajando en grupo, el grupo es [...] finalmente, el centro: las escenas individuales se entrelazan, se multiplican y se grupalizan”* (Bello, 1999, pág. 20). El método sociodramático también *“trata de explorar, entre otras cosas, relaciones dobles, la cohesión y la desintegración del grupo que enfrenta”* (Moreno, 1972, pág. 333).

2.2.3 Compartir o Sharing

Es la última etapa del psicodrama. Cuando terminan las dramatizaciones el grupo se reúne como al principio de la sesión para compartir los sentimientos y recuerdos que experimentaron durante ésta, en especial durante las dramatizaciones. Es la etapa de asimilación y análisis de la experiencia vista desde la perspectiva de cada uno de los integrantes del

grupo. En grupos no terapéuticos los sujetos, por lo general, no comparten cuestiones íntimas pero sí sentimientos que les produjo la experiencia.

2.3 Técnicas del psicodrama

Moreno mencionó en su libro *Psicodrama* (1972) que tuvo que elaborar *técnicas*¹³ para facilitar a los sujetos la expresión de aspectos más profundos de su mundo interno durante las sesiones de psicodrama. Las técnicas son inducidas por el director.

Con el paso de los años los psicodramatistas han inventado nuevas técnicas, inclusive Schützenberger (1966) y Ramirez (1987) hacen una clasificación de más de treinta. Revisar exhaustivamente todas las técnicas psicodramáticas que existen hoy en día excede el objetivo de esta tesis. Por lo tanto, me limitaré a la revisión de las técnicas inventadas por J. L. Moreno y que a su vez son las más importantes y más usadas en psicodrama.

2.3.1 Soliloquio

Es la técnica que se utiliza con más frecuencia en psicodrama. Se trata de la expresión en voz alta de los sentimientos y pensamientos del protagonista en un momento de la escena (como sucede en el teatro). “*Da al director pautas sobre los contenidos no expresados en la acción*” (Bustos, 1974, pág.93). El protagonista lleva a cabo el soliloquio bajo la pretensión de que nadie lo escucha. Moreno explica que el soliloquio abre el camino al efecto terapéutico porque implica la reflexión del protagonista (Moreno, 1972, pág. 284).

2.3.2 Doble

Es una de las técnicas más difíciles porque depende de la capacidad de identificación del yo auxiliar con el protagonista. Cuando hace la función de doble, el yo auxiliar observa cuidadosamente la representación del protagonista y trata de comprender su situación. Una vez que se ha identificado plenamente con él, “[el yo auxiliar] *busca poner en evidencia*

¹³ Moreno llamó *técnicas* a varios aspectos del psicodrama indistintamente. Este tipo de situaciones han sido “corregidas” y “sistematizadas” por sus discípulos. La clasificación que utilizo en esta tesis está basada en la de Zerka Moreno (1974), que posteriormente siguieron y enriquecieron otros autores como Bustos (1975) y Bello (1999).

elementos no expresados por el paciente" (Bustos, 1974, pág. 96), sean verbales o corporales. En otras palabras, *"dice lo que el protagonista no puede decir por sí mismo[...]"* (Bello, 1999, pág. 22).

2.3.3 Cambio o inversión de roles

Es por excelencia la técnica basada en la teoría de los roles de Moreno. También se utiliza con mucha frecuencia. Consiste en que el yo auxiliar, que durante la escena representa el rol de alguien importante en la vida del protagonista, cambia lugar con éste (el protagonista). En consecuencia, el protagonista tiene la oportunidad de "ponerse en el lugar del otro" (Bustos, 1974, pág. 94).

"La inversión de roles permite al protagonista ver la situación desde los ojos del otro, verse a sí mismo desde la perspectiva de otro y al yo auxiliar le da material para 'entrar' en el personaje que debe representar" (Bello, 1999, pág. 25).

El cambio de roles puede ser con personas u objetos es un ejercicio que fomenta la socialización, integración personal, la corrección de conductas y agranda la percepción del rol (Moreno, 1972, pág.36).

2.3.4 Espejo

Se asemeja al *doble* porque consiste en la representación idéntica que hace el yo auxiliar de los gestos, palabras y ademanes del protagonista. La diferencia con el doble es que en el *espejo*, el yo auxiliar no "agrega" nada a la situación. Esta técnica sirve para que el protagonista tenga una visión de lo que pasa en él gracias a que se ve "desde fuera" (como si se mirara en el espejo).

2.3.5 Concretización

Es una técnica que permite la catarsis de sentimientos difíciles de expresar por el protagonista. Cuando el director percibe que al protagonista le cuesta trabajo expresar algún sentimiento (de agresión, angustia, etc.) recurre a la concretización que consiste en enfocar la acción hacia ese sentimiento. Por ejemplo, si el protagonista siente un gran enojo contra alguien, en el lugar del yo auxiliar que representa a ese 'alguien' se ponen

cojines con el objetivo de que el protagonista, inducido por el director, descargue su enojo golpeando o pateando los cojines.

Estas fueron algunas de las técnicas psicodramáticas más relevantes. Hoy en día, psicodramatistas de diversas partes del mundo inventan continuamente técnicas que presentan en los congresos anuales de psicodrama. Por otro lado, utilizan diferentes nombres para referirse a técnicas similares. Esto se debe a que Moreno siempre estuvo abierto a las aportaciones que enriquecieran su teoría, dio “total” libertad a sus discípulos de experimentar o inventar “espontánea” y “creativamente” técnicas, así como de teorizar acerca del psicodrama. En consecuencia, dejó abierto el camino para el crecimiento del método psicodramático.

A continuación revisaremos otros procedimientos psicodramáticos. Bello (1999) explica que, como en otras ocasiones, Moreno llamó a lo que veremos a continuación *técnicas* y *métodos* indistintamente de las “técnicas” que ya revisamos. Ante dicha contradicción Bello los llama: *recursos del psicodrama* porque se distinguen de las técnicas ya que: “*son procedimientos en los cuales se pueden a su vez aplicar varias técnicas [como espejo, doble, etc.]*” (Bello, 1999, pág. 30). En el siguiente apartado describo estos procedimientos bajo el nombre: Otras técnicas psicodramáticas.

2.4 Otras técnicas psicodramáticas

Algunos autores como Ramírez (1987) clasifican las técnicas de acuerdo a la etapa del psicodrama en que son empleadas. Sin embargo, durante cualquier sesión el director tiene la facultad de elegir “espontáneamente” las técnicas que considera adecuadas según las necesidades del grupo, sin importar en qué fase del psicodrama se encuentre.

2.4.1 Dramatización de escenas

La dramatización de escenas es “*la recreación en el espacio dramático de situaciones vividas por el protagonista*” (Bello, 1999, pág. 30). El protagonista dramatiza en el “aquí y ahora” y elige los yos auxiliares que desea participen en su escena. El director acompaña y guía al protagonista durante esta fase.

Bello (1999) distingue entre una *escena simple* y una *escena completa*. Con escena simple se refiere a escenas actuales y cortas que sirven para mostrar o compartir algo al grupo, son usadas en trabajos de psicodrama aplicado al ámbito laboral o educativo. A diferencia de las escenas completas, muy empleadas en psicodrama clínico, cuya duración es mayor porque de una escena actual del paciente surge una *escena regresiva*¹⁴. El director lo guía durante el proceso para encontrar el punto de conflicto y llegar a la catarsis. Una vez liberado el afecto, el director lleva al protagonista a la reestructuración del rol con el que está en conflicto y el rol conflictivo de él. Es decir, se busca una posibilidad de cambio. Por último, se regresa a la primera escena en donde el protagonista ensaya el nuevo rol que adquirió, en palabras de Moreno: *“una respuesta nueva a una situación vieja”*.

Un resumen del objetivo de la dramatización completa está en las palabras de Bello: *“es el rastreo del rol en conflicto, para encontrarle su sentido y la corrección en el presente en el que ya no es operativo”* (Bello, 1999, pág. 38).

2.4.2 Juegos dramáticos

Los juegos dramáticos son practicados frecuentemente durante el calentamiento porque el proceso lúdico permite que el grupo entre en confianza. Bello (1999) menciona que pueden ser de varios tipos, por ejemplo: jugar a ser animales o bebés, éstos dependen en gran parte de la creatividad del director. Sin embargo, el juego dramático más conocido es el de “La Tienda Mágica” propuesto por Moreno. En La Tienda Mágica el director toma el rol de vendedor, juega a vender cosas que el dinero no puede comprar y que el sujeto necesita como confianza, amor de pareja, éxito laboral. etc. El sujeto pregunta al vendedor si vende “algo”. Para venderle lo que pide, el director (vendedor), pide a cambio algo al sujeto por ejemplo, si el sujeto pide un título de licenciatura, el vendedor dirá que el precio es trabajar en su proyecto de tesis. *“De esta manera el protagonista adquiere conciencia de que para crecer en algo, es necesario renunciar a cosas”*(Bello, 1999, pág. 51). Es un ejercicio que fomenta en los participantes la responsabilidad en sí mismos y la consciencia de sus carencias y/o limitaciones.

¹⁴ Es una escena del pasado del paciente que recuerda a partir de la escena actual que trajo al espacio psicodramático.

2.4.3 Dramatización de sueños

En psicodrama pueden dramatizarse sueños satisfactorios o pesadillas, “[...]el psicodrama sirve tanto para la solución de problemas como para incrementar y reforzar las actitudes y sentimientos satisfactorios” (Ramírez, 1987, pág. 157). Por lo general, el protagonista inicia la dramatización de un sueño con la representación de lo que hizo, pensó y sintió antes de dormirse esa noche. Después, el director pide al protagonista que se recueste de la misma forma que lo hizo cuando tuvo el sueño y lo recree imaginariamente. Una vez hecho eso, la escena del sueño se lleva a la acción en el espacio dramático empleando las técnicas que sugiera el director. Por último, el protagonista reconstruye el sueño a su gusto, quita y pone partes del sueño para que tenga un final satisfactorio para él. Al escenificar los sueños aparecen los aspectos conflictivos del sujeto que estuvieron en la experiencia onírica.

2.4.4 Rol playing

Se trata de la dramatización de un rol a nivel grupal: rol de maestro, rol de jefe, etc. Es especialmente útil en psicodrama aplicado a grupos laborales o educativos. La dramatización se centra en un rol no en una persona.

2.4.5 Psicodrama interno

El espacio dramático se ubica en la imaginación del sujeto. El director dirige la imaginación de los sujetos. Una vez que están sentados cómodamente y relajados, el director pide que piensen en alguna escena específica de su vida actual. En grupos numerosos se utiliza en el calentamiento para conocer los emergentes grupales.

2.4.6 Trabajo de Encuentro

La principal función de esta técnica es la restitución del factor tele entre dos o más individuos en conflicto. Se trabaja con la transferencia que ha provocado conflictos entre los individuos. Pueden dramatizarse las versiones de cada parte conflictiva, durante las escenas el director utiliza las técnicas que crea convenientes para despejar la transferencia. Por sus características, esta técnica se emplea en terapia de pareja o en grupos en que viven una situación de conflicto.

En el primer capítulo revisamos los fundamentos teóricos del psicodrama. Este capítulo está enfocado a la técnica y su aplicación en el campo laboral. La tarea no termina aquí, aún falta revisar un concepto fundamental de la teoría: la sociometría. De ella surgen el test sociométrico y el sociograma, técnicas sobresalientes de la teoría moreniana, por lo que la incluyo en este capítulo.

2.5 La Sociometría

En la sistematización de las ideas de Moreno es difícil clasificar a la sociometría porque el autor no deja muy claro la diferencia entre ésta y el psicodrama. Cuando explicaba la sociometría inmediatamente se refería al psicodrama. No dijo si eran dos teorías paralelas, si una es teoría (sociometría) y la otra método (psicodrama), si la segunda forma parte de la primera o viceversa. Lo que sí queda claro es el orden cronológico en el que surgieron. Tanto en la biografía de Moreno (Marineau, 1995) como en las experiencias descritas por él, queda claro que primero inventó el psicodrama y después la sociometría.

A mediados del siglo XX a su llegada a los Estados Unidos Moreno se encontró con el auge de la "medición" por el que pasaban las ciencias sociales de ese país. Este nuevo fenómeno inspiró al autor a crear una ciencia que midiera las relaciones interpersonales. Es así, como surge la sociometría.

2.5.1 Definición

La sociometría es *"la ciencia de las relaciones interpersonales"* (Bustos, 1985, pág. 7). Greenberg dice: *"[...] mide la dinámica intra e inter grupal"* (Greenberg, 1977, pág. 164).

El autor de la sociometría explicó que se trata del estudio de la estructura psicológica real de un grupo social que se lleva a cabo mediante procedimientos cuantitativos y cualitativos (Moreno, 1972, pág. 326). El procedimiento más importante es el test sociométrico que a continuación revisaré.

2.5.2 Test Sociométrico

Es un procedimiento de carácter cuantitativo y cualitativo que determina el factor tele (atracción y repulsión) entre los individuos de un grupo, "[...] revela una estructura psicológica de las relaciones interpersonales [dentro del grupo]" (Moreno, 1972, pág. 326). El instrumento mediante el cual se conoce la organización de un grupo y la posición que cada individuo ocupa en él.

Es un instrumento útil para determinar con quien se asociaría un sujeto y cuantas personas se asociarían con él con base a un *criterio* determinado. El *criterio* es la consigna dada a los sujetos a partir de la cual realizan sus elecciones en positivo, negativo o neutral. Es elegido por los miembros del grupo a través de un consenso, no democráticamente. Debe ser claro y puede ser de carácter afectivo o solamente para realizar una tarea. Un ejemplo de criterio es: "ir al cine con alguien del grupo".

Moreno distingue dos tipos de tests: a) el test sociométrico objetivo y b) el test sociométrico de percepción (mejor conocido como test perceptual). El primero es grosso modo el que describí arriba, considerado *objetivo* porque se basa en la realidad social del sujeto. El segundo, dice Moreno, se realiza en la mente del individuo. Se le pide al sujeto que diga como "cree" que lo elegirán, bajo el mismo criterio, los demás compañeros del grupo. Es decir, "[el sujeto] *actúa como si supiese lo que las personas de su entorno sienten respecto a él, [si lo aceptan o lo rechazan]*" (Moreno, 1987, pág. 54). Cuando se aplican simultáneamente los dos tipos de tests en un grupo es posible conocer si la valoración perceptual que tiene el sujeto de su entorno social es suficiente o se encuentra deformada. En consecuencia, al director se le abre un panorama de los roles del sujeto que hay que trabajar en psicodrama.

El test sociométrico se puede aplicar en cualquier tipo de grupo. Moreno observó que los resultados del test cambiaban, de manera positiva, después de la aplicación del psicodrama a un grupo.

2.5.3 El sociograma

Es la imagen gráfica de los resultados del test sociométrico en donde se observa la posición que ocupa un individuo en el grupo y se visualizan las elecciones positivas, negativas y neutras tanto suyas como del resto del

grupo con respecto a él. Otra definición de sociograma, cuya autora considera “sociológica” es: “[el sociograma] es una representación pictórica de un individuo en relación con su grupo” (Leventon, 1987, pág. 82).

El test sociométrico y el sociograma, que resulta de él, son técnicas laboriosas cuya explicación detallada excede los objetivos de esta tesis. En la formación de un psicodramatista se dedica una parte importante del programa de estudio al aprendizaje de las reglas y técnicas de aplicación del instrumento. Autores como Bustos (1980), Arruga (1992) y Bastin (1966), entre otros, dedican un libro completo a la explicación del test sociométrico y la elaboración del sociograma.

El último apartado de este capítulo tratará sobre la aplicación del psicodrama en los grupos laborales.

2.6 Aplicación en el Ámbito Laboral

Para Moreno el objeto de estudio del psicodrama siempre fue la sociedad en su totalidad. Su propuesta era la de promover la espontaneidad y creatividad entre los individuos pertenecientes a cualquier grupo social. De hecho, como dije antes, el psicodrama como método clínico (terapéutico) fue la última aplicación del método que descubrió el autor. Con base a esto, no es de extrañarse que haya practicado el psicodrama en el campo laboral.

En 1931 Moreno (1987) aplicó las técnicas del psicodrama en el ámbito laboral por primera vez. Era una lavandería en donde se vivía una situación de conflicto entre supervisoras vs. empleadas y entre compañeras del mismo rango. En este primer experimento en un grupo de trabajo, aplicó el test sociométrico y con base al sociograma obtenido, reestructuró los grupos de trabajo. Dicha reestructuración consistió en la creación de nuevos grupos en donde prevalecieran las elecciones “neutras” sobre las elecciones “negativas” entre las trabajadoras para mejorar las relaciones laborales. Tiempo después volvió a aplicarles el test sociométrico y observó una mejora en las relaciones entre ellas. Los dueños de la empresa reportaron al autor una disminución en el tiempo de trabajo, un aumento en el rendimiento y una reducción de las fricciones entre las empleadas. La intervención no llegó hasta ahí, Moreno dijo: *“En el caso de persistencia de las dificultades, se pasó a la interpretación de papeles en la que se representó la situación laboral con objeto de establecer*

un diagnóstico y procurar una reeducación" (Moreno, 1987, pág. 71). En consecuencia, nació el psicodrama como estrategia de diagnóstico y resolución de conflictos en grupos de trabajo.

En un principio, como vimos en el ejemplo anterior, el psicodrama se aplicó en las empresas únicamente como método de diagnóstico y resolución de conflictos grupales. Con el paso de los años y la práctica dentro de las empresas, los psicodramatistas han encontrado que su método es útil también en la capacitación, la mejora del clima laboral, la resolución de problemas de liderazgo o la reducción del índice de rotación del personal (Winkler, 1993). Además, en Brasil, Datner (1999) lo aplica en reclutamiento y selección de personal.

Quiero resaltar que no encontré mayor material bibliográfico que me permitiera describir minuciosamente el uso del psicodrama como estrategia de capacitación, reclutamiento o selección de personal. La mayoría de los estudios al respecto, como he dicho antes, se encuentran en países como Brasil. Sin embargo, esta tesis estudia al psicodrama como método de detección de conflictos grupales, uso del psicodrama que sí fue posible describir desde su origen moreniano.

2.6.1 Psicodrama terapéutico vs. Psicodrama aplicado

El psicodrama en la empresa se asemeja al psicodrama clínico o terapéutico en la técnica. Al inicio de la sesión, ambos dependen de la sensibilidad del director para percibir la atmósfera del grupo y elaborar un diagnóstico de la estructura y del modo de funcionar del mismo para así, poder decidir qué técnicas aplicar.

Asimismo, ambos manejan el secreto terapéutico (psicodrama clínico) o secreto profesional (psicodrama en empresas). En el ámbito clínico es obvio que el material trabajado con los paciente es un secreto entre ellos y el terapeuta. En psicodrama aplicado a empresas, los psicodramatistas advierten a los directivos que los contratan que no se les devolverá información sin el previo consentimiento de los que participaron el la sesión. Únicamente se da un informe con datos suficientes para que busquen alternativas de cambio.

Cabe mencionar que también existen varias diferencias entre la aplicación terapéutica y la aplicación en grupos laborales. La primer diferencia es el objetivo que persiguen. El objetivo del psicodrama terapéutico es trabajar los conflictos íntimos de los sujetos. Es decir, los pacientes son quienes establecen el objetivo. Éstos asisten de forma voluntaria porque están conscientes de que tienen un problema que resolver y van con esa disposición. Se trabaja con material del presente y del pasado del sujeto en el “aquí y ahora”. Además, hay un contrato terapéutico.

Por otro lado, el objetivo del psicodrama en la empresa lo establecen los directivos que solicitan la asesoría. Los empleados van por obligación porque la empresa se los exige. Además, ellos viven en un ambiente de competencia laboral que los mantiene al margen de la intimidación con sus compañeros, por lo tanto, el director debe evitar el trabajo de escenas que comprometan la vida privada del individuo. De no ser así, el director expone al sujeto a caer en una posición de desventaja ante sus compañeros de trabajo.

Otra diferencia es que en psicodrama clínico el director elige si prefiere trabajar con psicodrama o sociodrama aunque por lo general, trabaja con el primero. En cambio, en las empresas el director utiliza el sociodrama. En las palabras de Zuretti entenderemos porqué se hace esta diferencia y porqué es útil aplicar sociodrama en grupos de trabajo:

“El sociodrama toma como protagonista al grupo como tal, a diferencia del psicodrama que se centra en el individuo y su relación con el grupo [...] En un sociodrama, un grupo que diagnostica y elabora sus conflictos pone de manifiesto aquellos que pertenecen al grupo mayor [empresa] en el que se está inserto, al tiempo que expresa la estructura y las dificultades de la matriz social en el aquí y ahora.

A partir de esta experiencia, el grupo que la realiza modifica y cambia su estructura así como la forma de resolución de sus conflictos, transmitiendo este cambio y modificando a su matriz institucional [empresa] y social”. (Zuretti, 1995, pág. 161)

Por último, otra diferencia es que en psicodrama terapéutico se trabaja con cualquier emergente grupal. El director va dispuesto a trabajar con los emergentes del grupo que surjan en la fase de calentamiento. En cambio, en el psicodrama aplicado a empresas el director enfoca el calentamiento

para ambientar al sujeto en el "aquí y ahora" de la institución. En otras palabras, el director debe situar a los individuos en un ambiente que propicie como emergentes temas del ambiente organizacional. Esto no quiere decir que se bloquee la espontaneidad. En cualquiera de las dos modalidades se trabaja espontáneamente. Los conocimientos técnicos del director le permiten preparar un psicodrama con un objetivo específico dentro de un ambiente de espontaneidad y creatividad.

Una vez señalada la forma en que se aplica el psicodrama a grupos de trabajo veremos el procedimiento de aplicación y utilidad de dos técnicas: el sociodrama y el test sociométrico. De acuerdo a las necesidades de la empresa, los psicodramatistas pueden elegir aplicar una de ellas o las dos. Sin embargo, aunque se complementan una a la otra, son independientes. A continuación describiré la aplicación de cada una.

2.6.2 Aplicación del Sociodrama

El primer paso para intervenir en una empresa es reunirse con los directivos de la organización. A partir de eso, el director conoce las razones fundamentales de la consulta, las necesidades de sus clientes y las políticas de la empresa. Después, se establece un programa de trabajo.

Esta primer reunión también otorga al director un primer diagnóstico del clima organizacional a partir del cuál tiene la pauta para preparar la sesión tomando en cuenta la cantidad de sujetos, el lugar en donde desarrollará el sociodrama y la conflictiva que vive el grupo.

Las sesiones de sociodrama deben cumplir con las tres fases establecidas por la técnica: caldeamiento, dramatización y sharing. Zuretti describe secuencialmente los objetivos que debe cumplir del sociodrama:

1ª etapa: Diagnóstico

Investigación de la problemática actual en el aquí y ahora grupal con el propósito de que surja el emergente que exprese el conflicto latente.

2ª etapa: Delimitación del conflicto

Se delimitan los componentes del conflicto: roles, vínculos, actitudes básicas y necesidades, para buscar vías de resolución.

3ª etapa: Resolución en el aquí y ahora

El grupo trata de encontrar respuestas que brinden una posibilidad de cambio a las situaciones conflictivas que han quedado evidenciadas en las dos etapas anteriores". (Zuretti, 1995, pág. 162)

Durante el desarrollo de la(s) sesión(s), el grupo de psicodramatistas debe tener en cuenta siempre que está en un contexto de personas que por lo general, compiten entre sí y se tienen desconfianza. Por lo tanto, las aplicaciones de las técnicas deben ser cuidadosamente hechas.

Sabemos que el director puede hacer uso de cualquier técnica. Sin embargo, en caso de conflictos la más aplicada es la técnica de encuentro *"no sólo entre los protagonistas principales sino que de todo el grupo que los rodea. Ahí aparecen factores transferenciales que se 'limpian' sin tener que recurrir a escenas regresivas, propias de los grupos terapéuticos"* (Datner y Winkler, 1999).

