



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA

LA TECNICA DE GRUPO OPERATIVO, UNA ALTERNATIVA
PARA APLICARSE EN TELEFONOS DE MEXICO,
S. A. DE C. V.

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

AMABILIA OLIVARES TORRES

DIRECTORA DE LA TESINA:
LIC. PATRICIA DE BUEN RODRIGUEZ



MEXICO, D. F.

SEPTIEMBRE 2001



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 mis Padres: Leopoldo y Amabilia por los innumerables esfuerzos y sacrificios que hicieron por proporcionarme la posibilidad de estudiar, por respetar mi elección por la psicología y mi elección por muchas cosas más que les fueron dolorosas de aceptar; pero sobretodo por ese su cariño que muchas veces no supe entender.

A mis cuñadas en agradecimiento al apoyo y cariño que les han proporcionado a mis hijos y sobretodo por enseñarme que cuando las personas valen mucho, no es necesario decirlo. **A mi cuñado Javier:** Por compartir conmigo sus poemas a lo bello que es la vida y su ser positivo para vivirla. **A mis sobrinos** porque los quiero mucho y a **Javiersucho** por su "Prieta ¿A qué horas en México?".

A