Finalmente, el director prepara un reporte escrito que entrega a la empresa para que ésta busque alternativas de solución. Muchas veces aparecen situaciones que no está en manos de los participantes solucionar y en cambio, con la intervención de la empresa pueden mejorar.

A continuación se describe la aplicación del test sociométrico como otra estrategia psicodramática de intervención.

2.6.3 Aplicación del test sociométrico

El test sociométrico, como describo arriba, fue la primera herramienta que aplicó Moreno en el ámbito laboral. No en balde hoy en día sigue siendo útil para el psicodramatista en una organización. Cuando los directivos o gerentes observan que un grupo de trabajo está en conflicto se entrevistan con los psicodramatistas. En la entrevista relatan a los psicodramatistas la situación del grupo a tratar. Si el director de psicodrama considera necesario conocer las relaciones tele de los individuos del grupo, aplica el test sociométrico como lo hizo Moreno en 1931.

En la aplicación del test, el director observa directamente la dinámica del grupo. Se reúne con él, hace un caldeamiento para la aplicación y de cierta forma eso ya es una intervención. El test se moldea de acuerdo a las actividades específicas del grupo. En consecuencia, los criterios de selección tendrán que estar estrechamente relacionados con las tareas laborales del grupo en cuestión.

Con el sociograma del grupo y el contacto que tuvo con él, el director tiene información para proponer alternativas de cambio a los directivos. Este es un procedimiento rápido que puede ser útil a empresas que no pueden costear más intervenciones o que requieren de un cambio rápido. Sin embargo, el test sociométrico no es la única forma de diagnóstico de la situación de un grupo, como vimos antes, el sociodrama también lo hace.

Los psicodramatistas que trabajan como consultores en empresas muchas veces han sido tachados por ser "profesionistas de la salud mental" que trabajan a favor de el aumento en la productividad de la empresa. Al respecto Datner y Winkler (1999) han dicho que al colaborar a la integración y realización del ser humano en el trabajo como consecuencia, colaboran con el incremento de la productividad. Sin embargo, su único objetivo es trabajar con los recursos humanos en las organizaciones. Lo demás, son efectos secundarios positivos para éstas.

Así como el terapeuta psicodramático está obligado a conocer la psicopatología del ser humano, el consultor psicodramático¹⁵ debe conocer la teoría de las organizaciones. Es necesario que sepa acerca de las leyes de las empresas, la distribución de puestos, el comportamiento de los grupos de trabajo, etc. para desarrollar un buen trabajo en la empresa. El siguiente capítulo abarca el tema de los grupos en las organizaciones laborales.

¹⁵ Para referirme al director de psicodrama que trabaja como consultor en una empresa.

CAPITULO III

LOS GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES

3.1 La Psicología Organizacional

Con el fin de establecer un marco teórico que sustente esta tesis, además del psicodrama, es necesario abordar la teoría de los grupos dentro de las organizaciones. La psicología ha estudiado el comportamiento de los grupos desde finales del siglo XIX y a lo largo del siglo XX (Morales, 1995, pág. 6). Durante este tiempo los grupos laborales fueron objeto de estudio pero abordados con las herramientas de la psicología social o clínica, debido a que no existía formalmente un área encargada de las organizaciones.

Con el paso del tiempo los psicólogos incursionaron en el medio laboral de forma tal que surgió, después de la Segunda Guerra Mundial, la psicología del trabajo y las organizaciones. Un área de la psicología prácticamente nueva cuyo objeto de estudio es “[...]la interacción individuo-organización-entorno, donde la influencia es bidireccional y las partes se muestran activas en la construcción de la realidad organizacional”¹⁶ (Munduate, 1997, pág. 7).

Gracias a esta especialización de la psicología, hoy en día contamos con información acerca del comportamiento de los grupos específicamente dentro de las instituciones (públicas o privadas). En este capítulo revisaré las características de éstos.

¹⁶ Munduate (1997, pág. 13) distingue entre Psicología Industrial (centrada en el comportamiento del individuo y surgida durante la Primera Guerra Mundial) y Psicología Organizacional (explicada arriba). Sin embargo, como el origen y características de la psicología del trabajo exceden el objeto de estudio de esta tesis, únicamente quiero aclarar que me basaré en la teoría que arroja la segunda, por ser la que estudia a los grupos.

3.2 Concepto de grupo

Un concepto general de grupo dice que éste es aquél en el que dos o más sujetos interdependientes interactúan conjuntamente para lograr objetivos particulares (Robbins, 1998, pág. 240).

Desde la perspectiva de la psicología organizacional, encontramos una definición más particular que resalta tres aspectos: "*un grupo psicológico es cualquier número de personas que (1) interactúan unas con otras, (2) que sean psicológicamente conscientes unas de otras y (3) que se perciban a sí mismas como un grupo*" (Schein, 1982, pág. 135).

3.3 Grupos laborales

Los grupos de trabajo o laborales son aquellos a través de los cuales participan las personas dentro de una organización. Estos grupos se estructuran en función de criterios orientados al cumplimiento de los objetivos de la empresa a la que pertenecen. Es decir, un grupo puede estructurarse de acuerdo a las habilidades de sus miembros o en función de las tareas a realizar.

Dentro de una organización existen diferentes tipos de grupos. Éstos se entrelazan entre sí, constituyen las unidades básicas de las organizaciones y en consecuencia, configuran su estructura. Por lo tanto, el trabajo en grupo y con grupos es algo fundamental en el funcionamiento de una organización. Asimismo, el trabajo en grupo debe ser planificado y promovido.

En lo dicho anteriormente radica la importancia de conocer a fondo el comportamiento de los grupos para hacer de ellos *equipos de trabajo*¹⁷ eficientes.

3.4 Tipos

Existen diversas clasificaciones de grupos laborales, cada autor hace la suya. Sin embargo, en este capítulo presentaré una clasificación general.

¹⁷ El concepto de equipo de trabajo es diferente al de grupo de trabajo. Más adelante veremos por qué.

Dicha clasificación está basada en criterios como: lugar del organigrama, grado de formalidad y grado de temporalidad de los grupos.

3.4.1 Grupo formal

El grupo formal es aquél que define la estructura organizacional. Las tareas que deben realizar sus miembros están diseñadas y asignadas por la empresa. Asimismo, la conducta de los individuos está dirigida al cumplimiento de las metas y de los objetivos de la organización.

3.4.2 Grupo informal

A diferencia del grupo formal, el grupo informal es aquél que no está definido ni estructurado por la organización. Se trata de grupos que surgen de forma espontánea en el ámbito laboral para cubrir ciertas necesidades de contacto social entre los individuos.

Son relevantes ya que satisfacen las necesidades sociales de sus miembros. *“Debemos reconocer que estos tipos de interacciones entre los individuos, aun cuando informales, afectan profundamente su comportamiento y desempeño”* (Robbins, 1998, pág. 241). En consecuencia, hay que considerarlos y conocerlos igual que a los grupos formales.

Quiero hacer notar que todos los grupos son necesariamente formales o informales. Por ejemplo, un grupo de amistad es en primer lugar un grupo informal. Por otro lado, un grupo temporal es primero un grupo formal.

3.4.3 Grupo permanente

Forma parte de la clasificación de grupos de acuerdo a su temporalidad. Se refiere a un tipo de grupo cuya relación es estable porque en él se realizan las tareas habituales de una organización. Estas tareas consisten en actividades de distribución y mantenimiento como: solucionar problemas, tomar decisiones, asignar, realizar y supervisar el trabajo, recoger y transmitir información.

3.4.4 Grupo temporal

Como su nombre lo indica, el grupo temporal es aquél que se crea por un período de tiempo determinado. Es un grupo cuya duración es limitada. Cuando el grupo concluye la función por la que fue creado se disuelve. Este tipo de grupos realizan tareas transitorias pero importantes ya que se centran en actividades de desarrollo e innovación. Gil considera a estos grupos como clave para el futuro *“ya que en las Organizaciones deben imponerse cada vez más estructuras dinámicas y adaptativas (configuradas por grupos como éstos), dadas las condiciones de permanente cambio ambiental y tecnológico en que se desenvuelven”* (1998, pág. 18).

3.4.5 Grupos de directores

Están ubicados en la cima del organigrama. Constituyen los grupos encargados de crear las estrategias bajo las cuales actuarán los grupos restantes.

3.4.6 Grupos de ejecutivos o mandos intermedios

Estos grupos constituyen lo que se conoce como “línea media”, comprende varios niveles jerárquicos. La principal función de estos grupos es desarrollar y supervisar los planes y políticas que elaboran los grupos directivos. Son los grupos que sufren de mayor presión dentro de una organización debido a que tienen que conciliar los intereses de los grupos directivos con los intereses de los grupos de trabajadores.

3.4.7 Grupos de empleados y trabajadores no directivos

En estos grupos se encuentran los burócratas, subordinados, obreros y todos aquellos que ocupan puestos operativos. Constituyen lo que se conoce como “núcleo operativo”. Su principal función es realizar las tareas encomendadas bajo la supervisión de un mando intermedio.

De acuerdo a esta clasificación, dentro de una organización existe una gran cantidad de grupos que es importante tener en cuenta. Asimismo, no es suficiente el hecho de conocer los diferentes grupos, también es necesario saber cómo son estos. A lo largo de este capítulo expondré otras características relevantes de los grupos de trabajo.

3.5 Desarrollo

En el libro *Comportamiento Organizacional*, Robbins (1998) explica que durante décadas se creyó que los grupos seguían una secuencia específica de desarrollo. Hoy en día es sabido que no existe un patrón estándar de la forma en que evoluciona la vida de un grupo. En consecuencia, existen diferentes teorías al respecto. A pesar de que muchas de éstas no toman en cuenta el contexto organizacional, pienso que es importante acercarnos a los modelos existentes. Enseguida revisaré dos modelos: El modelo de las cinco etapas y el modelo de pasos en equilibrio.

a) Modelo de las cinco etapas

Este modelo considera que los grupos pasan por una secuencia de cinco etapas: 1) *formación*, caracterizada por la incertidumbre de los miembros del grupo al no conocer el propósito, estructura y normas de éste; 2) *tormenta*, fase en la que se desarrolla el conflicto entre los individuos como consecuencia del proceso de adaptación a las normas y líderes del grupo; 3) *normatividad*, etapa en que la relación entre los sujetos permite que exista cohesión; 4) *desempeño*, fase en que la energía grupal está centrada en alcanzar de manera efectiva los objetivos grupales; y 5) *movimiento*, etapa en que los grupos temporales se enfocan a la conclusión de sus actividades. Según este modelo la última fase de los grupos permanentes es la cuarta.

b) El modelo de pasos en equilibrio

Explicado con los conceptos del modelo anterior, el modelo de los pasos en equilibrio propone que los grupos inician con una combinación de las etapas de formación y normatividad. Después pasan por un período caracterizado por un bajo desempeño. A continuación pasa la *tormenta*, seguida de un período de alto desempeño y por último, llegan al *movimiento*.

Si nos basáramos en el modelo de las cinco etapas, pensaríamos que dentro de un grupo de trabajo las primeras cuatro etapas son las más efectivas. Sin embargo, estudios de campo y laboratorio han comprobado que los grupos laborales no viven siempre todas las etapas ni éstas suceden en la misma secuencia. Incluso, los grupos a veces viven varias etapas al mismo tiempo (de ahí deriva el segundo modelo), por ejemplo:

etapa de *tormenta* y etapa de *desempeño*, fenómeno en que el grupo puede producir mucho. Este hecho demuestra que el primer modelo es limitado para la explicación del desarrollo de los grupos dentro de las organizaciones.

Keyton (1993) enfatiza que la forma en que los integrantes de un grupo laboral terminan sus actividades afecta la manera en que interpretarán la experiencia vivida y las expectativas que tendrán en próximas situaciones similares. Propone que la disolución de los grupos de trabajo (sobre todo los temporales) debe ir acompañada de un proceso de despedida en el que los sujetos elaboren el impacto emocional de la convivencia. Esto permite una reflexión sobre los aspectos positivos que repetirían en otra situación y de los aspectos negativos que no les gustaría repetir.

Por otro lado, Robbins explica que aunque los grupos no se desarrollan en etapas establecidas “[...] *el lapso entre la formación del grupo y el cambio en la manera en que trabajan es altamente consistente*” (1998, pág. 243). En cierta forma, los dos modelos revisados concuerdan con la premisa anterior. Las investigaciones del desarrollo de los grupos laborales continúan y aún falta mucho por descubrir al respecto.

3.6 Factores del grupo que afectan su comportamiento

Un grupo tiene un tamaño, normas, liderazgo, estatus, composición y grado de cohesión. Todos estos factores determinan la forma en que el grupo se comportará. Luego entonces, hacen posible la explicación y la predicción de dicho comportamiento.

3.6.1 Tamaño

El tamaño de un grupo es relevante porque afecta el comportamiento total de éste. Un grupo se considera grande cuando tiene más de doce integrantes. Los grupos grandes son eficaces para obtener nuevas ideas y aportaciones. Sin embargo, los grupos pequeños (siete personas o menos) son mejores para llevar a cabo rápida y eficazmente dichas ideas.

La *holgazanería social* (Gil 1998, Robbins 1998) es un fenómeno que tiene que ver con el tamaño de un grupo. Es la tendencia de los sujetos a trabajar con menor esfuerzo cuando lo hacen de forma colectiva que

cuando lo hacen individualmente. Al parecer la holgazanería social es el producto de dos hechos. Por un lado, la creencia de que los compañeros del grupo no llevan a cabo su parte y por el otro, la dispersión de la responsabilidad cuando los miembros del grupo consideran que las contribuciones individuales no se pueden medir.

Una forma de sacar provecho de un grupo sin importar su tamaño es crear un espíritu de *equipo*. El sentimiento de ser parte de un equipo incrementa la productividad total de éste gracias a que estimula el esfuerzo individual. Para llegar a esta meta sin caer en la holgazanería social, el líder del grupo debe proporcionar los medios a través de los cuales podrá identificar los esfuerzos de cada uno de los individuos.

3.6.2 Liderazgo

En los grupos de trabajo, por lo general, existe un líder formal que determina la organización. De éste depende gran parte del éxito o del fracaso del grupo porque el *liderazgo* es *"la capacidad de influir en el grupo para que logre las metas"* (Robbins, 1998, pág. 347). Los supervisores, jefes de departamento, gerentes, líderes de proyecto o directores son ejemplos de líderes formales. En ocasiones, a falta de un líder formal capaz de cumplir sus funciones, surgen líderes informales que hay que tomar en cuenta dentro de un grupo.

3.6.3 Roles

Cada persona juega un rol diferente dentro de un grupo. La teoría del comportamiento organizacional considera que a la gente se le atribuyen patrones de comportamiento de acuerdo a la posición que ocupa dentro de un grupo de trabajo. En consecuencia, un grupo se caracteriza por los roles que juega cada uno de sus integrantes.

3.6.4 Normas

Las normas determinan el comportamiento aceptado dentro del grupo. Son estándares de comportamiento que comparten todos los integrantes.

Existen principalmente dos tipos de normas: *formales* e *informales*. Dentro de una organización las primeras están escritas en reglamentos internos

y/o en manuales de inducción. Sin embargo, la gran mayoría de las normas de una organización son informales. Los pequeños grupos inmersos en el gran grupo que es la organización establecen espontáneamente, de acuerdo a sus necesidades, normas informales que benefician la convivencia y hacen más eficaz el trabajo.

Dos clases de normas informales comunes son en primer lugar, las *normas de desempeño* que establecen qué tan duro tendrán que trabajar los individuos dentro de un grupo. En segundo lugar están las *normas de apariencia*, cómo debe vestirse y arreglarse la gente dentro del ámbito laboral.

3.6.5 Composición

Un grupo está caracterizado también por los miembros que lo componen. Puede estar integrado por individuos con conocimientos y habilidades homogéneas o heterogéneas. En general, los grupos más eficaces están compuestos por individuos con habilidades de carácter heterogéneo porque la aportación de ideas e información es más diversa. Si a ello agregamos que el grupo posea miembros con diversidad de género, personalidad, opinión y perspectivas, el grado de eficacia será mayor.

Por otro lado, un grupo con individuos culturalmente distintos ve interferido en un principio el curso normal de su desarrollo por estas diferencias. La adaptación a estas circunstancias toma tiempo. Una vez que un grupo con estas características logra conocerse e integrarse prevalece. Lo más importante es saber que la forma en que un grupo está compuesto puede ser útil para predecir su futuro.

Otra parte de la composición de un grupo son los *recursos intelectuales* y las características de la *personalidad* de sus miembros. Aspectos que llegan a influir por ejemplo en el desempeño. Tomar en cuenta las habilidades de cada integrante establece un parámetro de lo que el grupo es capaz de hacer. En cuanto a las características de la personalidad, se ha visto que en los grupos que prevalecen rasgos como la sociabilidad, la valentía y la independencia de sus integrantes, la productividad y la cohesión son más altas.

3.6.6 Estatus

El estatus es el rango o la posición que la sociedad determina a los grupos o a sus miembros. La dinámica de un grupo está caracterizada por las diferencias de estatus entre sus miembros, éstas pueden influir en el inicio de un conflicto. Hay que tomar en cuenta esto sobre todo en los grupos heterogéneos en rangos, edad, etc.

3.6.7 Cohesión

La cohesión grupal es el estado en el cual los integrantes se atraen unos a otros y sienten motivación para permanecer en el grupo. El estado de cohesión de un grupo surge por diversas razones: cuando la integridad del grupo se ve amenazada por un factor externo y éste se une más; cuando el grupo es pequeño, los sujetos interaccionan más o al momento en el que el grupo lleva mucho tiempo unido. Si un grupo tiene cohesión y normas de desempeño altas, la productividad será mayor que la de un grupo similar con normas de desempeño sin cohesión.

Acabamos de revisar las características propias del grupo que determinan, en parte, su comportamiento. Digo *en parte* porque existen factores ajenos al grupo que también influyen en su comportamiento. Este factor ajeno al grupo es la organización.

3.7 Factores organizacionales

Como los grupos son subsistemas inmersos en un sistema más grande que es la organización, éstos tienen que someterse a las condiciones que ésta le imponga. A continuación revisaré algunas de estas condiciones.

En primer lugar se encuentran las *metas* que persigue la organización. Obviamente, un grupo de trabajo tiene que enfocar su comportamiento al cumplimiento de dichas metas. Por ejemplo, si la dirección de una fábrica de refrescos establece que la producción tiene que duplicarse durante un mes, el nivel de estrés de los empleados aumentará durante ese tiempo.

Los *recursos* que la organización ofrece a los trabajadores son otro aspecto importante a considerar porque de ellos depende la forma en que los empleados puedan llevar o no a cabo las tareas asignadas. Por ejemplo, si

un departamento cuenta únicamente con dos equipos de cómputo y son seis los empleados que tienen que entregar por escrito informes diarios, perderán tiempo y energía al ponerse de acuerdo en los tiempos en que usarán la computadora.

Una tercera condición que depende de la organización es la *selección* de los recursos humanos. En este caso, el tipo de individuos que integrarán los grupos dependerá de los criterios de selección.

En cuarto lugar están las *normas formales*. A mayor rigidez de dichas normas más consistente y predecible será el comportamiento de los integrantes de un grupo laboral. Un ejemplo de una empresa con normas formales inflexibles es una compañía mexicana que se dedica a las ventas, que prohíbe a sus empleadas usar pantalones y botas. Éstas tienen que usar falda corta (no más arriba de la rodilla) o larga y medias (no mayas).

La *cultura organizacional* está conformada por una serie de normas implícitas que definen los comportamientos que son aceptados y los que no. Estas normas las conocen los sujetos después de que pasa algún tiempo de haberse integrado a la organización. Continuando con el ejemplo de la compañía de ventas, una norma de la cultura de esta empresa es que los empleados no se pueden quitar el saco dentro de las instalaciones de la empresa (ni siquiera en el comedor). Es una norma que no se transmite abiertamente a los nuevos empleados pero que éstos aprenden observando a los demás.

Un quinto aspecto que influye en el comportamiento de todos los empleados es el *organigrama* que establece los rangos de autoridad. En consecuencia, queda establecido quién puede o no tomar ciertas decisiones o quién reporta a quién.

Otra variable que influye a los empleados es la forma de *evaluación* del desempeño y los *incentivos*. Así, si una organización paga horas extras a los empleados, la disposición con que trabajan dichas horas será diferente a la que tengan trabajadores que no perciben estos incentivos.

Por último, el *ambiente físico* determina la presencia de conductas en los grupos laborales. Un grupo cuyos escritorios se encuentran postrados en

un espacio físico muy reducido puede tender a platicar más tiempo que otro grupo en el que cada escritorio está en un cubículo.

Una vez contemplados los factores internos y externos que afectan el comportamiento de los grupos, revisaré la utilidad de éstos dentro de las organizaciones.

3.8 Funciones

Para entender las funciones que cumplen los grupos nos podemos hacer la siguiente pregunta: ¿Por qué la gente forma grupos?

Una de las respuestas es la *seguridad*, las personas tienen menos dudas sobre sí mismas y sienten que son más fuertes al pertenecer a un grupo.

Otras razones son la *autoestima* y el *estatus* que un grupo proporciona a sus integrantes. Dentro del grupo un sujeto puede elevar el valor de sí mismo (autoestima) y pertenecer a éste puede ser visto como importante por los demás (estatus).

Otras tres razones por las que la gente forma grupos son: la *afiliación*, el *poder* y el *logro de una meta*. La primera se refiere a que los grupos satisfacen necesidades sociales de sentirse *parte de* una interacción estable. El *poder* es la capacidad de lograr algo que individualmente no es posible y gracias al grupo se vuelve posible. Otro aspecto que motiva a la gente a formar grupos es el logro de una meta que necesita de más de uno para llevarse a cabo "*es decir, existe una necesidad de agrupar los talentos, el conocimiento el poder a fin de determinar un trabajo*" (Robbins, 1998, pág. 242).

Por último, los grupos "*facilitan el entretenimiento, reduciendo el aburrimiento y la fatiga, y aumentando la satisfacción personal*" (Gil, 1998, pág. 23). En conclusión, los grupos cumplen diversas funciones que benefician no sólo a la organización sino también a los individuos.

3.9 Ventajas y Desventajas

La existencia de grupos dentro de las organizaciones cumple con la necesidad de hacer más eficiente el trabajo. Esto no significa que no existan desventajas. En ocasiones, los grupos pueden entorpecer los procesos de la organización. Por estas razones, incluiré las ventajas que aporta el trabajo de grupo respecto al trabajo individual así como las desventajas.

Las principales ventajas de los grupos laborales son:

- a) La unión de varios talentos es decir, conocimientos e información más completos.
- b) Enfoques diferentes a la hora de dar solución a un problema.
- c) La generación de ideas y soluciones más creativas a los problemas.
- d) Capacidad de afrontar exitosamente tareas con alto grado de complejidad.
- e) Capacidad de tomar decisiones por consenso del grupo, en oposición a decisiones autoritarias que toma una sola persona.

Las principales desventajas son:

- a) El trabajo de grupo requiere de más tiempo.
- b) La manipulación y control del grupo por parte de unos cuantos.
- c) El *fenómeno de conformismo* en el que los miembros, con tal de pertenecer al grupo, se conforman con juicios pobres.
- d) Desarrollo de normas que van en contra de las establecidas por la organización.
- e) La presencia del fenómeno de *holgazanería social*.

3.10 Relaciones Intergrupales

Hemos estudiado la dinámica interna de los grupos laborales. Sin embargo, dentro de las organizaciones, gracias a la interacción entre dos grupos surge otro fenómeno conocido como *relaciones intergrupales*. La importancia de este tipo de relaciones reside en que de la calidad de éstas puede depender el desempeño de uno o ambos grupos, además del grado de satisfacción laboral de sus integrantes.

Son pocas las organizaciones en las que no existe relación intergrupala. En nuestros días los grupos que trabajan aisladamente son muy escasos. Luego entonces, la convivencia diaria en el ámbito laboral hace que existan diversos factores que afectan las relaciones entre un grupo y otro.

El factor más significativo es el grado de dependencia que existe entre un grupo y otro. Así, entre más dependa un grupo del otro para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos de la organización, más delicada será la relación entre ellos.

Robbins (1998) describe tres formas en las que un grupo puede depender de otro. La primera es la *intedependencia grupal* que es cuando dos grupos trabajan con una independencia relativa. No obstante, la suma del esfuerzo de ambos contribuye al cumplimiento de las metas organizacionales.

La segunda forma de dependencia es cuando los grupos son *secuencialmente interdependientes*, lo que significa que el trabajo de un primer grupo depende del suministro que le da un segundo grupo. En consecuencia, el trabajo del primero está directamente afectado por la respuesta que dé el segundo.

La forma más compleja es la tercera, conocida como *interdependencia recíproca*. Aquí, ambos grupos hacen un intercambio de productos y suministros.

Otro factor que interfiere en las relaciones intergrupales es el tipo de tarea que realizan los grupos. Entre más alto sea el grado de incertidumbre de la tarea a realizar, mayor es la tensión a la que se enfrentan los grupos. En el

extremo se encuentran las tareas más monótonas o rutinarias que son aquellas que realizan los grupos operativos, por ejemplo, los obreros de una fábrica de papel. El otro extremo lo ocupan las tareas que requieren de un alto índice de creatividad como las que realizan los vendedores o diseñadores industriales.

El factor *tiempo* también influye en la calidad de las relaciones entre grupos. No es lo mismo el tiempo límite para cumplir con las metas de la organización que tiene un obrero de una fábrica, quién enfoca sus metas a la producción del día, que el que tiene un creativo cuyo proyecto es a dos años.

En conclusión, la relación entre grupos depende de la forma en que estos factores sean sobrellevados. Para evitar el roce entre grupos por el mal manejo de estos factores, existen ciertos métodos que emplean las organizaciones. Éstos pueden ser de lo más simple y económico hasta lo más caro y complejo.

Dentro del primer rubro se encuentra el establecimiento de reglas y procedimientos claros que especifican a los miembros del grupo cómo debe ser la interacción entre ellos.

Otras formas son dejar la solución de los problemas al miembro del grupo con mayor rango en la jerarquía o establecer metas muy específicas a cada grupo que indiquen el parámetro de comportamiento que deben seguir. Un método caro y difícil es crear un departamento encargado únicamente de mejorar las relaciones intergrupales.

A lo largo del capítulo hemos visto que el conocimiento de los grupos laborales implica el abordaje de su dinámica interna, lo que surge del contacto entre ellos y la influencia de la organización, entre otras cosas. Ahora bien, una vez que ha quedado completo ese panorama, explicaré qué es un equipo y para finalizar, hablaré del conflicto.

3.11 Equipos de trabajo

3.11.1 Definición

Los equipos son la forma más nueva de organizar el trabajo dentro de las empresas modernas. Para identificar a un equipo, primero hay que diferenciarlo de un grupo de trabajo.

Ambos son un conjunto de personas que persiguen las metas que la organización establece. La diferencia está en la forma de trabajar de uno y otro. El *grupo de trabajo* interactúa para compartir información, ayudarse mutuamente y tomar decisiones a manera que su desempeño sea mejor. En cambio, el *equipo de trabajo* coordina los esfuerzos de sus integrantes para lograr un desempeño mayor que el que normalmente da un grupo de trabajo.

¿Qué hace que el desempeño de un equipo de trabajo sea mayor que el de un grupo laboral? Lo que sucede es que en el equipo de trabajo, los individuos se comprometen con el trabajo colectivo y asumen que el cumplimiento de las metas necesita de un esfuerzo conjunto. Esto trae como resultado un mayor desempeño que la suma de la contribución individual de cada integrante, forma en que trabaja el grupo laboral.

3.11.2 Tipos

Después de saber que los equipos de trabajo tienen un rendimiento mayor que los grupos de trabajo, entendemos porqué cada vez son más las organizaciones que utilizan los primeros. Además, las organizaciones tienen la posibilidad de elegir qué clase de equipos necesita.

Principalmente hay tres tipos de equipos (Robbins, 1998):

a) *Equipos autodirigidos*, en donde un grupo interdisciplinario entre 10 y 15 miembros trabaja sin supervisión. Ellos planean y programan la forma en que realizarán sus tareas. Incluso, eligen a sus propios miembros.

b) *Equipos de solución de problemas*, en donde de 5 a 12 personas del mismo departamento discuten formas de mejorar la eficiencia, la calidad, el ambiente de trabajo, entre otras.

c) *Equipos interfuncionales*, es un equipo temporal en donde empleados del mismo nivel jerárquico se reúnen para llevar a cabo una tarea determinada.

A pesar de que existe una clasificación de equipos estructurados, cualquier grupo de trabajo puede funcionar como equipo siempre y cuando se prepare a los individuos para ésta difícil, pero no imposible, tarea.

3.11.3 Formación

El desarrollo de los equipos suele consumir mucho tiempo al principio porque los miembros tienen que aprender a trabajar de una nueva forma. Mas aún, en países como Estados Unidos, Alemania y Australia en donde culturalmente los individuos tienden a ser individualistas. En estos casos, las organizaciones entrenan a los candidatos a formar parte de un equipo.

Las personas que integran un equipo deben ser capaces de comunicarse abierta y honestamente, de confrontar las diferencias, resolver conflictos y sublimar las metas personales por el bien del equipo.

En el proceso de selección de los integrantes de un equipo hay que considerar las características anteriores. De no contar con estos atributos, el aspirante debe ser sometido a un entrenamiento que le ayude a desarrollar esas habilidades.

Según Robbins (1998), en México, gracias a que prevalece una cultura con fuertes valores de colectividad, no es necesario someter a los miembros de un equipo a entrenamientos de este tipo como en el caso de Estados Unidos que a menudo requiere de ellos.

Los equipos laborales no dejan de ser grupos. Por lo tanto, los conceptos de grupo que revisamos con anterioridad también se aplican a los equipos. Los factores que influyen en el comportamiento de un grupo laboral son los mismos que influyen en los equipos de trabajo.

Entonces, factores como el tamaño, las habilidades de los miembros y los roles, entre otros, deben ser considerados en el momento de formar un equipo de trabajo.

En cuanto al *tamaño* se ha visto que los mejores equipos de trabajo deben ser de un máximo de doce integrantes porque los grupos más grandes no desarrollan la responsabilidad, el compromiso ni la cohesión necesaria para lograr un alto desempeño.

Los integrantes del equipo, además de las características que menciono arriba, deben de poseer la experiencia técnica suficiente. Los *roles* que cada miembro desempeñará en el equipo deben ser asignados de acuerdo a su personalidad. Muchas veces, las personas desempeñan más de un rol dentro del equipo.

Asimismo, para que un equipo de trabajo sea exitoso tiene que definir *metas* específicas y la forma en que las va a alcanzar. Establecer la *responsabilidad* de cada uno, es decir, quién va a hacer qué. Asegurarse de que las funciones que desempeñen sean equitativas y desarrollar *confianza* mutua.

La confianza es un elemento muy importante dentro de los equipos de trabajo. Implica que los miembros crean en la capacidad y la integridad de cada uno. Ésta debe ser mantenida y cuidada durante toda la existencia del equipo de trabajo.

Los equipos de trabajo no están exentos de caer en el fenómeno de la *holgazanería social*. Por lo tanto, para evitar que se presente, al igual que en los grupos de trabajo, la evaluación del desempeño y los sistemas de recompensa de los equipos de trabajo deben contemplar tanto al individuo como al grupo.

Cuando en una organización se decide formar equipos de trabajo, los gerentes encargados de dicha tarea deben tomar en cuenta todos los factores anteriores. No solamente al principio sino durante toda la vida del equipo de trabajo para que éste funcione de manera eficaz.

3.12 Grupos de trabajo y conflicto

En el título de esta tesis, además del concepto de psicodrama, están las palabras: grupos de trabajo y conflicto. Ya vimos qué son los grupos de trabajo. Ahora revisaremos qué es el conflicto y la forma en que se da dentro (conflicto intragrupal) y entre (conflicto intergrupalo) los grupos laborales. En otras palabras, estamos en la recta final del sustento teórico de esta investigación. El abordaje del tema *conflicto* es el último apartado del tercer capítulo, una vez que éste quede concluido, estarán las puertas abiertas a la parte empírica de este trabajo.

3.12.1 Definición

Para continuar con el lenguaje organizacional emplearé la definición de conflicto de Robbins. *“El conflicto [es] un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente algo que le importa a la primera parte”* (1998, pág. 434).

Algunos de los conflictos que se presentan con mayor frecuencia en las organizaciones son: la diferencia entre las interpretaciones de los hechos, los desacuerdos basados en las expectativas de comportamientos y la incompatibilidad en las metas, entre otros.

3.12.2 Puntos de vista

La mayoría de la gente relaciona la palabra conflicto con problemas. Así se pensaba en un principio en el ámbito laboral. La gente creía que los conflictos deberían de evitarse pues eran algo dañino para la organización. A la escuela que sostenía dicho pensamiento se le considera *tradicional*. Esta idea tuvo auge durante las décadas de los 30's y los 40's. El conflicto era el resultado del mal trabajo de los gerentes, la falta de comunicación y la *desconfianza*.

A finales de los cuarenta surge otra idea al respecto, conocida como el punto de vista de las *relaciones humanas*. En este caso, el conflicto era visto como un proceso natural en cualquier grupo de cualquier organización. Era un fenómeno inevitable, por lo tanto, aceptado. Esta idea perduró hasta mediados de los setenta e incluso, llegó a ver al conflicto como algo que, de vez en cuando, podía beneficiar el desempeño del grupo.

Tiempo después el punto de vista *interaccionista* revoluciona las ideas anteriores. Cree que el conflicto es una fuerza positiva que debe ser promovida para el desempeño eficaz del grupo. Un grupo exento de conflicto es un grupo estático y estancado. Según esta idea, el conflicto promueve el cambio y la innovación en los grupos. Si bien es cierto que esta idea considera al conflicto como algo positivo, también es cierto que diferencia entre *conflictos funcionales* y *conflictos disfuncionales*.

Este último punto de vista es el que prevalece hoy en día. Entonces, veamos al conflicto como una fuerza que puede ser tanto positiva como negativa.

3.12.3 Conflicto constructivo versus conflicto destructivo

El trabajo de Caudron (1998) está a favor de la visión interaccionista. Ella sostiene que un grupo en conflicto puede estar en el momento más creativo de su vida. A partir de un conflicto, explica Caudron, el grupo puede reflexionar y evolucionar. Esta clase de conflictos los considera *constructivos*, en oposición a los conflictos *destructivos* que bloquean la actividad grupal.

Diferenciar el carácter constructivo o destructivo de un conflicto no es fácil. Por lo general, una organización utiliza como criterio sobresaliente el desempeño de un grupo. Puesto que los grupos existen para cumplir las metas de la compañía, si un conflicto las daña éste será un motivo de preocupación.

Es importante aclarar que los conflictos que sobresalen son aquéllos que afectan el desempeño total del grupo. Por eso, si un individuo percibe un conflicto personal pero éste no afecta a la totalidad del grupo, para la organización no tendrá mayor relevancia.

Por otro lado, Caudron (1998) sugiere crear un ambiente laboral en el que los empleados sepan identificar y manejar los conflictos. Da algunos ejemplos de organizaciones (Nissan y Toyota) en las que existe capacitación en el manejo de conflictos. Concluye que de la cultura organizacional depende hacer a los conflictos de carácter destructivo o constructivo.

3.12.4 Etapas del conflicto

El conflicto es un proceso que pasa por diferentes etapas. Robbins (1998) considera que existen cinco etapas que describiré a continuación.

a) Primera etapa

Para que surja un conflicto tienen que darse ciertas condiciones que lo provoquen. Eso sucede en la *primera etapa del proceso*. Una de estas condiciones puede ser la distorsión en la comunicación. Antes se creía que era la falta de ésta la fuente de conflicto por excelencia. Ya no es así, está comprobado que incluso, el exceso de comunicación puede ser dañino. La comunicación como fuente de conflicto consiste en malentendidos, dificultades de semántica o problemas en los canales de dicha comunicación.

Otras condiciones generadoras de conflictos son los factores de las relaciones intergrupales que vimos antes. Como estos conceptos ya fueron descritos detalladamente, pienso que sería ocioso de mi parte detenernos en su explicación. Únicamente los señalaré de forma resumida.

En cuanto al *tamaño* del grupo, entre más grande sea éste, hay una mayor propensión al conflicto. La dificultad en las *tareas* también puede afectar. A mayor dificultad en las tareas mayor propensión al conflicto.

Sin embargo, la mayor fuente de conflicto es la incongruencia en las *metas*. Si dos grupos laborales persiguen metas diferentes (encontradas), hay un incremento en las oportunidades de conflicto.

El estilo de *liderazgo*, la *personalidad* de los individuos, el grado de *dependencia* entre los grupos y la forma de *evaluación* y *recompensas* (como vimos antes) también pueden ser una fuente generadora de conflictos.

b) Segunda etapa

El siguiente paso es que, después de que surgen las condiciones que generen el conflicto, una o más de las partes afectadas estén conscientes

de él. Durante esta etapa se define el conflicto, es decir, queda establecido de qué se trata y cuáles son los posibles arreglos.

c) Tercera etapa

En esta etapa los afectados deciden cómo van a actuar respecto al conflicto, en otras palabras cómo van a enfrentarse a tal. Dentro de las posibles formas de sobrellevar el conflicto están: *competir* (satisfacer los intereses propios a pesar del otro), *colaborar* (las dos partes en conflicto están dispuestas a satisfacer los intereses de ambas), *evadir* (negar, suprimir y huir del conflicto), *complacer* (colocar los intereses del otro sobre los intereses propios con tal de terminar el conflicto) o hacer un *compromiso* (las dos partes están dispuestas a renunciar a algo).

La forma de actuar ante los conflictos es fluctuante. Durante el proceso, un grupo puede actuar compitiendo, luego complaciendo y por último, evadiendo.

d) Cuarta etapa

Durante esta etapa los conflictos se hacen evidentes. Es cuando el o los grupos llevan a cabo un comportamiento basado en el conflicto. En consecuencia, aparecen las declaraciones, reacciones y acciones de las partes en conflicto.

e) Quinta etapa

Es la última etapa del proceso. A lo largo de ésta aparecen los resultados del conflicto. Queda definido el carácter constructivo o destructivo del conflicto.

La importancia de este momento del proceso reside en que, como dijo Caudron (1998), de la forma en que intervenga la organización dependerá el éxito o el fracaso del mismo. Es un momento importante del que la compañía, si cuenta con una cultura del manejo del conflicto adecuada, puede sacar provecho.

3.12.5 Problemas intergrupales

Para concluir la tarea de desarrollar el tema *conflicto* en los grupos laborales, falta esclarecer cómo es que éste se presenta en las relaciones intergrupales. En el apartado 3.10 mencioné algunos factores que afectan dichas relaciones. Sin embargo, a continuación abordaré los problemas que pueden ocasionarse cuando dichas relaciones intergrupales no son sanas.

El principal problema entre grupos es la competencia (Schein, 1982). A mayor interdependencia es más probable que los grupos compitan entre sí. Cuando un grupo está muy comprometido a las normas y metas que lo rigen, hay una mayor probabilidad de que compita con los demás grupos. Esto se debe a que, debido al alto compromiso intragrupal, el grupo empieza a subestimar al adversario lo que, finalmente, provoca tensión dentro de la organización.

La competencia entre grupos provoca que dentro de cada grupo que compite haya un cambio en su dinámica. En este tipo de situaciones los miembros del grupo tienden a unirse más y exigir mayor lealtad de parte de sus compañeros. El objetivo del grupo se orienta hacia las metas laborales, al mismo tiempo, que el grupo olvida satisfacer sus necesidades sociales. Por último, el estilo de liderazgo se vuelve autocrático.

A primera vista, este cambio en la dinámica intragrupal puede parecer positivo. No obstante, el problema reside en que la dinámica intergrupala provoca que, por un lado, los grupos empiezan a percibirse como enemigos y por el otro, la hostilidad, la falta de interacción y la falta de comunicación entre ellos, gestan un conflicto organizacional más serio. Dicho conflicto radica en que cuando cada grupo considera que el otro es la competencia o el enemigo, la resolución de las diferencias entre ellos cada vez se hace más difícil. Finalmente, todo puede terminar en una salida en que ambas partes salen perdiendo, como sería el caso de una huelga.

Si se da el caso en que un grupo gane y otro pierda. Los resultados en la dinámica intragrupal de cada uno serán diferentes. En el primero el grado de cohesión aumenta y la tensión disminuye. Asimismo, el grupo, conforme con el triunfo, se percibe a sí mismo positivamente y confirma las cualidades negativas del adversario.

Por otro lado, el grupo que pierde vive con la sensación de que se cometió una injusticia. En pocas palabras, niega o distorsiona la derrota. De no ser así, simplemente busca algo o alguien a quien echarle la culpa. El nivel de tensión del grupo aumenta e intenta una reorganización. Si en algún momento el grupo perdedor acepta de forma realista la derrota, tiene la posibilidad de cohesionarse y mejorar. Por último, un grupo que pierde no cambia la percepción de sí mismo, es decir, no llega a percibirse en forma negativa.

Los problemas intergrupales pueden darse entre sexos, entre generaciones, entre gente de diferente rango, etc. Se trata de un fenómeno natural en el que un grupo toma a otro como referencia e intenta ser como él. Lo anterior deriva en competencia intergrupala (Schein, 1982, pág. 163). La mejor forma de eludir los conflictos intergrupales es prevenirlos. En el punto 3.10 expliqué algunas estrategias para evitar que sucedan esta clase de problemas.

En México como en otros países, las organizaciones con cultura sobre el conflicto, buscan entre los diversos métodos de aproximación a éste, cuál van a emplear. Esta tesis propone al psicodrama como una estrategia para diagnosticar conflictos en los grupos laborales y ha llegado el momento de llevar toda la teoría revisada a la práctica. El capítulo cuatro describe el método que elegí para aproximarme a dicha experiencia.

CAPITULO IV

EXPERIENCIA DE LA APLICACIÓN DEL PSICODRAMA EN EL LUGAR DE TRABAJO

En los capítulos anteriores hablé del psicodrama, sus aplicaciones en el ámbito laboral y la teoría de los grupos de trabajo. Ahora bien, ha llegado el momento de presentar un caso real del psicodrama aplicado a grupos de una organización.

4.1 Antecedentes

El caso que analizaré es un proyecto de una empresa mexicana y un grupo de psicodramatistas, al cual me integré únicamente como observadora para desarrollar el presente trabajo de investigación. Esto significa que los objetivos que perseguí durante la experiencia difieren de los objetivos que persiguieron la organización y los psicodramatistas. Una forma de dejar clara dicha diferencia es presentando el contexto en el que sucedió la investigación.

La elección de la situación a estudiar dependió de que los psicodramatistas María Carmen Bello y Jaime Winkler tuvieran un proyecto con grupos de trabajo. La oportunidad se presentó cuando en octubre de 1999 una empresa mexicana, preocupada por la deserción de obreros y los conflictos laborales, solicitó la consultoría de los psicodramatistas.

La empresa visitada es una fábrica de botellas de plástico. Previo a la intervención hubo una reunión entre los directivos de la compañía y los directores de psicodrama. Durante la reunión, los primeros plantearon sus necesidades y a partir de eso los segundos propusieron un plan de intervención. Por último, entre todos organizaron el calendario de trabajo.

La empresa reportó una situación de conflicto en los grupos de obreros manifestada por la falta de trabajo en equipo y el alto índice de deserción. Asimismo, informó que los principales conflictos que percibían en los

grupos de obreros eran: falta de trabajo en equipo, falta de respeto, falta de apoyo, competencia entre las mujeres, envidia, chismes y falta de solidaridad hacia las personas con necesidades especiales.

A partir de la situación planteada los psicodramatistas establecieron como objetivos de intervención los siguientes: promover el trabajo en equipo, el apoyo y el respeto intergrupales, fomentar el sentido de pertenencia a la empresa, aumentar la autoestima del grupo por medio del establecimiento de retos y metas y por último, promover la importancia de los valores intergrupales como facilitadores de una convivencia diaria sana.

El plan de trabajo establecido fue una sesión de psicodrama de cuatro horas para cada grupo de obreros. Los grupos constan de alrededor de 30 personas.

Cada grupo formal de la empresa está compuesto por: un supervisor, un asistente de supervisor, dos o tres operadores¹⁸ y obreros. Debido a que los supervisores y sus asistentes tienen un nivel jerárquico mayor a los obreros, quedó acordado que a los grupos intervenidos únicamente acudirían operadores y obreros con el fin de mantener un ambiente de confianza entre los asistentes.

Las sesiones fueron programadas en los días de descanso de los empleados debido a que por políticas de la empresa las máquinas trabajan 24 horas al día todo el año. Entre otros acuerdos, el día de la sesión se pagaría al doble e incluiría un refrigerio.

4.2 Planteamiento y justificación del problema

El psicodrama es un método empleado por diversas organizaciones mexicanas para incrementar la calidad de vida laboral de sus empleados. El número de compañías que recurren a él como estrategia de formación de equipos de trabajo, integración grupal, resolución de conflictos y capacitación, entre otros, incrementa con el paso del tiempo. Sin embargo, no existen investigaciones que, paralelamente a este incremento en su uso, evalúen la aplicación de este método.

¹⁸ La función de los *operadores* es arreglar las fallas que las máquinas presenten a lo largo de la jornada de trabajo. Ocupan el mismo rango de los obreros, sin embargo, se distinguen de ellos por las funciones que realizan.

Tanto los directores en psicodrama como los empresarios que implementan programas enfocados a los recursos humanos mediante el uso del método psicodramático, consideran que éste *funciona* porque notan mejoras en la producción, rotación de personal y relaciones laborales. No obstante, carecen del respaldo empírico que la psicología aporta con la intención de definir el rumbo óptimo que deben tomar dichos programas.

La psicología es la disciplina bajo la cual descansa el psicodrama como uno de tantos métodos empleados en la psicología aplicada. Por lo tanto, es a ella a quien corresponde, con el uso de sus múltiples herramientas de investigación, aproximarse al estudio de la efectividad del método. Si bien es cierto que a los usuarios del psicodrama (empresarios, funcionarios públicos) les sería de utilidad conocer los efectos que tiene su aplicación en cierta población, también es cierto que en el ámbito de la psicología aplicada es importante conocer la repercusión de métodos empleados frecuentemente como el psicodrama.

La presente investigación surge de la necesidad de tener una aproximación sistemática a la aplicación del psicodrama en grupos laborales, para así conocer cómo funciona en la detección de conflictos y despertar la curiosidad de otros investigadores por continuar con el estudio del tema.

4.3 Objetivos

Objetivo General

- Describir la manera en que el método psicodramático detecta los conflictos existentes en tres grupos laborales.

Objetivos específicos

En cada grupo observado pretendemos:

- Identificar la(s) etapa(s) del psicodrama en que emergen los conflictos.

- Identificar las técnicas psicodramáticas que estimulan la emergencia de los conflictos.
- Detectar los conflictos que emergen durante las sesiones de psicodrama.
- Comparar las situaciones que los grupos perciben como conflictivas con las percibidas por los directivos de la empresa.
- Comparar las observaciones de los tres grupos para identificar diferencias y similitudes entre las sesiones.
- Ofrecer información acerca del uso del psicodrama en grupos laborales para la realización de investigaciones posteriores.

4.4 Sujetos

Una vez definidos los objetivos de esta investigación describiré cómo fueron elegidos los sujetos y cuáles son sus características.

Los sujetos, como mencioné antes, fueron determinados por la disponibilidad de grupos que serían intervenidos en sesiones de psicodrama. En este caso observamos 71 sujetos, entre hombres y mujeres, divididos en tres grupos como lo muestra el siguiente cuadro:

	GRUPO A	GRUPO B	GRUPO C
MUJERES	11	12	16
HOMBRES	14	11	7
TOTAL	25	23	23

Los participantes caracterizados por ser obreros tienen una media de edad de 29 años y una media de escolaridad máxima de 5° año de primaria. La mayoría ocupan el puesto de obreros cuya principal función es manejar las máquinas productoras de botellas. Asimismo, los operadores de cada grupo realizan la función de dar mantenimiento a las máquinas.

La jornada de trabajo de los sujetos es de ocho horas, seis días a la semana. Existen cuatro turnos de trabajo que se rolan entre los diversos grupos de la empresa.

4.5 Diseño

Para responder a la pregunta: ¿Cómo detecta el psicodrama los conflictos en diversos grupos de trabajo?, fue necesario aproximarse al fenómeno en su contexto natural, es decir, acudir a las sesiones de psicodrama tal cual se dan en la realidad. Esta situación nos coloca desde un principio en el tipo de investigación a realizar.

Con base en la clasificación que divide a las investigaciones en estudios exploratorios, descriptivos y explicativos (Hernández, 1991, pág. 58), la presente investigación se ubica dentro del segundo tipo. Es descriptiva porque no pretende explicar por qué el psicodrama detecta o no los conflictos grupales, únicamente pretende especificar detalladamente cómo se da este fenómeno.

Por tratarse de una investigación de campo, conviene aplicar un diseño de los no experimentales. Son esta clase de diseños los que nos permiten observar un fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para después describirlo sistemáticamente (Hernández, 1991, pág. 184). Así, el diseño que mejor se adecua a este caso en particular es el transeccional descriptivo.

El diseño transeccional descriptivo nos ofrece la posibilidad de estudiar de forma descriptiva a uno o más grupos en un determinado momento (Hernández, 1991, pág. 188). En este caso tanto los tres grupos como el momento de la investigación están bien definidos: grupos de obreros de una fábrica que acuden a una sesión de psicodrama. Por consiguiente, las condiciones bajo las cuales abordamos el fenómeno encajan en el diseño elegido. La finalidad es obtener una descripción y no una explicación del fenómeno.

Queda claro que una vez establecido el diseño aplicado, hay que especificar la herramienta para recopilar la información. El método descriptivo transeccional brindó la oportunidad de aplicar la observación

como una técnica útil que “[...] *consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta*” (Hernández, 1991, pág. 310).

La observación sistemática es una técnica que apliqué tomando en cuenta principalmente dos cosas: la forma de registro y la confiabilidad. En cuanto a la primera, cabe especificar que la recolección de la información se hizo a través del *registro anecdótico*¹⁹. Por tratarse de una primera aproximación a la experiencia, el registro anecdótico fue una herramienta útil para cerciorarnos de no dejar fuera información sujeta de estudiarse.

Para obtener confiabilidad en las observaciones decidí que, además de la autora de la investigación, acudiera otra observadora. Es decir, busqué obtener una confiabilidad interobservadoras (Hernández, 1991, pág. 313). Así, ambas observadoras contrastarían sus registros para hacer un consenso entre ellas. Por otro lado, se procuró que la profesional que asistiera a observar la experiencia tuviera conocimientos en psicodrama y estudios de licenciatura en psicología.

El análisis de la información se definió considerando que el abordaje del fenómeno que tuve me alejó desde un principio de los muestreos aleatorios y las pruebas estadísticas porque no es mi interés cuantificar variables ni generalizar a una población los resultados obtenidos en la investigación. Únicamente busco reseñar cómo se da el fenómeno estudiado.

Bajo este panorama, decidí aproximarme cualitativamente a los datos recabados. En ciencias sociales, los datos del fenómeno observado, recolectados a través de las observaciones sistemáticas, pueden describirse de forma cualitativa y válida (Taylor, 1987, pág. 20).

La aproximación cualitativa a los datos es un proceso creativo que cada persona maneja de forma distinta, asimismo, requiere de rigor intelectual (Palton, 1984, pág. 299). En la misma página, el autor afirma “[...] *there is no right way to go about organizing, analyzing, and interpreting qualitative data [...] Each qualitative analyst must find his or her own process*” (“no existe un camino correcto a seguir para organizar, analizar e interpretar los datos cualitativos[...]. Cada analista cualitativo deberá encontrar su propio proceso”).

¹⁹ Más adelante definiremos el concepto.

La descripción sistemática de los datos se hizo con base en la teoría del psicodrama y de los grupos de trabajo que sustentan esta investigación. En el apartado Procedimiento explico el proceso a través del cual sistematicé y contrasté la información con la teoría.

- Registro anecdótico

He nombrado registro anecdótico al instrumento mediante el cuál codificamos la información obtenida durante las observaciones. Consiste en la transcripción sistemática de lo acontecido. La sistematización del registro consistió en transcribir cronológicamente la sesión a manera de relato, crónica o narración.

La definición de anécdota dice que ésta es la *“relación breve de un suceso particular”* (Dicc. Larousse, pág. 64). Por otro lado, registrar significa *“anotar las indicaciones variables”* (Dicc. Larousse, pág. 762). El registro anecdótico es pues, una narración detallada (descriptiva) de la experiencia. Dentro del registro anecdótico las palabras textuales de la directora van entrecomilladas y en letras cursivas. Cuando se trata de las consignas que dio, además de lo anterior, están enumeradas. En el caso de las palabras textuales de los sujetos, éstas van entrecomilladas y el resto de la narración en letra normal. A partir de esta clase de registro exhaustivo pude describir cualitativamente la información. Al final de la tesis, en el Anexo II, presento los registros anecdóticos de los tres grupos estudiados.

Una vez presentados los elementos que caracterizaron la investigación, toca el tiempo de mostrar al lector cómo se llevó a cabo ésta.

4.6 Procedimiento

El primer paso de la investigación fue la búsqueda bibliográfica, a partir de la cuál establecimos el diseño de la investigación y las técnicas a emplear.

Posteriormente, me fueron otorgadas las fechas en las que podríamos observar a los grupos. Las fechas fueron: 29 de octubre y 1 y 6 de diciembre de 1999.

Con base en las fechas, las observadoras establecimos un plan de trabajo que consistió en estudiar el planteamiento del problema y los objetivos con el fin de conseguir la recopilación de los datos relevantes. Asimismo, asentamos la forma de registrar la experiencia para equiparar criterios. Por otro lado, convenimos que el registro anecdótico incluiría la descripción de las actividades, los discursos, las actitudes y los movimientos que los sujetos ejecutaran.

También establecimos el lugar del salón en que cada una se colocaría. Al respecto, cada una ocuparía un extremo del mismo. Esto garantizaría que lo que una no pudiera ver o escuchar, la otra sí podría hacerlo, así, lograríamos una visión completa de la situación del grupo.

La directora de psicodrama nos presentó ante los participantes como parte de su equipo de trabajo que realizaba una investigación. Preguntó si no les molestaba que tomáramos notas porque de ser así, no lo haríamos. También especificó que nuestro registro consistía en un relato de lo que sucediera en la sesión. Los sujetos accedieron a que hiciéramos las anotaciones y no notamos, en ninguno de los tres casos, que nuestra presencia tuviera algún impacto negativo sobre ellos.

Después de cada sesión, las observadoras nos reunimos para discutir el registro de cada una con el fin de unificar los datos. Más tarde redactamos un único registro sobre el cuál hice la descripción cualitativa final.

La reseña final de los datos se hizo a partir del registro elaborado por las dos observadoras. Cada uno de los registros de los tres grupos fue detallado individualmente y siguiendo los mismos pasos.

Los datos fueron especificados, desde un principio, con base en los objetivos planteados por la tesis. Lo cual quiere decir que indagué entre los datos de tal forma que pudiéramos responder la pregunta de investigación.

En primer lugar, leí repetidas veces el registro y señalé cuidadosamente los datos que de acuerdo a los objetivos eran susceptibles de contrastarse con la teoría. Posteriormente, desarrollé cronológicamente la descripción sistematizada del fenómeno investigado. Es decir, fui describiendo los

puntos relevantes a través del registro anecdótico, por lo tanto, los resultados están presentados en ese orden.

Enseguida, expongo los resultados obtenidos al abordar, de la forma exhibida, la experiencia de la aplicación del psicodrama en tres grupos de trabajo.

4.7 Discusión

En este apartado están expuestos los resultados de la investigación. En el Anexo I presento un cuadro de cada uno de los tres grupos en donde se señalan los puntos más sobresalientes de las observaciones.

Grupo 1

En la primera actividad de la sesión, los sujetos imaginaron un objeto que les gustaría tener en el lugar de trabajo para mirarlo en un momento difícil. A través de este ejercicio observamos que el *caldeamiento* fue de carácter *específico* (ver 2.2.1). Asimismo, la técnica usada fue el *psicodrama interno* (ver 2.4.5). Según la teoría del psicodrama, esta actividad situó a cada uno de los participantes en el aquí y ahora de la organización para facilitar el surgimiento de los emergentes grupales (ver 2.6.2).

Después, los sujetos colocaron el objeto en alguna parte del salón y compartieron en voz alta qué era y por qué lo eligieron. La mayoría de los sujetos trajeron como objeto deseado fotografías o cuadros de sus seres más queridos. A partir de ese contenido, la directora en su papel de *analista social* percibió como necesidad del grupo (ver 2.1.3) que a éste le gustaría ser como una familia en la que a pesar de las peleas y enojos predomina el amor. A continuación, los participantes pensaron qué les gustaría pedir al grupo desde su objeto para lo cual se empleó nuevamente el *psicodrama interno* (ver 2.4.5). El grupo concluyó que le gustaría que hubiera apoyo, comunicación y compañerismo.

La última consigna dada durante el caldeamiento fue que pensarán en situaciones, tanto positivas como negativas, sucedidas en el trabajo y que situaran, a manera de fotografía, el momento positivo en la palma de la

mano derecha y el negativo en la palma de la mano izquierda. Aquí observamos otra vez la utilización del *psicodrama interno* (ver 2.4.5).

Después, los sujetos pusieron un título a la foto de la mano izquierda y la directora indicó que por el momento iban a trabajar con esa foto. En movimiento compartieron con sus compañeros el título de su foto y formaron subgrupos entre aquéllos que tenían fotos parecidas. Esta actividad preparó al grupo para la dramatización, además, al formar subgrupos con temas parecidos, la directora aplicó un *sociodrama* ya que la acción se centró en el grupo y no en un solo protagonista (ver 2.2.1 y 2.6.2).

En los títulos de las fotografías de los cuatro subgrupos formados observamos la emergencia de ciertos conflictos laborales. Los títulos de las fotografías fueron: “Despido injustificado”, “Más seguridad en el trabajo”, “Falta de comunicación” y “El dictador”.

Hasta este punto quiero destacar que la fase de caldeamiento se desarrolló en un continuo en el que se llevaron a cabo diversas actividades. Es decir, la directora guió al grupo a través de ejercicios que concluyeron en los emergentes grupales dramatizados en forma de escenas.

Los subgrupos prepararon una escena que representara el título de su fotografía. La segunda fase del psicodrama *dramatización* (ver 2.2.2) inició con la presentación de las escenas.

En las cuatro presentaciones, los sujetos hicieron una improvisación. Esta actividad promovió la *creatividad* y la *espontaneidad* de los sujetos (ver 1.3).

En la primera escena, “Despido Injustificado”, el subgrupo expuso varios conflictos. En primer lugar, el grupo se siente amenazado por el autoritarismo, la prepotencia y el maltrato de sus superiores. Por otro lado, consideran que existe poca comunicación entre los directivos y los obreros, un ejemplo es que no les presentaron a la nueva encargada de recursos humanos quién llegó a regañarlos sin ellos saber quién era ella. Asimismo, están confundidos por el exceso de autoridad del gerente de producción y la falta de apoyo de su supervisor.

El siguiente subgrupo presentó la escena “Más seguridad en el trabajo” en ella se observa que las personas con necesidades especiales perciben que están poco seguras dentro de las instalaciones de la fábrica. No hay una infraestructura para que ellos puedan escapar en caso de peligro.

La escena que siguió fue “Falta de Comunicación”. A través de esta escena conocimos que los obreros carecen de apoyo por parte de su supervisor. Del mismo modo, el supervisor y el encargado de control de calidad no coinciden en los parámetros bajo los cuáles los obreros tienen que sacar la producción y por último, el grupo no recibe capacitación en el trabajo.

La cuarta escena fue “El Dictador”. El contenido principal de ésta fue que los sujetos perciben autoritarismo y maltrato por parte del gerente de producción. El grupo se siente presionado bajo las órdenes de este personaje que no les paga horas extras por lo cuál viven frustración en el trabajo.

Las cuatro escenas anteriores fueron *escenas simples* (ver 2.4.1) ya que se trató de escenas actuales y cortas que sirvieron para mostrar al grupo un momento determinado.

Con base en el contenido de las escenas, la directora hizo saber al grupo que éste se encontraba en conflicto con ciertos personajes que aparecieron en las escenas y propuso una actividad en la que cualquier sujeto podría enfrentar a los personajes para cuestionarlos, reclamarles o recomendarles algo. Esta actividad fue un *trabajo de encuentro* (ver 2.4.6) enfocado a restablecer el *factor tele* (ver 1.4.8) del grupo. A través de éste trabajo, emergieron conflictos que no habían aparecido en las escenas. Además, el grupo tuvo la oportunidad de involucrarse, si así lo deseaba, en las escenas de subgrupos diferentes a los suyos.

En el encuentro con los personajes del subgrupo A, el grupo expresó nuevamente la falta de apoyo del gerente de producción. Además, expresaron que les causa malestar la falta de botiquín médico en la planta.

En el encuentro con los personajes de la escena "Más seguridad en el trabajo" el grupo dijo que percibe a los operadores como irresponsables por no prevenir accidentes.

El encuentro con el subgrupo C ("Falta de Comunicación") fue más largo que los anteriores. En este caso, la directora hizo un *cambio de roles* (ver 2.3.3). Gracias a esto cuatro personas que reclamaron al gerente de producción su actitud negativa, pudieron experimentar las preocupaciones y presiones que vive un gerente de producción. Por otro lado, el grupo expresó que las obreras son impuntuales y distraídas. Igualmente, opinaron que los operadores son impuntuales e ineficientes. Para finalizar, dijeron que hay una falta de trabajo en equipo, así como desconsideración hacia las personas con necesidades especiales.

En el encuentro con la última escena, "El Dictador", nuevamente, el grupo expresó la falta de solidaridad del gerente de producción con las personas que tienen necesidades especiales. Como contenido nuevo, apareció el sentimiento que tiene el grupo de que el supervisor es injusto y tiene favoritismo por ciertos obreros.

La siguiente actividad fue que los sujetos volvieran a reunirse en los subgrupos para preparar un final nuevo a sus escenas. Este final debería de ser con un cambio que en la vida real ellos pudieran llevar a cabo. Con éste trabajo, se logró una dramatización de *escena completa* (ver 2.4.1) en la cuál observamos otros conflictos del grupo. En los subgrupos A, B y D el cambio que propusieron los sujetos no fue un cambio desde ellos, es decir, al cambiar la personalidad de los personajes con los que sienten conflicto no se responsabilizaron de sus propios actos. Esto demostró otro conflicto del grupo, la mayoría de las personas de este grupo no se hace responsable del rol que juegan en la empresa. Esperan que todo sea dado por los superiores.

La última actividad de la sesión fue compartir la fotografía de la mano derecha que pensaron en el caldeamiento. Es decir, dijeron en voz alta un momento positivo vivido en el grupo laboral. En este caso, no se llevaron a cabo las actividades que según la teoría se hacen en el *sharing* (ver 2.2.3), sin embargo, podemos decir que en ésta última actividad el grupo cerró la sesión rescatando momentos de alegría que han vivido en su lugar de trabajo.

El grupo identificó como momentos de alegría en el trabajo, aquéllos en los que existe solidaridad y unión grupal. Algunos de los temas de las fotografías fueron: “La unión hace la fuerza”, “Ánimo equipo”, “Ayudémonos”, “Hay que apoyarnos entre todos”, entre otros (ver Anexo II).

Grupo 2

En la sesión hubo un *caldeamiento específico* (ver 2.2.1) en el que las actividades estuvieron enfocadas a la evocación de situaciones relacionadas con el aquí y ahora del ambiente organizacional. Además, la fase de caldeamiento se desarrolló en un continuo de diversas actividades, a través de las cuáles la directora guió al grupo hasta llegar a la preparación de las escenas que contenían los emergentes grupales.

El grupo caminó en el espacio psicodramático y la directora trazó una frontera imaginaria que dividió al grupo de acuerdo a diversas categorías como los que tenían hijos y los que no tenían hijos o los solteros y los casados. Este ejercicio fue un *juego dramático* (ver 2.4.2) que sirvió para hacer entrar en confianza al grupo, así como para integrarlo a través de que conocieron más sobre ellos. Gracias a esta primera actividad pudimos notar que la mitad de los integrantes del grupo eran de nuevo ingreso (más adelante veremos que éste factor influyó en el contenido de las dramatizaciones).

Posteriormente, gracias a un *psicodrama interno* (ver 2.4.5), el grupo pensó, a manera de fotografía, en alguna escena cotidiana vivida en el lugar de trabajo. Luego, pusieron un título a la situación que evocaron.

Después, el grupo compartió el título de la escena mientras caminaba por el espacio psicodramático. A partir de eso, los sujetos crearon subgrupos entre aquéllos que tuvieron temas similares en las fotografías. Con esta actividad se preparó un trabajo de *sociodrama* (ver 2.2.1 y 2.6.2) en el cuál la acción se centró en el grupo.

En un principio, los emergentes grupales del grupo se reflejaron en los títulos de las escenas que fueron: “Primer día”, “Un día tranquilo”, “Un mal día” y “Un día de auditoría”. La única fotografía que en el título ya se

refería a algún conflicto, fue la tercera. En cuanto a las demás, hasta este momento, las fotografías parecían no tener un contenido de conflicto.

Los cuatro subgrupos prepararon los títulos de sus fotografías para representarlas ante el grupo. En el momento en que presentaron la primera escena inició la fase de *dramatización* (ver 2.2.2). A lo largo de esta segunda fase, los sujetos improvisaron durante sus presentaciones, actividad que promovió tanto la *creatividad* como la *espontaneidad* (ver 1.3) de éstos.

El subgrupo A presentó la escena "Primer día"; en el contenido de ésta reseñó la falta de cursos de inducción y capacitación a los empleados de nuevo ingreso. La sensación que tienen los sujetos al llegar a la empresa es de confusión.

El segundo subgrupo presentó la escena "Un día tranquilo". En esta ocasión la creatividad y la espontaneidad (ver 1.3) de los integrantes de este subgrupo estuvieron limitadas. La escena fue extremadamente corta y la acción fue pobre en contenido (ver en Anexo II). Debido a esa situación, la directora condujo a cada uno de los personajes de la escena a realizar un *soliloquio* (ver 2.3.1). A través del soliloquio, observamos que los sujetos perciben un día tranquilo como aquél en el que gracias a la responsabilidad o esfuerzo de otros su trabajo sale bien.

El subgrupo C representó la escena "Un mal día". La escena presentó una situación del grupo en donde es rechazada la producción por falta de capacitación y comunicación entre los empleados. La directora pidió nuevamente a cada uno de los sujetos que dijeran en voz alta lo que sentían en ese momento, es decir, hicieron un *soliloquio* (ver 2.3.1). Otros conflictos expresados fueron la falta de solidaridad entre obreros. Así que los sujetos perciben que el gerente de producción es autoritario y déspota.

A lo largo de la escena del cuarto subgrupo, "Un día de auditoría", observamos que los sujetos perciben una falta de disciplina en cuanto a la seguridad e higiene en el trabajo, en parte, provocada por la falta de información o capacitación.

Todas las escenas reseñadas hasta este momento fueron *escenas simples* (ver 2.4.1) porque únicamente mostraron de forma breve determinados momentos vividos en el grupo.

Posteriormente, la directora propuso un *trabajo de encuentro* (ver 2.4.6) en el que el grupo podría enfrentarse a los personajes de las escenas presentadas para sugerirles, reclamarles o cuestionarles algo. Proceso por medio del cuál emergieron conflictos que no habían aparecido en las escenas. Por otro lado, el grupo tuvo la oportunidad de involucrarse en las escenas de subgrupos diferentes a los suyos. Con este trabajo, la directora buscó restablecer el *factor tele* dentro del grupo (ver 1.4.8).

En la escena “Primer día” participó el grupo completo ya que se hizo un *rol playing* (ver 2.4.4). El rol playing consistió en que los empleados nuevos (reales) jugaron el rol de empleados viejos (reales) y viceversa. Asimismo, para hacer el rol playing se tuvo que hacer primero una *inversión o cambio de roles* (ver 2.3.3).

Otra técnica utilizada por la directora fue la *concretización* (ver 2.3.5) de los sentimientos que experimentan los empleados nuevos al entrar a la planta de producción. Para lograr eso, la parte del grupo formada por empleados viejos representó las máquinas y los ruidos que éstas producen. Mientras tanto, los empleados nuevos caminaron alrededor de las máquinas. Enseguida, los empleados nuevos expresaron los sentimientos que estaban experimentando ante esas máquinas ruidosas, es decir, hicieron un *soliloquio* (ver 2.3.1).

El contenido de los soliloquios de los sujetos mostró que perciben falta de cursos de capacitación e inducción, falta de liderazgo en el supervisor y un alto índice de fallas en las máquinas.

Por otro lado, los protagonistas de la escena, después de observar la conducta de los compañeros viejos, llevaron a cabo una dramatización de *escena completa* (ver 2.4.1) en la que ensayaron una nueva conducta ante las máquinas de la fábrica.

En el encuentro con los personajes de la escena “Un día tranquilo”, emergió otro conflicto grupal: la falta de solidaridad entre los obreros.

Los personajes del subgrupo C, "Un mal día", pasaron al frente y el grupo expresó sus sentimientos hacia ellos. Emergieron conflictos como problemas de liderazgo entre el supervisor y el gerente de producción, falta de comunicación entre obreros y operadores, falta de trabajo en equipo y el muy mencionado autoritarismo y despotismo del gerente de producción. Ante la expresión de conflictos con todos los personajes de la escena, la directora propició un *cambio de roles* (ver 2.3.3). Este cambio de roles se dio entre el operador y el gerente de producción, entre obreros y operadores y por último, entre obreros y supervisores. De esta forma, el grupo pudo apreciar el punto de vista de todos los personajes (*roles*, ver 1.4.6.2) que aparecieron en la escena.

Por último, en la escena "Un mal día" se aplicó la *concretización* (ver 2.3.5) para que los obreros descargaran verbalmente, ante una silla vacía, el enojo que sienten con su supervisor.

El trabajo de encuentro con el subgrupo D, que representó la escena "Un día de auditoría", fue breve. Los sujetos se quejaron por la falta de cursos de inducción y la indisciplina en cuestiones de seguridad e higiene.

Después, el grupo pensó en una foto de un momento agradable vivido en el grupo. Este ejercicio fue un *psicodrama interno* (ver 2.4.5). La directora indicó que compartieran en voz alta ese momento y sólo tres personas participaron. Los títulos de las fotografías de estos tres sujetos fueron: "Una disculpa aceptada", "Una ayuda oportuna" y "Amistad bonita". El resto del grupo permaneció callado, estaba negativo y resistente por lo que los sujetos no pudieron compartir algo positivo. Viendo ésta reacción del grupo, después de hacerles una interpretación, la directora propuso un cambio de actividad.

La siguiente actividad fue la última de la sesión. No hubo un *sharing* (ver 2.2.3) en el que se compartieron sentimientos. Únicamente, los sujetos pensaron en algún cambio que podrían hacer para mejorar las relaciones grupales. Entonces, el cierre de la sesión fue mediante otro *psicodrama interno*.

Grupo 3

Los sujetos pensaron en un objeto que les gustaría tener en el lugar de trabajo para mirarlo cuando tuvieran un problema. Este *psicodrama interno* (ver 2.4.5) situó a los sujetos en el aquí y ahora de la compañía. En consecuencia, el *caldeamiento* fue *específico* (ver 2.2.1) ya que la directora propuso los temas a trabajar.

Los sujetos compartieron el objeto que evocaron mientras caminaban por el espacio psicodramático. La mayoría, trajeron objetos relacionados con la naturaleza, imágenes divinas o amuletos de la suerte. Después, la directora pidió al grupo que en función de su objeto, el cual relacionaron con un sentimiento, pidieran al resto del grupo lo que les gustaría trabajar ese día. El grupo concluyó que le gustaría trabajar la comunicación, el compromiso, la honestidad, la confianza, el respeto, el apoyo y la paciencia.

Posteriormente, la directora trazó una frontera imaginaria para llevar a cabo un *juego dramático* (ver 2.4.2) por medio del cuál el grupo visualizó algunas diferencias y similitudes entre sus integrantes. Esto con el fin de crear un ambiente de confianza y de integración. Luego, los sujetos pensaron en una situación difícil vivida en el grupo y dieron nombre a esa escena. Nuevamente, aquí observamos la aplicación de la técnica del *psicodrama interno* (ver 2.4.5).

Los sujetos compartieron, mientras caminaban dentro del *espacio psicodramático* (ver 2.1.5), los títulos de las escenas y formaron cuatro subgrupos con los integrantes que tenían escenas similares. Esta actividad preparó al grupo para un trabajo de *sociodrama* (ver 2.6.1 y 2.6.2) en el que la acción recayó en el grupo como protagonista.

Los títulos de las escenas tenían una connotación de conflicto. Estos fueron: “Egoísmo”, “Errores mecánicos y rechazos”, “Frustración y trabajo en equipo” y por último, “Falta de comunicación”. Observamos la emergencia de conflictos grupales desde este momento.

La fase de *dramatización* (ver 2.2.2) inició con la presentación de las escenas. Asimismo, promovió la *creatividad* (ver 1.4.2) y la *espontaneidad*

(ver 1.4.1) de los sujetos gracias a que hicieron una improvisación tipo teatral.

En la escena "Egoísmo" la directora indujo un *soliloquio* (ver 2.3.1) al personaje de una obrera. En su soliloquio la obrera expresó desesperación por no poder realizar su trabajo ni recibir ayuda de sus compañeras para lograrlo. El contenido de la escena denota un sentimiento de falta de trabajo en equipo y falta de solidaridad entre los empleados.

La segunda escena fue "Errores mecánicos y rechazos". En esta escena observé un estilo de presentación diferente ya que los integrantes del grupo se valieron, además de los diálogos, de una narradora. Aquí, el subgrupo resaltó el autoritarismo del gerente de producción, la falta de capacitación y la falta de comunicación entre supervisores y los encargados de control de calidad.

El subgrupo C presentó la escena "Frustración y falta de trabajo en equipo". En ésta escena se observó como conflictos en primer lugar, la falta de capacitación e inducción y en segundo lugar, la falta de solidaridad y de trabajo en equipo entre los empleados.

La última escena presentada se tituló "Falta de comunicación". En ella se vislumbró una vez más que los obreros sienten una falta de cursos de capacitación e inducción. Por otro lado, perciben un supervisor autoritario y con falta de liderazgo.

Al finalizar las dramatizaciones, el grupo enojado comentó a la directora que no existen cursos de capacitación e inducción para los obreros de nuevo ingreso. Además, se sentían molestos porque los supervisores y el gerente de producción no dejan que los obreros viejos ayuden a los obreros nuevos en sus tareas mientras estos últimos aprenden. Debido a que esta última situación de conflicto no apareció en las escenas, la directora propuso trabajar ese emergente grupal.

Después de haber interpretado la necesidad del grupo de trabajar lo que compartieron verbalmente, la directora propuso llevar a la acción ese enojo. Es así como todo el grupo dramatizó esa situación molesta. En esta escena (ver Anexo II) todo el grupo, mediante el *cambio de roles* (ver 2.3.3)

y el *rol playing* (ver 2.4.4), ocupó los roles de obrero, supervisor y gerente de producción. Mediante este ejercicio, se buscó restablecer el *factor tele* (ver 1.4.8) del grupo hacia los personajes de supervisor y gerente de producción. Es decir, al experimentar otros roles, los obreros serían capaces de conocer el punto de vista del otro.

Los sujetos compartieron ante el grupo los sentimientos que experimentaron durante la sesión. Esta fue la última etapa del trabajo, es decir, el *sharing* (ver 2.2.3). La mayoría de los participantes dijo estar contento, satisfecho y haberse sentido en confianza en el trabajo realizado.

Finalmente, los sujetos pensaron, individualmente, en un cambio a futuro que podrían hacer para mejorar al grupo. Este último ejercicio fue un *psicodrama interno* (ver 2.4.5).

En los grupos observados emergieron diversos conflictos que no fueron percibidos por los directivos de la organización. Entre ellos, la falta de cursos de capacitación e inducción, la falta de liderazgo de algunos supervisores y el problema que tienen los obreros con el gerente de producción. Por otro lado, no aparecieron como conflictos relevantes algunos de los indicados por los directivos de la organización. La competencia entre las mujeres, por ejemplo, no emergió como causa de conflicto. Asimismo, durante las sesiones observamos solidaridad para con las personas con necesidades especiales. Sin embargo, éstas se quejaron de falta de solidaridad, pero no de parte de sus compañeros sino del gerente de producción.

Constantes y diferencias en los grupos

Las sesiones tuvieron diferencias en cuanto al contenido de algunas escenas, la actitud del grupo, el uso de algunas técnicas o el orden en que se presentaron ciertas actividades, pero las fases o pasos del psicodrama siempre aparecieron en el mismo orden (caldeamiento, dramatización y *sharing*), así como, las técnicas siempre fueron empleadas de la misma forma y con el fin de estimular la emergencia y la elaboración de los contenidos emocionales del grupo.

En los tres casos los caldeamientos fueron específicos, sin embargo, difirieron tanto en las actividades realizadas, como en el orden en el que

éstas se desarrollaron. Por ejemplo, en los grupos 1 y 3 los sujetos imaginaron un objeto que vincularon con un sentimiento a partir del cual pidieron al grupo los temas a trabajar. Sin embargo, el grupo 2 no evocó objetos ni pidió al grupo lo que le gustaría trabajar. Por otro lado, en el grupo 1, a diferencia de los grupos 2 y 3, no hubo ejercicio de integración (*juego dramático*) durante el caldeamiento.

Las fases de dramatización iniciaron con la misma actividad en los tres grupos: la presentación de las escenas simples que los subgrupos prepararon en el caldeamiento. Durante ésta actividad, la intervención de la directora fue casi nula, a excepción de tres veces que aplicó soliloquio en los grupos 2 y 3.

Ulteriormente, el rumbo de la dramatización en los grupos 1 y 2 llevó al trabajo de encuentro. En el grupo 3, en lugar de trabajo de encuentro, se presentó una escena grupal. El grueso de la aplicación de las técnicas psicodramáticas por parte de la directora se dio en el trabajo de encuentro de los grupos 1 y 2 y en la escenificación grupal del grupo 3.

A mayor resistencia del grupo para con el trabajo psicodramático, mayor uso de las técnicas fue requerido. Tal es el caso del grupo 2 en el que, *durante el trabajo de encuentro, la directora introdujo siete veces las técnicas*, a diferencia de los grupos 1 y 3. En el grupo 1 se aplicó una técnica (cambio de roles); mientras en el grupo 3 se aplicaron dos (cambio de roles y rol playing).

La consistencia en la utilización de las técnicas, en los tres casos, fue clara. Invariablemente, éstas se dieron de la misma forma. Lo único que cambió fue el contenido que los sujetos trabajaron con éstas y el momento en que las experimentaron.

El sharing de los grupos 1 y 2 difirió de la definición que Moreno dio a esta fase del psicodrama (ver 2.2.3). En el grupo 1, en lugar de compartir los sentimientos vividos durante la experiencia psicodramática, el grupo compartió momentos positivos de la vida del grupo. Asimismo, el grupo 2 pensó en un cambio que podría hacer para mejorar, en lugar de compartir sentimientos. Éstos ejemplos sustentan la parte de la teoría del psicodrama que estipula que cada director(a) es libre de encontrar su propio estilo de trabajar y de crear nuevas técnicas (ver 2.3). Entonces,

pese a que el sharing en los grupos 1 y 2 no consistió en compartir sentimientos relacionados con la experiencia, sí fue el cierre de las sesiones.

El eje del trabajo desempeñado por los tres grupos fue el sociodrama (ver 2.2.1 y 2.6.2). Además, en los tres casos la segunda parte de la fase de dramatización estuvo enfocada al restablecimiento del factor tele (ver 1.4.8).

Desde un principio, era sabido que los conflictos intragrupales eran de carácter destructivo (ver 3.12.3) ya que la compañía solicitó la intervención de los psicodramatistas. No obstante, gracias a la intervención con psicodrama se pudieron observar los conflictos más sobresalientes.

La falta de cursos de capacitación e inducción y la falta de trabajo en equipo fueron los dos conflictos que aparecieron mayor número de veces en los tres grupos. El primero, está relacionado con los *recursos* y las *normas formales* (ver 3.7) impuestos por la organización. El segundo, tiene que ver, por un lado, con las características internas de: *tamaño* (ver 3.6.1), *normas* (ver 3.6.4), *etapa de desarrollo* (ver 3.5) y grado de *cohesión* (ver 3.6.7); por el otro lado, con el factor organizacional de *selección* (ver 3.7). En cuanto al factor *selección* en el grupo 2, la mitad de los integrantes eran de nuevo ingreso, esto afectó notablemente las relaciones internas.

En segundo lugar, sobresalió el conflicto del estilo de *liderazgo* (ver 3.6.2) del gerente de producción de la compañía. Todos los grupos mostraron su inconformidad ante dicha figura y la forma en que cumple sus funciones. A este conflicto le siguió uno similar: el estilo de *liderazgo* (ver 3.6.2) de los supervisores de cada grupo. En éste caso, no estaban muy claros los rangos de autoridad (ver 3.7) entre el supervisor y el gerente de producción de la organización, esto confunde al grupo y afecta el estilo de liderazgo del primero.

En el Anexo I presento unos cuadros en los que será fácil visualizar los aspectos relevantes que observamos en las sesiones de psicodrama. También será posible comparar a primera vista los resultados que acabo de desarrollar.

En cada cuadro hay cinco columnas. En la primera se expone la actividad realizada y aparece con el nombre de crónica. La segunda columna indica el inicio de la fase del psicodrama. La tercer columna hace alusión a la(s) técnicas empleadas. La columna "teoría" especifica los aspectos teóricos que se trabajaron en ese momento de la sesión y la última columna "contenido" exhibe los problemas que el grupo trabajó.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

Una vez desarrollados los resultados de las observaciones, ha llegado el momento de presentar las conclusiones derivadas del camino hasta aquí recorrido. A lo largo del trabajo presenté una síntesis de la teoría y el método del psicodrama. Después mostré parte de la teoría de los grupos organizacionales. Por último, me enfrenté a la investigación de campo para observar el fenómeno de la aplicación del psicodrama en tres grupos de trabajo.

Encontré que es posible conocer los problemas y los conflictos que enfrentan los grupos laborales mediante la aplicación del psicodrama. A través del psicodrama, también es posible observar toda una dinámica grupal en la que se identifican las características de los grupos y la influencia que los factores organizacionales tienen sobre su comportamiento.

Pude observar que el método psicodramático es hasta cierto punto flexible en cuanto a su aplicación y dinámica; el orden en que se llevan a cabo ciertas actividades dentro de una fase o las veces en que una técnica es usada varían de acuerdo con la naturaleza de cada grupo. El rol del director hace parecer flexible al psicodrama, sin embargo, existe rigurosidad y consistencia en el método.

En los tres grupos observados noté que cada sesión es diferente en la medida en que los individuos y los grupos son diferentes. En consecuencia, sus necesidades también son distintas. Sin embargo, cualquiera que sea el rumbo que tome una sesión, ésta puede ser sistemáticamente dirigida por el psicodramatista.

Otra conclusión es que un director(a) en psicodrama juega un papel que lo deja en libertad de elegir las técnicas que considera necesarias en un momento dado de la sesión. No obstante, es un profesional que ha desarrollado su rol de analista social (ver 2.1.3). En otras palabras, sabe analizar, reconocer e interpretar las necesidades de los sujetos con los que trabaja para lograr el alcance de las metas propuestas.

Antes de intervenir en un grupo de trabajo hay que conocer los antecedentes de éste para que desde un caldeamiento específico el(la) director(a) sitúe al grupo en el contexto organizacional y así, trabaje los contenidos laborales y no de otra índole.

Ví que cuando se trabaja con un grupo numeroso es preciso hacer un trabajo sociodramático con la intención de que todos los miembros participen. Siempre que la acción dramática se centra en la totalidad del grupo, el trabajo y los contenidos serán del interés de todos. Por otro lado, el uso de *yos auxiliares* (ver 2.1.2) disminuye con el sociodrama debido a que los miembros de los subgrupos realizan *a priori* dicha función.

A partir de lo ocurrido, deduje que en una sesión de psicodrama aplicada a grupos laborales, los empleados que participan encuentran un espacio en el que pueden expresar sus opiniones, sentimientos y pensamientos acerca de aspectos positivos y negativos de la organización. Tienen la oportunidad de ser escuchados en un ambiente que les brinda confianza, seguridad y anonimato. Asimismo, en una sola sesión el grupo puede descubrir contenidos que tal vez no había reflexionado, pensado, ni sentido antes.

El método psicodramático apareció como un proceso lleno de actividades ligadas entre sí. Una etapa prepara a los individuos para la siguiente etapa y un ejercicio los lleva a otro. Todo con la finalidad de estimular al grupo a expresar sus intereses o preocupaciones para elaborarlos durante la sesión.

Aprendí que en una sola sesión no es posible dar una solución de fondo a los conflictos encontrados. Sin embargo, éstos pueden emerger de tal forma que los sujetos los hagan conscientes y reflexionen sobre ellos. Dicho en otras palabras, aunque la solución a los problemas no se dé en una sola sesión de psicodrama, la reflexión acerca de las causas y las posibles soluciones a los conflictos es estimulada. Por otro lado, la práctica

de la creatividad y la espontaneidad de los sujetos durante el psicodrama abre la posibilidad de que posteriormente busquen nuevas opciones de cambio.

Con base en las observaciones conocí que los sujetos tímidos que temen participar, verbal o dramáticamente, tienen la ventaja de que gracias al caldeamiento pueden participar porque todos los miembros son portadores del sentimiento grupal. En consecuencia, esta clase de persona tiene la opción de permanecer en la audiencia (ver 2.1.4) y de igual forma trabajar. El psicodrama garantiza la participación de todos sus integrantes, es un método útil para trabajar con grupos laborales que tienen diferentes características.

En los datos recolectados encontré que el tamaño, el grado de cohesión y la composición de un grupo no son una condición para la aplicación del psicodrama. La espontaneidad y la creatividad propias del método hacen posible su utilización en grupos laborales de cualquier tipo. No obstante, los psicodramatistas deben familiarizarse con las características y los antecedentes de los grupos antes de la intervención para preparar las sesiones. Aunque un director(a) llega a la sesión con una idea de los ejercicios y técnicas susceptibles de utilizar, estará abierto a cambiar espontáneamente las actividades si en ese momento el grupo lo requiere.

Al concluir este trabajo observé que la diagnosis de los conflictos de uno o más grupos de trabajo, hecha a través del psicodrama, es integral. Mediante las técnicas psicodramáticas el conflicto es desmenuzado de tal forma que es posible apreciar el punto de vista de todos los involucrados y las posibles causas del conflicto. Luego entonces, tanto los empleados (a través de la vivencia) como los directivos (a través del informe) quedan enterados del rol que juegan en el problema y el cambio que pueden hacer para mejorar.

Al contrastar la información con la teoría descubrí que en los conflictos laborales están involucrados ambos: los factores organizacionales y los empleados. Los primeros dependen de los directivos de la empresa quienes tienen en sus manos los recursos para solucionar ciertos causantes de los conflictos. Aún así, los empleados también tienen en sus manos la solución o el mejoramiento de otros factores que causan conflicto. Por medio del panorama final que ofrece el trabajo psicodramático acerca de

los conflictos detectados es posible que, si así lo desean, ambas partes intenten cambiar lo que les corresponde.

Pude apreciar que el psicodrama que tiene como meta la detección y resolución de conflictos laborales no se aboca únicamente a la repetición de éstos. Tiene además una parte lúdica que estimula positivamente a los sujetos. Durante una sesión de psicodrama los sujetos experimentan una serie de emociones encontradas. Pueden pasar del enojo a la risa gracias a la intervención del(la) director(a). El humor, incluso en los momentos críticos, es parte del estilo psicodramático. Asimismo, los juegos dramáticos divierten a los participantes al mismo tiempo que los caldean.

Después de una exhaustiva investigación pienso que la espontaneidad con la que es aplicado el método psicodramático lo hace accesible a cualquier persona que lo experimente. No importa la experiencia que dicha persona tenga en actividades de integración grupal. La simplicidad con la que se le invita a expresar una situación mediante la acción, hace del psicodrama un método poco elitista en el que no hace falta una alta capacidad de insight para que los sujetos trabajen el contenido de sus preocupaciones. No en balde, Moreno utilizó su método con toda clase de individuos como psicóticos, profesionistas, prostitutas, niños, ancianos, etc., obteniendo buenos resultados.

Finalmente, concluyo que para las organizaciones modernas que buscan integrar como parte de su filosofía los conocimientos arrojados por la teoría de la Psicología Organizacional, el psicodrama no es más que una estrategia entre muchas otras para la detección de conflictos laborales. Sin embargo, se trata de una opción confiable porque es un método cuyo origen clínico, manejado por profesionales con formación psicológica, lo caracterizan por su consistencia en el manejo de las emociones de los seres humanos.

Rescatando la experiencia que este proyecto dejó en mí, considero que para investigaciones posteriores que pretendan indagar más sobre la aplicación del método psicodramático en el ámbito laboral es recomendable abocarse a factores que quedaron fuera en este caso. En primer lugar, sería interesante conocer el punto de vista del director sobre los motivos por los cuales decidió aplicar cierta técnica en determinado momento de la sesión. Asimismo, debido a que con el paso del tiempo y la experiencia práctica los directores crean nuevas técnicas, sería interesante

preguntar a los psicodramatistas cuáles de las técnicas empleadas fueron creadas por ellos y con base en qué las crearon.

Una segunda recomendación es hacer una comparación entre el trabajo de diversos psicodramatistas para averiguar si existe una variación en la forma en que el método es aplicado. Por último, recomiendo indagar el impacto que tiene el psicodrama en los participantes, es decir, saber cómo viven la experiencia los sujetos y conocer si perciben cambios y, de ser así, investigar cuáles son esos cambios, así como, el impacto que tienen en la organización.

Aún quedan muchas lagunas sobre los efectos de la utilización del psicodrama en el ambiente de trabajo. No obstante, la presente investigación fue una aproximación enriquecedora en la cuál pueden basarse estudios posteriores. Ojalá surjan nuevas búsquedas al respecto y se continúe enriqueciendo el conocimiento acerca de las herramientas de la psicología aplicada en México.

ANEXO I

GRUPO 1

CRÓNICA	PASOS	TÉCNICAS	TEORÍA	CONTENIDO
Imaginar un objeto	Caldeamiento específico	Psicodrama interno		
Compartir objeto				
Pensar en algo que pedir al grupo		Psicodrama interno		
Compartir pedimento	Dramatización	Psicodrama interno		Falta de comunicación, autoritarismo y maltrato, falta de líder. Falta de seguridad para las personas con necesidades especiales. Falta de comunicación entre supervisor y control de calidad, Falta de capacitación y Falta de liderazgo. Autoritarismo y presiones del gerente.
Pensar en dos fotografías del grupo		Psicodrama interno		
Compartir en movimiento título foto				
Formar subgrupos y preparar escenas		Sociodrama		
Presentación escenas:		Escenas simples		
) Despido Injustificado	Trabajo de Encuentro		Factor tele	
) Más seguridad en el trabajo				
) Falta de comunicación				
) El Dictador				
Enfrentar personajes de las escenas	Cambio de roles			Enojo, Falta servicios médicos, Falta apoyo Irresponsabilidad de los operadores Impuntualidad y distracción de obreras y operadores, Falta de trabajo en equipo, Autoritarismo del gerente, Desconsideración a personas con necesidades especiales. Falta de solidaridad del gerente hacia personas con nec. esp., Injusticias del supervisor.
Subgrupos:				
) Despido Injustificado				
) Más seguridad en el trabajo	Escenas completas			La mayor parte del grupo no asume la importancia de su propia responsabilidad para mejorar las relaciones laborales.
) Falta de comunicación				
) El Dictador	Sharing			Aspectos positivos de las relaciones de trabajo.
Dar final nuevo a las escenas				
Compartir foto de un momento positivo				

GRUPO 2

CRÓNICA	PASOS	TÉCNICAS	TEORÍA	CONTENIDO
Trazar una frontera	Caldeamiento específico	Juego dramático		Diferencias y similitudes entre los miembros del grupo.
Pensar en fotografías del grupo		Psicodrama interno		
Compartir foto en movimiento		Sociodrama		Falta cursos de inducción y capacitación. La responsabilidad está en los otros.
Formar grupos y preparar escenas		Escenas simples		Falta de capacitación, Autontansmo y despotismo del gerente, Falta solidandad entre obreros.
Presentación de escenas:	Dramatzación	Solioquio		No disciplina en cuanto a seguridad e higiene.
a) Primer día		Solioquio		
b) Un día tranquilo				
c) Un mal día				
d) Un día de auditoría				
Enfrentar personajes de las escenas		Trabajo de encuentro	Factor tele	
Subgrupos:				
a) Primer día		Rol playing		Falta de capacitación e inducción, Fallan mucho las máquinas, Falta liderazgo del supervisor.
		Concretización		
		Solioquio		
		Cambio de roles		Falta de solidandad entre compañeros.
b) Un día tranquilo		Cambio de roles		Autoritarismo gerente, Falta liderazgo supervisor,
c) Un mal día		Concretización		Falta trabajo en equipo.
		Rol playing		
d) Un día de auditoría				Falta curso inducción, Indisciplina en seguridad e higiene, Resistencia y negatividad del grupo hacia el psicodrama.
Pensar en momento positivo		Psicodrama interno		
Compartir verbalmente foto				
Pensar en un cambio para mejorar	Sharino	Psicodrama interno		Negatividad del grupo al trabajo psicodramático.

GRUPO 3

CRÓNICA	PASOS	TECNICAS	TEORÍA	CONTENIDO
Imaginar un objeto	Caldeamiento específico	Psicodrama interno		Diferencias y similitudes entre los miembros del grupo.
Compartir objeto				
Pedir al grupo qué trabajar en la sesión				
Trazar una frontera		Juego dramático		
Pensar situación difícil y dar nombre a esa escena		Psicodrama interno		
Compartir en movimiento el nombre de las escenas				
Formar subgrupos y preparar escenas		Sociodrama		
Presentación de escenas:	Dramatización	Escenas simples		Falta de trabajo en equipo y de solidaridad. Autoritarismo del gerente de producción; Falta de capacitación y de comunicación entre supervisores y control de calidad.
a) Egoísmo		Soliloquio		
b) Errores mecánicos				Falta de capacitación e inducción; Falta de solidaridad; Falta de trabajo en equipo.
c) Frustración y trabajo en equipo				Falta de capacitación e inducción; Autoritarismo y falta de liderazgo del supervisor.
d) Falta de comunicación				No hay capacitación ni inducción, tampoco permiten que los obreros viejos ayuden a los nuevos.
Grupo comparte conflictos verbalmente				
Presentar lo anterior en acción		Cambio de roles Rol Playing	Factor tele	
Compartir los sentimientos y emociones	Sharing			Satisfacción, confianza y alegría
Pensar en un cambio positivo		Psicodrama interno		

ANEXO II

REGISTRO ANECDÓTICO

GRUPO 1

Fecha: 29 de octubre de 1999.

Horario: de 10 a 14 hrs.

Lugar: Salón de un restaurante.

Directora: Ma. Carmen Bello

Observadoras: Alejandra y María.

- Descripción del lugar

Salón rectangular de 8 x 14 metros.

Ventilación natural.

Iluminación artificial.

El salón estaba equipado con 35 sillas, un pizarrón y una mesa con galletas, café y agua.

Las sillas fueron acomodadas en un círculo grande en medio del salón de forma tal que todos pudieran mirarse unos a otros.

- Sujetos

11 mujeres

14 hombres

- Antecedentes

Los sujetos vienen muy cansados porque trabajaron el turno de la noche (de 1 a.m. a 9 a.m.).

- Crónica

La Encargada de Comunicación de la organización presentó a la directora de psicodrama, así como la de las dos observadoras que la acompañábamos. Enseguida la directora explicó a la audiencia un poco de lo que se iba a hacer, ella dijo:

“El psicodrama es un trabajo en el que además del lenguaje verbal se utiliza la acción. Es decir, van a poder escenificar situaciones de la vida cotidiana laboral. Es muy importante que sepan que si surgen contenidos con los que no quieren trabajar me lo hagan saber y se trabajará con otra cosa. El tema de las dramatizaciones depende de ustedes y el psicodrama que haremos el día de hoy será totalmente confidencial. Quedará entre la gente de mi equipo”.

1. *"Vamos a mirar este lugar como otro lugar de trabajo ya que lo que vamos a hacer en este momento es algo para mejorar sus condiciones laborales. Ahora, piensen en un objeto que les gustaría tener en su lugar de trabajo, un objeto importante al que les gustaría mirar en un momento difícil, de angustia o preocupación. Cuando tenemos problemas a veces volteamos a ver algún objeto especial para nosotros".*

Por lo general, se pide a la gente que cierre los ojos durante este ejercicio, esta vez, la directora consideró que sería una imprudencia pedirselos ya que los sujetos tenían sueño y cerrar los ojos hubiera sido contraproducente para los fines del ejercicio.

Después de aproximadamente cinco minutos la directora preguntó a todos si ya habían elegido el objeto. Una vez listos se les dio otra consigna:

2. *"Ahora todos en movimiento busquen un lugar en el salón en donde colocar su objeto imaginario. Cuando todos estén listos me avisan y yo voy a pasar con cada uno de ustedes. En voz alta me van a decir su nombre, el objeto y el porqué lo eligieron".*

En éste primer ejercicio 10 sujetos se quedaron sentados. La directora los animó a pararse y buscar un lugar para colocar su objeto, con timidez se rehusaron a ponerse en movimiento.

La directora se acercó con cada uno de los miembros del grupo para que compartieran en voz alta el objeto elegido. La primera en compartir su objeto fue una mujer que se propuso como candidata para comenzar. A continuación la directora siguió con el hombre que estaba a la derecha de esta mujer, y continuó en ese orden hasta haberle preguntado a todos.

Las respuestas de los sujetos se repiten en varias ocasiones por lo que decidimos hacer una categorización de las mismas. Aunque la consigna fue: elige un objeto, algunos sujetos eligieron más de uno. Se trata de cinco personas que eligieron dos objetos. Estos segundos objetos están dentro de las categorías que se formaron. Sin embargo, es importante tener en cuenta esto porque al leer la categorización hecha, el lector notará que aparecen más objetos que personas. Ya señalado lo anterior, a continuación están agrupados, de acuerdo a similitudes, los objetos de los miembros del grupo.

Trece personas mencionaron como objeto fotografías o cuadros en donde estuvieran las personas más queridas en su vida (pareja, hijos, papás, hermanos, etc.). Debido a que en momentos difíciles les gusta evocar a sus seres amados. Este es el objeto que más número de veces fue deseado por los sujetos del grupo. Solamente dos difirieron en el tema de la fotografía.

El tema de la fotografía de estas dos personas fueron sus compañeros de trabajo felices, juntos y unidos.

Nueve personas eligieron plantas o flores naturales. En esta categoría incluyo tanto cuadros con paisajes en los que hay pasto, arcoiris, colibríes, pájaros, árboles, cascadas y montañas, como los objetos de dos personas, la primera con una fuente con agua y la segunda con la Luna.

Imágenes divinas como vírgenes y ángeles fueron el objeto de cuatro personas más. Expresaron que se trata de objetos que les brindan protección, seguridad y amor. Por otro lado dos mujeres desearon tener un radio con música que les amenice las horas de trabajo, sobre todo en el turno de la noche.

Para finalizar dos personas eligieron algo único. La primera deseó unas lámparas gigantes que alumbraran el área de trabajo de forma tal que pareciera de día en el turno nocturno. La segunda se imaginó un trofeo de primer lugar en un juego de fútbol en el que él y sus compañeros de trabajo ganaron como un gran equipo.

La directora explicó que las fotos de los seres queridos al igual que objetos como la Luna, arcoiris, etc. los haría sentir queridos y cuidados durante las horas laborales. Agregó: *"En la familia existen problemas fuertes que finalmente se solucionan y el amor no se acaba por esa razón, tal vez les gustaría que su grupo laboral fuera así, como se ve en los retratos de sus familiares"*.

El comentario de la directora provocó un silencio que simulaba reflexión en los miembros del grupo quienes se quedaron pensativos y a la expectativa de lo que seguiría.

3. *"Piensen un poco si hay algo que quieren pedirle a este grupo para trabajar con los objetos que mencionaron. Además del significado que tienen estos objetos que los iluminan y les permiten trabajar bien. ¿Les gustaría ser como una familia en donde se pelean, gritan, enojan, sienten, etc. pero predomina el amor?"*

La directora dejó que pensaran dos minutos. Espontáneamente contestaron algunos miembros del grupo. Sus respuestas fueron las siguientes: apoyo entre todos, comunicación, compañerismo, sinceridad, armonía, confianza, respeto y responsabilidad. La directora preguntó si estaban de acuerdo en que eso es lo que le pedirían a su grupo de compañeros y todos asintieron.

4. *"Ahora van a mirar las palmas de sus manos. La mano izquierda y la mano derecha. Imagínense que tienen un álbum de fotos de toda su vida en este trabajo. Pongan en su mano izquierda una foto de algo que les gustaría cambiar en relación con sus compañeros de trabajo. En la mano derecha pongan una fotografía de algo que pasó en su trabajo que haga valer la pena el trabajar aquí".* La directora se esperó a que todos tuvieran las fotos escogidas. Cuando todos estuvieron listos agregó:

5. *"Trabajemos con la foto de la mano izquierda (la de lo que les gustaría cambiar en relación a sus compañeros del trabajo). Nombren su foto con un título como de película. Pónganse en movimiento dentro del espacio y compartan con los compañeros que se van encontrando de qué se trata su foto".*

El grupo respondió a la consigna. Compartieron sus fotografías en grupos de 3 o 4 personas. Durante el intercambio de fotos la directora de psicodrama se acercó a los grupos a escuchar los temas de los retratos. Una vez logrado el intercambio, la directora integró el ejercicio y dio una nueva consigna:

6. *"Parece que existen fotos parecidas. ¿Ya ubicaron a los compañeros que tienen fotos parecidas a las suyas? (el grupo asintió) Formen un grupo con las fotos que tienen el mismo título o temas similares. Cada subgrupo va a preparar una "dramatización" de la fotografía que tienen en común para que la vea el grupo grande. La escena debe ser corta, de aproximadamente 3 minutos de duración".*

Los sujetos se agruparon en tres subgrupos. Dos pequeños, de 6 a 7 personas en cada uno y uno grande de alrededor de 11 personas. Se dio tiempo a que organizaran las escenas. Las dudas que surgían entre ellos fueron aclaradas por la directora. A cada subgrupo se le dio la indicación de presentar la dramatización en forma real y sin dar soluciones a las situaciones caracterizadas.

En el grupo grande surgieron espontáneamente dos temas, así, el grupo se dividió y preparó dos escenas. A partir de ese momento ya contábamos con cuatro subgrupos. Cuando los cuatro grupos estuvieron listos para presentar su escena se designó el espacio psicodramático y el lugar que ocuparía la audiencia. Igualmente, la directora indicó a los sujetos la importancia de no dar la espalda al público.

Las escenas se describen a continuación en el orden en que fueron presentadas. El orden de presentación fue decidido por el grupo. Los equipos titularon cada escena, presentándola con el nombre que le dieron.

Subgrupo A

Nombre de la escena: "Despido Injustificado"

Aparecen una obrera, un operador y el supervisor de ese grupo fuera del lugar en que se encuentran las máquinas de la fábrica. Era la 1 a.m. El turno nocturno apenas iba a la mitad. La obrera se siente mareada y uno de sus compañeros la acompaña a tomar aire fresco. El supervisor los ve desde adentro y sale para ver si los puede ayudar en algo. En ese momento suena el timbre de la puerta que da a la calle. El policía que cuida la puerta abre. Entra una licenciada y al ver platicando a los tres trabajadores se enoja y les llama la atención a gritos. Sin preguntarles que estaba pasando los regaña por estar afuera y los corre. La licenciada, que para ellos era desconocida, les dice que tomen sus cosas, chequen tarjeta y se vayan de la fábrica en ese momento. Da instrucciones al policía para que abra la puerta y salgan. Los tres empleados le hacen ver a la licenciada que es peligroso salir a media noche además de que no hay transporte. Ella dice que no importa eso, que se tienen que ir. Mientras la obrera y el operador tratan de convencer a la licenciada de que los deje quedarse adentro porque les da miedo salir a esa hora, el supervisor levanta el teléfono y pide ayuda al gerente de producción que es su jefe. El supervisor plantea la situación al gerente de producción pero éste contesta que no puede ayudarlo ya que la licenciada tiene el poder para tomar esas decisiones. Al no encontrar una respuesta en el gerente de producción el supervisor hace ver a la licenciada que es importante que él se quede porque tiene que checar la producción. La licenciada permite que el supervisor se quede pero corre al operador y a la obrera. Desaparecen de la escena el operador, el supervisor y la licenciada. La obrera se acerca al policía y le pide permiso de quedarse hasta el amanecer en la caseta de vigilancia porque teme por su seguridad. El policía acepta y la obrera se sienta en el suelo a esperar que la luz del día llegue para poder irse a su casa.

La audiencia aplaude la primer presentación. Parecen estar conmovidos porque eso había sucedido dos días antes. El grupo estaba enojado por esa situación y les pareció importante que se escenificara el hecho.

Subgrupo B

Nombre de la escena: "Más seguridad en el trabajo"

En un área de la fábrica se encuentra trabajando un obrero en silla de ruedas. Está rodeado por cajas con material. Detrás de él están dos operadores que utilizan una máquina con un tanque de gas y una manguera. De repente un operador se da cuenta de que la manguera se rompió y hay una fuga de gas. El obrero, que está en silla de ruedas, se asusta porque le es imposible alejarse del lugar ya que se encuentra

rodeado de material. Los dos operadores salen corriendo cuando se inicia un fuego pequeño. El hombre en silla de ruedas pide desesperadamente ayuda a los operadores. Uno de los operadores se arma de valor y regresa a cerrar el tanque de gas. El obrero se tranquiliza y el otro operador regresa al lugar de los hechos.

Aplausos.

Subgrupo C

Nombre de la escena: "Falta de comunicación"

Están trabajando en una máquina tres operadores y tres obreras. Cerca se encuentra un supervisor observando el trabajo que están realizando. Finalizan una charola con envases y las obreras la llevan al encargado del control de calidad. Éste les rechaza la producción debido a que considera que el grosor de los envases es excesivo. Las obreras regresan a su lugar de trabajo y le preguntan al supervisor acerca de cómo debe ser el grosor de los envases. El supervisor les contesta que ese es el grosor adecuado, sino les hubiera hecho antes la observación. Las obreras vuelven con el hombre de control de calidad y le explican lo que su supervisor les dijo, sin embargo el encargado del control de calidad no les acepta la producción. El supervisor dice a las obreras que no puede hacer nada por ellas, que el encargado del control de calidad le indicó a él que ese era el grosor adecuado de los envases. Los operadores y las obreras reclaman al supervisor la falta de comunicación entre éste y el encargado de calidad.

Aplausos

Subgrupo D

Nombre de la escena: "El Dictador"

Están trabajando las máquinas cinco personas entre obreros y operadores. Uno de ellos trabaja en silla de ruedas. El supervisor de ese grupo está checando el trabajo. Aparece el gerente de producción gritándole a los trabajadores. Los está regañando por el retraso de la producción. Ellos contestan que están produciendo el mínimo requerido diario, explican que van al día con la producción. El gerente les exige que produzcan una tercera parte más de lo normal para ese mismo día. El turno de trabajo está a punto de terminar y los trabajadores explican que se tienen que ir porque si no el transporte los deja. El gerente da indicaciones de que produzcan lo que les está pidiendo en ese momento. Los trabajadores le hacen ver al gerente que eso implicaría quedarse horas extras y sin transporte, además es media noche. El gerente, de forma cruel y exigente, contesta que no se les pagarán las horas extras y les ordena quedarse. Los obreros se quedan callados y con un gesto de tristeza en la cara. Así continuaron su trabajo.

Aplausos.

7. *"Es la hora del descanso. Tomarán su "lunch" y al regresar trabajaremos una posible solución a los problemas presentados".*

El grupo quedó satisfecho con el trabajo realizado. Después de 15 minutos de receso el grupo se reunió nuevamente y la directora explicó como se iba a trabajar.

8. *"Por favor siéntense en círculo. Ahora van a repensar las escenas que vimos antes del receso. A continuación vamos a trabajar con ellas. Los actores de la primera escena párense frente al grupo. Los demás mírenlos como personajes y no como las personas a las que representan en la vida real. Traten de verlos únicamente como personajes. Los que quieran van a interpelar ó sea reclamar, cuestionar o recomendar algo a los personajes que están al frente. Se acercan a ellos y les dicen lo que piensan sobre ellos a partir de la escena que representaron. Es importante que les digan lo que piensan de ellos como personajes y no como alguna persona en específico. Los que están en el escenario pueden interpelar a sus personajes también, me lo hacen saber y algún compañero o yo ocuparemos su lugar. Los personajes que están al frente no van a poder contestarles, únicamente los van a escuchar".*

Subgrupo A

Nombre de la escena: "Despido injustificado"

Los personajes se colocan frente al grupo y repiten los papeles que representaron.

Personajes: Policía, Supervisor, Licenciada, Obrera, Operador, Gerente de producción.

El grupo mira pensativo a los personajes.

Cinco personas cuestionaron a la licenciada. Cuatro de la audiencia y la mujer que estaba interpretando su papel. La directora de psicodrama ocupó el lugar de ésta mujer para que pudiera cuestionar a la licenciada. A la licenciada le cuestionaron la forma en que corrió a los empleados, dijeron que era injusto que los regañara y castigara sin antes haberles preguntado por qué estaban afuera. Manifestaron estar muy enojados por la forma prepotente en que los sacó y los expuso al peligro de la calle en la madrugada. Manifestaron no saber quien era la licenciada, cual era su puesto, ni cuáles sus responsabilidades. Por otro lado, le exigieron la existencia de un botiquín para casos de emergencia en la fábrica.

Un hombre interpeló al policía por la falta de solidaridad con los empleados, ya que él pudo haberlos ayudado a conseguir un taxi, vía telefónica, a esas horas de la madrugada.

Por último, una mujer reclamó al gerente de producción la forma en que se deslindó de toda responsabilidad para con los trabajadores cuando el supervisor le llamó para pedir ayuda. Recordó al gerente de producción que él es el responsable de la seguridad y que si exige producción a cambio debe proteger a los trabajadores.

Subgrupo B

Nombre de la escena: "Más seguridad en el trabajo"

Los personajes se colocan frente al grupo y repiten los papeles que representaron.

Personajes: Obrero, 2 Operadores, Tanque de gas.

Las interpelaciones fueron hacia los operadores. Seis compañeros del grupo pidieron a los operadores que fueran más responsables y que cuando observaran algún deterioro en la máquina, en la manguera o en el tanque de gas lo reportaran de inmediato a los superiores. Varios les hicieron saber que los consideraban irresponsables y distraídos. Opinaron que era por su irresponsabilidad que sucedían tales incidentes. Los miembros del grupo exigieron prudencia y atención a los operadores. Una mujer agradeció al operador haber apagado el fuego y así evitar una desgracia para todos los demás.

Durante la apelación a los personajes de esta escena, dos mujeres se acercaron a apelarles cosas que no aparecieron en la misma. La directora de psicodrama les hizo la observación de que eso no tenía que ver con la escena presentada y dirigiéndose al grupo pidió que se limitaran a apelar sobre aspectos de la dramatización.

Subgrupo C

Nombre de la escena: "Falta de comunicación".

Personajes: Operador 1, Operador 2, Operador 3, 3 Obreras, Encargado de control de calidad, Supervisor.

Tres personas apelaron a las obreras la falta de atención en su trabajo. Les hicieron saber que es importante que lleguen temprano a su lugar de trabajo, no se separen de las máquinas y que no platiquen tanto porque descuidan el trabajo. Apelaron que su distracción afecta el trabajo de todos ya que por eso vienen los rechazos por parte de control de calidad. Pidieron a las obreras que revisaran el material adecuadamente para no afectar el trabajo de sus demás compañeros.

Una persona pidió a los operadores su puntualidad al trabajo para mejorar el funcionamiento de las máquinas y así prevenir algún desperfecto que afecte el trabajo de los demás.

Una mujer pidió al supervisor que fuera más justo con los miembros del grupo. Que exigiera a todos por igual.

Al gerente de producción cuatro personas le reclamaron su prepotencia y la forma déspota en que regaña a los operadores, obreros y supervisores. Le atribuyeron la costumbre de ridiculizar a los empleados frente a sus compañeros. Lo tacharon de injusto con los empleados y de tener favoritismo por algunos supervisores y sus grupos. También le pidieron mayor consideración con las personas con necesidades especiales. Así como dar el ejemplo a los trabajadores del trato justo, amable y sereno para con los demás.

La directora psicodramática consideró necesaria su intervención y dijo: *"Hay personajes como el gerente de producción que está muy cargado. Vamos a hacer una 'inversión de roles'. Las personas que interpelaron a este personaje pónganse en su lugar y otra persona ocupará el lugar de ustedes"*.

Las cuatro personas que interpelaron al gerente de producción se pusieron en el lugar de él en el escenario. Una mujer tomó el lugar de ellos cuando interpelaron. La directora se dirigió a ellos en el rol de gerente de producción y preguntó: "¿Cuál es su punto de vista como gerente de producción? ¿Qué opina de todo lo que ellos le están apelando?"

Los cuatro sujetos desde el lugar del gerente de producción contestaron lo siguiente: "Creo que lo que hago es por el bien de ustedes porque de todas formas la producción tiene que salir a tiempo. A mí también me exigen mis jefes que las cosas salgan bien. Por eso les pido que se apuren y trabajen más. No se porque piensan que tengo preferencia por algunas personas si yo creo que soy justo con todos los del grupo de trabajo".

Después de escuchar lo anterior, una persona de la audiencia pide ponerse en el lugar del gerente de producción y desde ese rol dice lo siguiente a los empleados que apelaron: "Sean más responsables en su trabajo para que yo no tenga que exigirles de forma dura que hagan bien las cosas. De todas formas sé que soy una persona fría y seria, no puedo ser de otra manera con ustedes".

La directora se acerca a la nueva persona que está en el rol del gerente de producción y pregunta: *"¿Y usted cómo se siente en su puesto? ¿Cree que está solo?"*, a lo que el gerente de producción contestó: "No me siento solo. Soy parte de un grupo, lo único que quiero es más apoyo para no tener que regañarlos para que las cosas salgan bien".

Subgrupo D

Nombre de la escena: "El dictador"

Personajes: El dictador (Gerente de producción), Operador 1, Operador 2, Operador 3, Supervisor.

Se acerca al gerente de producción una persona con necesidades especiales y le apela que no es justo que abuse de las personas con necesidades especiales ya que a ellos les cuesta más trabajo realizar las tareas. Le reclama por hacerlos quedar tiempo extra porque las personas con necesidades especiales dependen de que algún familiar los vaya a recoger y si se quedan tiempo extra no encuentran transporte para regresar a casa.

Al supervisor se acercaron dos personas. Apelaron que no da oportunidad a todos los empleados de desempeñar diferentes funciones. Dijeron que en el trabajo de las charolas solo pone a las personas más rápidas del grupo. Le dijeron que si no les da la oportunidad de cambiar de actividad nunca van a aprender a desempeñarla. A muchos les gustaría hacer el trabajo de las charolas y como no son rápidos no les da esa responsabilidad.

A partir de esa intervención una persona de la audiencia pidió ocupar el lugar del supervisor. Desde el rol de supervisor contestó a los que le habían apelado lo siguiente: "Yo voy a seguir poniendo a las personas más rápidas en las charolas porque son los que producen más".

Esta observación que le hicieron al supervisor es sobre algo que no apareció en la escena sin embargo la directora permitió la intervención sin dejar de hacer la observación al grupo de que eso no había aparecido en la escena.

9. *"El siguiente ejercicio consiste en regresar al grupo con el que escenificaron. Si alguien quiere cambiarse a otro grupo porque se identificó más con otra escena lo puede hacer. Ahora intenten buscar un cambio que en la realidad sea posible realizar. Un cambio que ustedes mismos puedan promover. Es importante que se pongan de acuerdo para darle otro final a su escena. Recuerden que no pueden cambiar a los personajes de su historia porque no sabemos si ellos van a cambiar. El cambio que propongan debe venir de ustedes mismos. A esta nueva dramatización le dan también un título nuevo".*

El grupo manifestó estar muy cansado. Comenzaron a expresar el sueño que tenían. La energía del grupo disminuyó después de haber hecho el trabajo de cambio de roles.

Subgrupo A

Nombre escena anterior: "Falta de comunicación"

Nombre escena nueva: "La comunicación"

Los trabajadores están empacando los envases. El supervisor dice a los operadores la forma en que deben estar hechos los envases. Se acercan al encargado de control de calidad y éste acepta los envases que le entregan. El encargado de control de calidad levanta el teléfono para comunicarse con el supervisor y llegar a un acuerdo de cómo deben estar hechos los envases.

Aplausos.

La directora de psicodrama les hizo la observación de que no propusieron una solución que esté en sus manos y agregó: *"Como equipo de trabajo deben buscar la forma de resolver los conflictos que afectan directamente su trabajo. Si ellos están percibiendo que algo está mal no pueden cambiar la actitud de los otros. Únicamente, pueden cambiar su actitud ante los problemas para buscar una solución viable"*. El grupo estuvo de acuerdo en esta observación que hizo la directora y meditó acerca de esto.

Subgrupo B

Nombre escena anterior: "El dictador"

Nombre escena nueva: "El dictador se vuelve un ángel"

Los trabajadores se encuentran en sus máquinas trabajando, el gerente de producción se acerca con ellos hablando de forma amable y serena. Da instrucciones claras y precisas de cómo considera que debe realizarse el trabajo. La producción no se terminó a la hora en que finaliza el turno de trabajo y el gerente de producción les dice que no se preocupen que terminan su trabajo al día siguiente, que no van a haber horas extras.

Aplausos.

Al finalizar la dramatización el equipo expresó estar de acuerdo en que el nuevo final de la escena no representaba algo que ellos pudieran hacer para solucionar ese conflicto.

Subgrupo C

Nombre escena anterior: "Más seguridad en el trabajo"

Nombre escena nueva: "Seguridad"

Aparecen los actores colocados en la misma forma que en la escena anterior. Un operador se dirige al otro para decirle que es necesario poner una manguera nueva y regular con mayor cuidado la flama. El otro operador de forma optimista le dice que está de acuerdo y que así lo van a hacer. El operador reporta las condiciones de la máquina, solicita una manguera nueva y la coloca. A la persona en silla de ruedas que trabaja frente a ellos le dicen que tenga cuidado y deje un espacio libre de material por su seguridad, así si surge una emergencia va a poder alejarse con mayor facilidad. Aplausos.

Subgrupo D

Nombre escena anterior: "Despido injustificado"

Nombre escena nueva: "Dolor de cabeza"

Aparecen los personajes que se encontraban fuera del lugar de trabajo. La licenciada llega repentinamente y les pregunta en qué les puede ayudar porque se imagina que algo se les ofrece ya que están afuera. La obrera dice que necesita una medicina ya que se siente mal. La licenciada contesta que le va a ayudar porque ya existe un botiquín en el lugar de trabajo para esas ocasiones.

Aplausos.

10. *"Regresen a sus lugares. ¿Recuerdan la foto que eligieron en su mano derecha? Todos contestan que sí. Pues bien, para que se vayan con algo positivo sobre su trabajo. En movimiento comparten la foto de su mano derecha con los compañeros que se van encontrando".*

Esta vez el grupo intercambió las fotografías en grupos más pequeños (de dos a tres personas). El ejercicio se realizó de una forma dinámica y con entusiasmo. La directora se acercó a los grupos pequeños para escuchar los títulos de las fotos.

Los títulos de las fotografías giraron alrededor de temas como el compañerismo, agradecimiento, solidaridad, sinceridad, comunicación y apoyo. El grupo reconoció ante sus compañeros los aspectos positivos de la convivencia diaria. La energía y el entusiasmo eran contagiosos. El grupo estaba satisfecho con este último trabajo. El cansancio quedó atrás durante el ejercicio.

11. *"Los temas de casi todas estas fotos son parecidos y tienen que ver con el compañerismo, con ser solidarios y trabajar en equipo. Hagan una escultura o foto que pueda representar las fotos de todos". (Ellos espontáneamente hacen el círculo y se toman las manos)".*

Frases como: "La unión hace la fuerza", "Ánimo equipo", "Ayudémonos", "Hay que apoyarnos entre todos", "Busquen soluciones a los problemas", "Levantémonos el ánimo entre todos" y "Sí se puede" fueron expresadas en voz alta por miembros del grupo. Mirándose unos a otros compartieron estas frases positivamente.

12. *"Posen para que les tomemos una foto como de familia".*

El grupo entusiasmado se acomoda en el salón y se les tomó una foto. Despedida.

GRUPO 2

Fecha: 1 de diciembre de 1999.

Horario: de 11 a 15 hrs.

Lugar: Salón de un hotel.

Directora: Ma. Carmen Bello

Observadoras: Alejandra y María.

- Descripción del lugar

Salón rectangular de 7 x 10 metros.

Iluminación y ventilación artificiales.

El salón estaba equipado con 26 sillas, un pizarrón y una mesa con galletas, café, refrescos y agua.

- Sujetos

11 mujeres

12 hombres

- Antecedentes

El grupo viene descansado ya que hoy es su día libre.

- Crónica

Para dar inicio a la sesión, la Encargada de Comunicación de la organización hizo la presentación de la directora de psicodrama y de las observadoras. Explicó que el objetivo de la sesión era resolver aquellos conflictos entre los integrantes del grupo.

“Durante la sesión podremos enfrentar los conflictos que vivimos en el lugar de trabajo, este es un espacio para eso. Por lo general estamos acostumbrados a no enfrentar conflictos, hacemos como si no pasara nada. Lo peor que puede pasar es que los conflictos no se resuelvan pero enfrentarlos nos hace ser más inteligentes y atentos a lo que pasa a nuestro alrededor. Los grupos de trabajo no los elegimos, son grupos cuyos miembros se eligen al azar. Lo que trabajemos durante la sesión es un secreto que quedará entre nosotros. No se vale hacer chismes o pasar información a otros grupos. El informe que nosotros entregamos a los directivos ustedes lo leen, lo discuten y si quieren cambiar u omitir algo lo van a poder hacer. Básicamente el psicodrama consiste en ponerle movimiento a las cosas porque, como lo van a notar, con movimiento las cosas cambian un poco”.

1. *“Caminen, vengán al centro del salón. Éste es su espacio el día de hoy”.*

2. *"Voy a trazar una frontera imaginaria en medio del salón. Vamos a ver que cosas tenemos en común y que cosas son diferentes entre nosotros. Pónganse de un lado [de la frontera] los hombres y del otro lado las mujeres"*.

Los sujetos se dividieron mientras reían y murmuraban. Se colocaron unos frente a otros. Prácticamente el grupo está dividido en 50% de hombres y 50% de mujeres. La directora de psicodrama les hizo esa observación a lo cuál ellos respondieron espontáneamente diciendo: "guerra entre hombres y mujeres".

"Como podemos ver cada vez son más mujeres las que trabajan. Cada día hay más mujeres en los lugares de trabajo. Ahora divídanse entre los nuevos y los viejos de la empresa". Los sujetos se fueron entusiasmando más con ésta clase de divisiones.

"Ahora hagamos una hilera en la que se acomoden de mayor tiempo en la empresa a menor antigüedad".

El más antiguo llevaba 3 años 6 meses en la empresa y la mitad del grupo llevaba menos de 6 meses de antigüedad. En el grupo hay muchas personas de nuevo ingreso, todavía no se conocen bien entre ellos.

"Ahora ubíquense por edades en una hilera igual a ésta: de mayor a menor".

Los sujetos se empezaron a preguntar la edad entre ellos. Al más grande del grupo lo ubicaron entre todos por su apariencia. Más de la mitad de los sujetos son menores de 30 años en este grupo y sólo seis son mayores de 30 años.

"En este grupo predomina la juventud. Esto se puede deber a que la gente más grande está en otros trabajos u otros puestos. Ahora divídanse entre personas casadas o 'emparejadas', con emparejadas quiero decir que vivan con su pareja aunque no estén casados".

El grupo se divide mirándose unos a otros. Les causa curiosidad enterarse de las características de sus compañeros. Algunos se sorprenden al enterarse que algún compañero está casado cuando pensaban que era soltero(a). Diez personas del tienen pareja y entre ellos el más joven, esto último sorprendió a todo el grupo.

"Ahora dividámonos entre los que tenemos hijos y no tenemos hijos. No importa si tenemos pareja o no".

El grupo se dividió y después los que tenían hijos compartieron en voz alta cuántos hijos tenían y de qué sexo son. Once sujetos dijeron tener hijos.

“Ahora dividámonos entre los que somos únicos proveedores de la familia y los que no”.

Siete personas se pusieron en el lugar de únicos proveedores de la familia y el resto dijo que con hijos, pareja o papás ayudan a sostener su casa.

“¿Qué otra cosa les gustaría saber del grupo?”, a ésta pregunta una mujer contestó: “Los que tocan instrumentos o cantan y los que no”.

Únicamente tres personas cantan y dos de ellas tocan la guitarra. Hasta ésta actividad el grupo se ha portado participativo y cooperador. La mayoría son muy nuevos en la empresa.

“¿Qué les parece si nos dividimos en los que antes han trabajado en otro lugar y en los que éste es su primer trabajo?”

El grupo se sorprende de que para cuatro personas este es su primer trabajo. Los demás desde su lugar de la frontera se dividieron en los que han tenido un trabajo parecido (de obreros) y los que no. Trece personas dijeron haber trabajado en otras actividades como choferes y costureras.

“¿Tienen otra curiosidad, les gustaría saber otra cosa del grupo?”, a esta pregunta de la directora el grupo contestó que no.

3. *“Vamos a movernos por el espacio, sin hablar y traten de estar consigo mismos. Caminar sirve para pensar, vamos a pensar en las situaciones que todos los días vive este grupo”.*

4. *“Ahora vamos a mirar la palma de nuestra mano derecha. Imaginémonos que se va dibujando en ella una escena que vivimos en la empresa todos los días. Hagámoslo como si sacáramos una foto del grupo trabajando ¿Qué foto sacarían?”*

El grupo camina alrededor del espacio psicodramático unos de tras de otros. La directora hace la observación y dice que no caminen en fila, que lo hagan de forma dispersa y natural. Ellos la escuchan y cambian de rumbo en el caminar mientras continúan mirando en silencio la palma de su mano.

5. *“Pónganle un nombre a la foto que imaginaron. Háganlo con imaginación y creatividad, es como si le pusieran un título a la foto. Mientras piensan en el título sigan caminando como lo han hecho hasta ahora. Una vez que tengan el título de la foto, continúen caminando y cuando se encuentren con alguien le muestran su foto. Le dicen el título de la foto y le platican brevemente de que se trata. Hacen esto de forma rápida, vuelven a caminar y cuando se crucen con alguien más se platican unos a otros, nuevamente, el título de la foto y de qué se trata. Mientras lo hacen váyanse fijando quienes tienen fotos parecidas a las de ustedes, vayan ubicando las fotos similares”.*

Cuando comparten la foto con sus compañeros, lo hacen en subgrupos de 2 a 4 personas. Un señor queda aislado y la directora se acerca a él para incluirlo con los demás compañeros. La directora pregunta a 11 sujetos el nombre de su foto. Los títulos de las fotos fueron: “Trabajo mal hecho”, “Llegada tarde”, “Mal día”, “Máquina descompuesta”, “Todo ordenado”, “Inauguración del camión”, “Clásico regaño”, “El primer día”, “El mejor momento del día: la comida”, “Mal trabajado” y “Ya nos vamos”. Después de escuchar los nombres de las fotos el grupo empezó a platicar, reír y gritar.

6. *“Ahora júntense con las personas que tienen fotos parecidas a las suyas”.*

Después de esta actividad el ánimo del grupo bajó. A partir de la reflexión sobre las fotos empezaron a mostrarse poco cooperativos y sin entusiasmo. El grupo de forma apática dice no entender la consigna anterior y se queda mirando a la directora. Entonces ella agrega: *“Por ejemplo los que tienen fotos de conflictos júntense con otros con fotos del mismo tema, los que tienen fotos con el tema de tranquilidad y alegría formen un grupo y así sucesivamente. Acomódense en grupos”.* A partir de esta consigna se formaron cuatro subgrupos.

7. *“Ahora en cada grupo van a inventar entre todos una representación. Pueden representar una foto en grande, ó sea, una mezcla de la foto de todos. Vamos a hacer como una película del grupo con las representaciones de cada subgrupo. La historia o representación debe ser cortita no más de 3 o 4 min. de duración”.*

La directora se aleja de los subgrupos mientras ellos con poco entusiasmo comentan la escena que van a realizar. Incluso algunos se ven molestos. En 12 minutos quedaron listas las escenas de los grupos.

8. *“Llegó la hora del receso, vamos a desayunar y cuando regresemos trabajaremos con las escenas”.*

Receso

“La historia del grupo es diferente. Hay grupos nuevos y grupos viejos. Los conflictos que se presentan son diferentes en unos y en otros, pero, finalmente si se logra diagnosticar, pueden ofrecerse alternativas de cambio. Vamos a ver las escenas de cada grupo. El orden en que las van a presentar es conforme fueron terminando de preparar las escenas. Recuerden no más de 4 minutos en cada escena, hablen fuerte y no den la espalda al público”.

Subgrupo A

Nombre de la escena: “Primer día”

Una mujer se presenta con la Gerente de Recursos Humanos y le dice que es su primer día de trabajo. La gerente le indica en que grupo va a trabajar y cuál es su transporte. Posteriormente, la presenta con el supervisor del grupo que le corresponde. El supervisor la saluda y la presenta con el asistente de supervisor. El asistente de supervisor le explica rápidamente y de forma poco clara como funcionan cada una de las diferentes máquinas y cómo debe hacer las botellas. Después de haberle dado esta vaga explicación, el asistente de supervisor la presenta con otra compañera y le dice que es ella quién ahora le va a enseñar a empacar las botellas. La trabajadora se ha mostrado desconcertada durante su primer día laboral. Mira temerosa a la obrera que le va a enseñar a empacar y ésta sin darse cuenta de que la otra está nerviosa, empieza a explicarle cómo debe empacar las botellas. La mayoría de los que trabajaron en este grupo son de nuevo ingreso.

Subgrupo B

Nombre de la escena: “Un día tranquilo”

Están seis personas trabajando en las máquinas, uno de ellos grita: “Ya vámonos, se acabó el día”. Los demás se alistas rápidamente y felices salen platicando de la escena. Aquí se terminó la escena. Ésta fue extremadamente corta, duró aproximadamente 20 segundos. La directora hizo regresar a los sujetos al lugar que ocuparon en la escena. Pidió al hombre que gritó en la escena, repetir la frase (“Ya vámonos, ya se acabó el día”). Una vez que la repitió, la directora pidió a todos los sujetos del grupo que dijeran en voz alta los sentimientos y pensamientos que sentían desde el rol que jugaban en ese momento de la escena.

Los cinco participantes expresaron como idea principal que estaban felices porque ya se iban de la fábrica y todo les había salido muy bien. Después, la directora pidió que expresaran, nuevamente en voz alta, un propósito para el siguiente día laboral. Todos los miembros del subgrupo contestaron que ojalá las máquinas sirvieran al día siguiente y que las personas del turno anterior a ellos dejaran todo en orden.

Subgrupo C

Nombre de la escena: "Un mal día"

Cuatro personas están trabajando silenciosamente en una máquina. Dos supervisores se acercan a ellos y les dan un cartel que dice: *rechazado*. Un operador se levanta enojado y dice al supervisor: "No nos enseñaron como arreglar la máquina para evitar rebaba de las botellas ni como mejorarlas". Una obrera se dirige al operador y, en forma de reclamo, dice: "No arreglaste bien la máquina, por eso sale mal la producción". El operador se dirige nuevamente al supervisor: "Es que no nos enseñaron a arreglar bien la máquina". En eso entra a la escena el Gerente de Producción quien tiene directamente a su cargo al supervisor. Se da cuenta de que la producción fue rechazada y pregunta al supervisor qué pasó, el supervisor lo mira en silencio. El Gerente le pregunta por el operador y cuando éste se acerca, grita dirigiéndose al supervisor y el operador: "A mí me vale madres que haya pasado, arreglen ésta situación". Entra a escena la directora y le pide al operador que ponga palabras a los sentimientos y pensamientos que tiene en ese momento, entonces el expresó tristemente: "Chin, ya me regañaron". La directora se acerca a cada uno de los que están en la escena para hacerles la misma pregunta. Los cuatro obreros expresaron sentirse mal porque nadie les enseña a usar las máquinas ni a hacer su trabajo, además porque es horrible que les rechacen la producción. El supervisor dijo sentirse irresponsable cuando lo regañan. Por último, el gerente expresó una gran desesperación y malestar cuando la producción no sale porque las máquinas no funcionan.

Durante esta presentación, el resto del grupo que permanecía como audiencia estuvo platicando y puso poca atención. Incluso, la directora de psicodrama tuvo que pedirles que se callaran tres veces. Por otra parte, los sujetos que estaban en la escena hablaban muy bajito a pesar de que la directora pidió dos veces que subieran el volumen de la voz.

Subgrupo D

Nombre de la escena: "Un día de auditoría".

Un supervisor dice a su asistente que van a tener auditoría que por lo tanto es preciso que esté todo en orden en la planta. El asistente del supervisor va hacia las máquinas donde están trabajando los obreros y les pide que se pongan guantes, gorra, en fin, todo el equipo de seguridad. Además, les pide que recojan todas las botellas que están tiradas por el piso. Finalmente, una vez que el asistente del supervisor dejó en orden la planta, volteó hacia el público y dijo: "No tuvimos problema de limpieza, todo está bien y en orden".

9. *“Vamos a trabajar estas escenas. Vengan los actores del primer grupo Presenten a los personajes que aparecieron en la escena. Una vez que los personajes estén parados en el espacio de trabajo, el resto del grupo, incluso los que están en su papel pueden decirles algo. Le pueden sugerir o decir algo a los personajes de la escena, basándose en lo que sucedió en la representación. Tal vez le pueden sugerir que cambie algo”.*

Subgrupo A

Nombre de la escena: “Primer día”

Los personajes se colocan frente al grupo y repiten los papeles que representaron.

Personajes: Gerente de Recursos Humanos, Supervisor, Asistente de Supervisor, Obrera nueva, Obrera antigua.

Tres personas reclamaron al supervisor la falta de capacitación en el uso de las máquinas, explicaron su inconformidad por ser otro compañero el que enseña como usar las máquinas a los de recién ingreso. Pidieron capacitación para hacer mejor su trabajo y entender el proceso del producto. Dos personas se dirigieron a la obrera nueva para decirle que es conveniente que pregunten siempre que duden en cómo hacer algo. Agregaron que muchas veces ellos no pueden ayudarlas porque los regañan si se mueven de su lugar. La revisadora de nuevo ingreso dirigió su comentario al supervisor y le dijo no entender cómo y para qué sirven las máquinas. Dada la situación presentada por las personas de nuevo ingreso, la directora llama al escenario a todas ellas. Preguntó que es lo que ve una persona nueva al pisar por primera vez la planta. Todos dijeron que máquinas, la directora dijo: *“Entonces, todos los que no son de nuevo ingreso, conviértanse en una máquina gigante, fabriquen una máquina como las de la planta, háganla funcionar con el mismo ruido que hacen las máquinas en la realidad”.* Posteriormente, tomó de la mano a las personas de nuevo ingreso y las llevó a caminar alrededor de las máquinas en funcionamiento. Después les preguntó qué impresión les daban esas máquinas gigantes. Los sujetos de nuevo ingreso contestaron que da miedo porque las máquinas trabajan rápido y hacen un ruido muy fuerte, además, les causa la sensación de que nunca van a poder manejar esas máquinas. Una vez que escuchó los sentimientos de los sujetos nuevos, la directora pidió que ahora ellos representaran las máquinas para que los viejos las vieran. Cuando los obreros viejos miraron las máquinas, la directora nuevamente preguntó que sentimientos tenían respecto a ellas. La mayoría de los obreros contestaron que sienten que esas máquinas pueden fallar en cualquier momento aunque ellos ya conocen los defectos de cada una. Por último, la directora pidió que regresaran a sus lugares, es decir, los viejos a representar las máquinas y los nuevos a caminar alrededor de ellas. Mientras caminaban alrededor de las máquinas la

directora dijo: *"Ahora caminen como si ya conocieran bien todo el funcionamiento de las máquinas, así como lo hicieron los obreros experimentados"*. Los obreros nuevos hicieron esta última representación con gusto.

Durante la escena los obreros de nuevo ingreso estuvieron cooperativos, sin embargo, el resto del grupo mostró negatividad al realizar la actividad. A la directora le costó mucho trabajo involucrar al grupo en la escena.

Subgrupo B

Nombre de la escena: *"Un día tranquilo"*.

Los personajes se colocan frente al grupo y repiten los papeles que representaron.

Personajes: 6 obreros y un chofer.

Un obrero pidió a las demás obreras apurarse a la hora de salida para poder irse rápido. Otro obrero trajo a la escena un chofer del transporte para obreros de la compañía. Reclamó al chofer su preferencia por las mujeres, dijo: *"A ellas sí las espera porque le coquetean y a los hombres no nos espera"*. La directora preguntó si alguien más quería decir algo y el grupo dijo que no.

Subgrupo C

Nombre de la escena: *"Un mal día"*

Los personajes se colocan frente al grupo y repiten sus personajes.

Personajes: Operador, 4 Obreros, Control de Calidad, Supervisor, Gerente de Producción.

Desde el rol de supervisores, dos personas reclamaron al Gerente de Producción la falta de apoyo hacia ellos. Desde el rol de obreros, otras dos personas pidieron al Gerente de Producción abstenerse de regañarlos ya que preferirían que el supervisor, su superior inmediato, sea quien les llame la atención cuando se equivocan. Asimismo, un operador agregó: *"Usted nos regaña mucho, tiene unos arranques terribles, en su lugar, yo también me enojaría pero no sea tan grosero con nosotros"*. La directora hizo un cambio de roles, pidió al operador ponerse en el lugar del gerente y preguntó: *"Oiga Sr. Gerente, ¿Por qué grita así a la gente"*. El operador que ocupaba el lugar del gerente contestó que lo hacía porque tenía mucha presión del dueño de la empresa. El operador regresó a su lugar.

Posteriormente, una mujer pidió a los obreros apoyo para trabajar en equipo y sacar adelante los problemas. Los obreros reclamaron a los operadores la falta de eficacia en su trabajo, explicaron que nunca llegan a tiempo para arreglar las máquinas y eso retrasa la producción. Los operadores contestaron a los obreros que la culpa la tienen ellos por no

pedir el apoyo a tiempo, es decir, que ellos como operadores no arreglan las máquinas a tiempo porque los obreros no les avisan. La directora hizo un cambio de roles: un operador con un obrero, el obrero desde el lugar del operador dijo al grupo que no podía con todo, continuó: "pónganse en mi lugar, no puedo ir en el instante en que me piden ayuda aunque por supuesto me gustaría ayudarles luego, luego". Por otro lado, el operador desde el lugar del obrero dijo: "Me presionan con la producción, tú como operador me tienes que arreglar la máquina", a lo que el obrero en el lugar del operador contestó: "Yo no puedo solo con todo y entiendo que los afecto, pero no puedo solo". La directora preguntó: "¿Cómo te pueden ayudar los obreros", entonces el operador contestó: "Me tienen que ayudar avisándonos en cuanto tengan un mínimo problema, no cuando ya sea grave, además, no deben dejar que se llene el contenedor porque eso afecta a la máquina y entonces, se descompone".

En ese momento se desmaya una mujer del grupo por la falta de ventilación. La mujer desmayada salió del salón para ser atendida por el médico del hotel. Cuando regresamos al espacio de trabajo, el grupo enojado empezó a decir que siempre hay desmayos en el turno de la noche. La directora contuvo el enojo del grupo e intentó regresar a la escena que se estaba trabajando antes del incidente. Finalmente, los personajes regresaron a su lugar, aunque el grupo estaba disperso y poco concentrado.

Una obrera se dirigió al Gerente para preguntarle en quién pueden apoyarse cuando los operadores no llegan a arreglar las máquinas. Expresó que no piensan en dirigirse a su supervisor porque él nunca puede solucionar nada. El grupo empezó a hacer comentarios desordenadamente en contra de su supervisor. Para que el grupo pudiera descargar ese enojo, la directora colocó una silla vacía en el espacio psicodramático y dijo: *"Ahora sí, todos los que quieran decir algo al supervisor, pueden decirselo, imagínense que él está sentado en esta silla"*. Ocho personas, tanto obreros como operadores, dijeron al supervisor que no parecía jefe porque no tenía carácter, no los apoyaba, no sabía dirigir a su gente y llevaba una mala relación con ésta, además, de que era un inepto. La directora puso a los obreros y operadores que reclamaron todo esto al supervisor en el lugar de éste último. Pidió que desde el lugar del supervisor recomendaran a los obreros y operadores algo para ayudar al supervisor. Ellos recomendaron a los obreros y operadores llegar temprano, no platicar y no pararse de su lugar. Todos regresaron a su lugar. La directora preguntó si querían agregar algo y el grupo dijo que no.

La mujer que se desmayó se integra nuevamente al grupo.

Subgrupo D

Nombre de la escena: "Un día de auditoría".

Los personajes pasan al frente. Personajes: Supervisor, Asistente de Supervisor, 3 Obreros.

Tres obreros se dirigieron al supervisor y a su asistente para exigirles que siempre mantengan la seguridad y el orden y no nada más cuando va a haber auditoría. El supervisor contestó a los obreros que ellos también deben hacerse responsables de su propia seguridad usando los cubrebocas, gorros y uniformes.

Nuevamente, el grupo que no está en la escena se enoja. Dirigiéndose a la directora empiezan a reclamar la falta de información acerca de los uniformes, la directora trata de contenerlos y los invita a pasar a la escena para trabajar ese enojo. El grupo se niega a representar en el espacio psicodramático su inconformidad. Entonces, la directora da una consigna más:

10. *"Siéntense cada uno en su lugar, vamos a dar un momento de reflexión. Cada uno trata de estar consigo mismo. Cierren los ojos, dejen correr en su imaginación las escenas, las fotos y todo lo que pasó aquí. Vamos a darnos cuenta de que aquí apareció un material que demuestra que en nuestro lugar de trabajo tenemos muchas insatisfacciones. Además, nuestro trabajo es el lugar en el que pasamos la mayor parte del día. Por favor piensen en un buen momento que hayan vivido en el trabajo. A pesar de todo lo malo recuerden algún momento feliz que hayan tenido en el trabajo. Algún evento que haga valer la pena trabajar aquí. Piensen en una foto que colocarán en su mano izquierda sobre una situación que nos ayude a cambiar y mejorar nuestra situación laboral. Imaginen que tienen la foto de ese momento en la mano izquierda y le ponen un nombre".*

11. *"Pónganse de pie, caminen en el espacio y compartan esa foto con los compañeros que se vayan encontrando. Traten de encontrarse con los compañeros que conozcan menos y con aquellos que sientan conflicto y compartan con ellos la foto de algo bueno".*

El grupo escuchó esta última consigna y no la llevó a cabo, se quedó estático. Todos se quedaron parados en su lugar. Estaban desanimados, poco cooperativos y molestos, por consiguiente, la directora se acercó a ellos para animarlos a compartir su foto. Preguntó si preferían sentarse a lo cual el grupo dijo que no, entonces la directora dijo:

12. *"Hagamos un círculo en el espacio de trabajo. Después, conforme vayan queriendo compartan el título de su nueva foto".*

El grupo continuó apático y solo tres personas compartieron el título de su foto: “Una disculpa aceptada”, “Una ayuda oportuna” y “Amistad bonita”. La directora preguntó si alguien más quería compartir. El grupo se quedó callado entonces la directora dijo: *“Es una lástima que haya gente que no puede conectarse con un momento bueno”*. A partir de este comentario dos personas dijeron que ellos recordaban que hace un año el grupo se llevaba mejor porque tenía mayor comunicación. La directora comentó que el grupo se encuentra en un momento crítico y que ese es un proceso natural de cualquier grupo de trabajo. Después de hacer ese comentario, con el grupo en el círculo, la directora dijo:

13. *“Cada cual puede colaborar con una pequeña parte de sí para el mejoramiento de éste grupo. Los que quiera dar una pequeña parte de sí, poner un granito de arena digan en voz alta que están dispuestos a regalar al grupo”*.

Solamente compartieron seis personas, una obrera se comprometió a tener más limpio su lugar. Otra dijo comprometerse a platicar menos mientras que su compañera de a lado se comprometió a poner más atención en el trabajo. Dos operadores se comprometieron a ayudar a los obreros cuando éstos se los solicitan. Un obrero se comprometió a apoyar a las personas nuevas. Cuando terminaron de compartir éstas tres personas, el grupo permaneció un minuto en silencio. La directora concluyó la sesión diciendo:

14. *“Están tan pesimistas que piensan que no pueden cambiar nada. Los que no se comprometieron a nada, den un paso hacia el frente. Diganse a sí mismos, en silencio que pueden hacer para ayudar al grupo a cambiar”*.

A excepción de las seis personas que compartieron durante la actividad anterior, todos dieron un paso al frente. La directora los dejó pensando desde ese lugar.

Despedida.

Durante la sesión los integrantes del grupo salieron al baño muchas veces. Estaban distraídos y poco cooperativos. Después de las dramatizaciones el grupo parecía estar molesto.

GRUPO 3

Fecha: 6 de diciembre de 1999.

Horario: de 11 a 15 hrs.

Lugar: Salón de un hotel.
Directora: Ma. Carmen Bello
Observadoras: Alejandra y María.

- Descripción del lugar

Salón rectangular de 7 x 10 metros.

Iluminación y ventilación artificiales.

El salón estaba equipado con 26 sillas, un pizarrón y una mesa con galletas, café, refrescos y agua.

- Sujetos

16 mujeres

7 hombres

- Antecedentes

El grupo viene descansado ya que hoy es su día libre. La sesión se retrasó 35 minutos porque el salón no estuvo disponible a la hora acordada.

- Crónica

La Encargada de Comunicación de la empresa explicó al grupo un día antes de qué iba a tratar la sesión. No acudió alguien por parte de la empresa, por lo tanto, la presentación estuvo a cargo de la directora de psicodrama.

“Mi nombre es María Carmen Bello y me acompañan Alejandra y María como parte del equipo de trabajo. Alejandra está realizando su tesis de licenciatura con nosotros, las observaciones que hace de las sesiones son parte de su investigación. El día de hoy vamos a trabajar con imágenes, escenas y situaciones en movimiento, en eso consiste el psicodrama: en trabajar las relaciones humanas en acción. Todo lo que trabajemos el día de hoy en este lugar es secreto. El informe que nosotros entregamos a los directivos de la empresa, lo leen ustedes primero y si quieren cambiar u omitir algo lo hacemos”.

Una mujer dijo a la directora que los grupos anteriores han sido muy discretos con lo que trabajaron en psicodrama, es decir, que ningún otro grupo de la empresa se entera de lo que pasó en las sesiones. Agregó que venían emocionados y confiados en lo que iban a trabajar ese día, "además", continuó diciendo, "nosotros somos el mejor grupo de la empresa". Todo el grupo sonrió y estuvo de acuerdo con lo que dijo la portavoz del grupo.

1. *“Cierren los ojos un momento para trabajar hacia adentro de nosotros mismos. Pónganse cómodos en la silla, traten de que los pies estén paralelos*

en el piso, pongan cómodos sus brazos y sientan su respiración. Se van a dar cuenta de que nuestro cuerpo tiende al equilibrio entre la salud y las emociones. Nuestra respiración nos hace estar saludable y abre un espacio hacia la imaginación. Comuníquense con el mundo interno con las sensaciones y los sentimientos. En este espacio ya están sucediendo cosas en ustedes, ya pensaron lo que quieren trabajar aquí, sus expectativas. Ahora, pidan a su respiración que todo esto les traiga un objeto que pueda servir de guía para el trabajo que queremos traer. Un objeto que nos guste mirar cuando tenemos un problema. Un objeto que nos acompañe en el lugar de trabajo y queramos traer para trabajar hoy. Vean bien cómo es ese objeto. Respiren profundo y al soltar el aire abran los ojos despacio”.

El grupo cooperó en la actividad. Se siente un ambiente tranquilo. Los sujetos están relajados y muestran disposición a cooperar.

2. “Coloquemos imaginariamente el objeto en cualquier parte de este salón para sentirnos más a gusto. Cuando coloquen el objeto se darán cuenta que va a quitar lo impersonal de éste salón”.

Los sujetos exploran el lugar y colocan los objetos en diferentes partes del salón. Cuando todos hubieron colocado los objetos en su lugar, la directora explicó:

3. “Van a decir en voz alta su nombre, qué objeto trajeron y porqué lo trajeron”.

Cinco sujetos trajeron imágenes divinas (vírgenes o santos) porque los hacen sentir protegidos. Otros siete sujetos trajeron objetos como plantas, flores, árboles o paisajes porque les gusta mucho la naturaleza. Tres sujetos eligieron como objeto la foto de un ser querido. Cinco sujetos más trajeron amuletos de la suerte como muñecos o una prenda de ropa especial. Cuatro sujetos decidieron traer objetos como pinceles e instrumentos musicales porque les gusta el arte. Hasta éste momento, el grupo ha trabajado con entusiasmo.

4. “Desde este objeto pidan al grupo lo que quieren trabajar el día de hoy. Díganlo con sentimientos por ejemplo: ‘Hoy quiero trabajar la alegría o la tranquilidad, etc.’”.

Muchos quieren empezar con el ejercicio. La directora elige quien empiece y dirige las participaciones. El grupo propone los siguientes temas: confianza, discreción, comprensión, paciencia, comunicación, compromiso, honestidad, respeto, agradecimiento y por último, una mujer dijo:

“Apoyarnos porque pasamos mucho tiempo aquí, sentirnos en familia como un equipo”, a partir de ese comentario, la directora dijo:

5. *“Tracemos una frontera en medio del salón y vengan de éste lado todas las personas que tienen hijos”.*

El grupo se divide y solamente cinco personas no tienen hijos.

“Vengan de este lado las personas que tienen mascotas”.

Casi todo el grupo tiene mascotas, solo cuatro no tienen.

“De este lado colóquense los que tienen actividades recreativas”.

La mayoría de los sujetos tiene actividades creativas como tejer, leer, bordar, artesanía, dibujo, música, etc.

El grupo se fue sentando paulatinamente y la directora les pidió que se pararan. Hay sincronía entre los integrantes del grupo, todos están de acuerdo con las actividades que se han propuesto.

6. *“Piensen en los objetos que nos decidieron traer. Quédense pensando en los objetos y junto con eso piensen en algo que creen ustedes posible hacer para mejorar el trabajo o la forma de relacionarse con los compañeros de trabajo. Piensen en una situación o momento vivido en la empresa que de haber sido de otra forma hubiera podido mejorar algo. Piénsenlo en forma de escena no como discurso. Ahora pónganle un hombre a esa escena como si fuera un cuento o una historia. Nada más piénsenlo, no lo comente con sus compañeros”.*

Los participantes se sentaron en sus lugares. La directora permitió que el grupo se sentara más veces de lo usual en psicodrama, debido a que entre ellos hay cuatro mujeres con necesidades especiales a quienes les cuesta mucho trabajo moverse de un lado a otro o permanecer mucho tiempo paradas. Cuando tuvieron pensado el nombre de la escena, la directora preguntó a cada uno el hombre de su escena. Algunos títulos son muy parecidos, por lo tanto, únicamente mencionamos aquellos diferentes, los nombres de las escenas fueron: “Frustración”, “Accidentes de trabajo”, “Errores y aciertos”, “Rechazos”, “Fallas mecánicas y rechazos”, “Exigencias”, “Relaciones humanas”, “Errores de Calidad”, “Valor Humano”, “Bueno o malo”, “Egoísmo”, “Trabajo en equipo”, “Envidias”, “Falles mecánicas”, “Falta de información” y “Mal manejo de transporte”.

7. *“Ya escucharon los títulos de las escenas de sus compañeros. Júntense con los compañeros que crean que tienen un tema parecido al de ustedes”.*

A partir de esta consigna se formaron cuatro grupos. Una vez ubicados en los grupos los sujetos comentaron ordenadamente sus temas. No fue necesario que la directora les explicara cómo hacer las escenas. Como si ya supieran qué hacer en los cuatro grupos los sujetos organizaron sus escenas. Una vez listos los cuatro grupos, decidieron hacer las presentaciones en el orden que fueron terminando de preparar las escenas.

Subgrupo A

Nombre de la escena: "Egoísmo".

El grupo prepara una escenografía con los objetos disponibles en el salón. Además, especificaron que la escena se dividía en dos partes.

Primera Parte

Aparece una obrera empacando el producto, se ve angustiada porque no puede hacer bien su trabajo. Las demás obreras la observan desesperadas, la presionan diciéndole que se apure mientras ellas platican. La directora pregunta a la obrera que está empacando el producto qué siente en ese momento. Ella expresa tener el deseo de que alguna de sus compañeras la ayude, además dice: "Tengo qué aprender y tengo qué poder con esto".

Segunda Parte

Tres obreras recogen las cosas que están tiradas en el piso. Otras cuatro platican sin ayudar, voltean a ver a las que están recogiendo cosas, entonces una de ellas dice en voz alta: "Si no nos caen bien no las ayudamos".

Subgrupo B

Nombre de la escena: "Errores mecánicos y rechazos".

En la escena hay una narradora. Mientras ella narra la escena, los demás actúan en silencio. Aparece una obrera con una caja llena de botellas, se acerca al supervisor y le pregunta si está bien el producto. Él le contesta que sí. Entonces, la obrera entrega las botellas al encargado de control de calidad quien le dice que están mal las botellas y no las puede aceptar así. Ella regresa con el supervisor y le explica lo que le acaba de pasar. El supervisor va con el de control de calidad y discuten. Mientras tanto la obrera no sabe que hacer, pues el supervisor, quien se supone que sabe cómo deben hacerse las cosas, le dice que está bien el producto y control de calidad lo rechaza. Ella se pregunta por qué no existe un acuerdo entre los supervisores y la gente de control de calidad. Finalmente, llega el gerente de producción y regaña a la obrera porque le rechazaron la producción, además, amenaza con correrla si vuelve a suceder algo así.

Subgrupo C

Nombre de la escena: "Frustración y trabajo en equipo".

Una obrera está trabajando en la máquina que produce más rápido las botellas, es la máquina más difícil de manejar. La máquina saca tan rápido el producto que ella se desespera porque no sabe que hacer con el producto que va saliendo, es decir, no puede acomodar la producción tan rápido como la máquina la va arrojando. Un obrero llega a ayudarle le explica como tiene que acomodar las botellas. Otra obrera ve lo que está pasando, se acerca al obrero que la ayuda y enojada le dice que no ayude a la nueva obrera porque a ella nadie la ayudó cuando era nueva. Una tercera obrera que observó la situación dice a los otros tres que en lugar de discutir hagan las cosas en equipo, agregó: "No hay que hacer diferencias entre nuevos y viejos, únicamente trabajemos como equipo".

Subgrupo D

Nombre de la escena: "Falta de comunicación".

Un supervisor y su ayudante caminan hacia un grupo de cinco obreros. Uno de ellos es de nuevo ingreso. El supervisor y el ayudante del supervisor indican a los obreros antiguos en qué máquina trabajar. Al obrero nuevo lo dejan ahí sin hacer nada, lo ignoran. Al ver eso, los otros cuatro se preocupan por el compañero nuevo y continúan trabajando. El supervisor regresa y ve al nuevo sin hacer nada y lo regaña. El obrero nuevo justifica que no hace nada porque no sabe qué hacer. El supervisor, después de oír su justificación, lo regaña más fuerte por no haber preguntado qué hacer.

A partir de lo que observaron en esta última escena, algunos miembros del grupo dijeron a la directora que no les gustaba como los regaña el gerente. Por qué, según ellos, él les grita cuando ayudan a sus compañeros nuevos. Asimismo, una mujer comentó que ella ayudaba a los nuevos aunque la regañaran. La directora los escuchó y dijo que regresando trabajarían con ese material. En éste caso, el grupo compartió verbalmente material que no apareció en las escenas.

8. *"Es hora del receso vamos a desayunar algo y regresamos en un ratito".*

9. *"Además de lo que presentaron en las escenas ustedes mencionaron otros temas antes de salir al receso. Hablaron sobre el egoísmo, la ayuda a los nuevos y la forma en que los superiores los regañan si ayudan a los compañeros nuevos. Trabajemos en puntos de vista sobre los temas que surgieron antes de salir al receso. Queda poco tiempo así es que vamos a dramatizar la situación que plantearon".*

El grupo propone crear una escena en la que algunos obreros ayudan a otro a terminar su trabajo y cómo al hacer esto los supervisores los regañan. Así surgió la siguiente escena grupal:

Una obrera termina de hacer su trabajo en la máquina y de empacar las botellas. Como se da cuenta de que otras dos compañeras no han terminado, va a ayudarlas. Llega un supervisor y la regaña. El gerente pasa por ahí y se da cuenta de la situación. Entonces, regaña al supervisor. La directora mete a la escena a la obrera que dijo, antes de salir al receso, que ayudaba a sus compañeros aunque la regañaran. Pide que enseñe a la obrera “ayudante” de la escena, cómo le hace ella en la vida real. “Ahora”, dice la directora, “*repitan la escena pero con éste nuevo personaje*” (el de la obrera que ayuda en la vida real). La directora dice que ahora cualquier persona del grupo puede experimentar estar en el lugar del supervisor, del gerente o de los obreros. Entonces, todo el grupo se puso en el lugar de éstas personas mientras la directora les pidió reflexionar lo que se siente estar en cada lugar. Después les preguntó a todos qué se sentía estar en el lugar del supervisor, del gerente y de los obreros. El grupo fue empático y entendió el punto de vista de cada uno de los personajes. Finalmente, la directora pidió que se ubicaran en el personaje que prefirieran. Todo el grupo se ubicó en el rol de obreros. Desde el rol de obreros la directora preguntó: “*Qué cosas buenas hay en su trabajo?*”. A esta pregunta el grupo contestó que había muchas cosas buenas como el transporte, el sueldo, el grupo en el que están (porque es el mejor), y el trabajo para las personas con necesidades especiales.

10. “*Regresen a su lugar y cierren los ojos. Respiren profundamente y abran los ojos poco a poco. Los que quieran pueden compartir con el resto del grupo cómo se sintieron el día de hoy. Únicamente digan sentimientos. ¿Cómo se sienten en este momento?*”

El grupo dijo sentirse contento, satisfecho y en un ambiente de confianza. Dijeron que haberse puesto en el lugar de sus superiores les sirvió mucho para entender la situación de cada uno en la empresa. Otros expresaron que les gustó el ambiente de respeto en el que se trabajó.

11. “*Cierren los ojos, piensen en el objeto que trajeron el día de hoy. Usen el objeto como guía para hacer un cambio el día de hoy. Propónganse un pequeño cambio a corto plazo. El cambio que pensaron es secreto y es un compromiso de cada uno de ustedes. Respiren profundo y cuando suelten el aire abran los ojos*”.

Despedida. Aplausos.

BIBLIOGRAFIA

- Arruga, A. (1974). Introducción al Test Sociométrico. Barcelona: Herder.
- Badillo, R. y Espinoza, S. (1991). Psicodrama: Una alternativa de trabajo en grupo. Tesis inédita de Licenciatura en Psicología, Universidad Autónoma de México, México, D.F.
- Bastin, G. (1965). Los Tests Sociométricos. Buenos Aires: Kapelusz.
- Bello, M. C. (1999). Guía para leer a Moreno. Distrito Federal: Colibrí.
- Bello, M.C. (1997). El Psicodrama en la Organización. En Universidad Autónoma Metropolitana (Ed.), Memorias de un encuentro, Experiencias psicossociológicas de intervención en el ámbito laboral (pp. 46-51). México: Bello, M. C.
- Blake, R. (1995, Marzo). Memories of HRD. Training & Development. Estados Unidos pp. 22-29.
- Blatner, H. (1986). Psicodrama como utilizarlo y dirigirlo (1ra. ed. Español), México: Pax-Mex.
- Breen, M. (1994). Applied sociometry. Journal of Group Psychotherapy, Psychodrama & Sociometry. Estados Unidos pp. 52-59.
- Bustos, D. (1985). Nuevos Rumbos en Psicoterapia Psicodramática. Buenos Aires: Momento.
- Bustos, D.(1974). El Psicodrama. Diferentes aplicaciones de la técnica psicodramática. Buenos Aires: Plus Ultra.
- Bustos, D. (1975). Psicoterapia Psicodramática. Buenos Aires: Paidós.
- Caudron, S. (1998, septiembre). Keeping team conflict alive. Training & Development. Estados Unidos pp. 48.
- Datner, Y. y Winkler, J. (1999, abril). Psicodrama da Empresa ¿Mito ou realidade?. Anales del 2º. Congreso Ibero Americano de Psicodrama. Aguas de S. Pedro, Brasil, pp. 17-22.

- Diccionario Larousse (1995). México: Larousse.
- Garrido, M. (1978). J.L. Moreno Psicología del Encuentro. Barcelona: Atenas.
- Gil, F. y García, M. (1998). Grupos en las Organizaciones. Barcelona: Pirámide.
- Granstrom, P. y Stiwne, L. (1998, febrero). A bipolar model of groupthink. Small Group Research. Estados Unidos, pp. 32.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Hoffman, C. y Wilcox, L. (1992). Sociometric applications in a corporate environment. Journal of Group Psychotherapy, Psychodrama & Sociometry. Estados Unidos pp. 3-17.
- Ibáñez, B. (1996). Manual para la Elaboración de Tesis. México: Trillas.
- Keyton, J. (1993, febrero). Group termination. Small Group Research. Estados Unidos pp. 84.
- Leventon, E. (1977). Cómo Dirigir Psicodrama (2ª. Edición). México: Pax-México.
- Marineau, R. (1995). J. L. Moreno su biografía. Buenos Aires: Hormé.
- Mayer, M. (1998). Behaviors Leading to More Effective Decisions in Small Groups Embedded in Organizations. Communication Reports. Estados Unidos pp. 10.
- McDonald, B. y Hutcheson, D. (1998, junio). People differences can be good for teams. Business Journal. Phoenix pp. 50.
- Morales, J.F. (1995). Psicología Social. España: Mc Graw Hill.
- Moreno, J.L. (1972). Psicodrama (6ta. Edición). Buenos Aires: Hormé.
- Moreno, J.L. (1966). El Psicodrama. Terapia de acción y principios de su práctica. Buenos Aires: Lumen-Hormé.
- Moreno, J.L. (1987). Psicoterapia de Grupo y Psicodrama (3ra. impresión español). Distrito Federal: FCE.

- Moreno, J. L. (1977). El Teatro de la Espontaneidad. Buenos Aires: Vancú.
- Moreno, Z. (1974). Reglas y técnicas psicodramáticas y métodos adicionales. Argentina: Momento.
- Moreno, Z. (1990). Applications of J.L. Moreno's legacy to contemporary life. Journal of Group Psychotherapy, Psychodrama & Sociometry. Estados Unidos pp. 94-96.
- Munduate, L. (1997). Psicología Social de la Organización. Las personas organizando. España: Pirámide.
- Patton, P. (1984). Qualitative Evaluation Methods. Estados Unidos: Sage Publications.
- Penson, P. (1996, diciembre). Team-building is not a workplace cure-all. Business Journal Serving Southern Tier. New York pp. 7-13.
- Ramírez, J. A. (1987). Psicodrama Teoría y Práctica. México: Diana-Técnico.
- Robbins, P. (1998). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- Rossi, P. y Freeman, H. (1989). Evaluación. Un enfoque sistemático para programas sociales. México: Trillas.
- Schein, E. (1982). Psicología de la Organización. Bogotá: PHI.
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1998). Introducción a los métodos cualitativos de investigación (2ª edición). Barcelona: Paidós.
- Winkler, J. (1999, octubre). Psicodrama y salud mental en el medio laboral. Ponencia presentada en la XV Reunión de la Asociación Española de Psicodrama. Barcelona.
- Winkler, J. (1993). La empresa tras bambalinas. Revista Expansión. México pp. 32-36.
- Zuretti, M. (1995). El hombre en los grupos: sociopsicodrama. Argentina: Lumen-Homé.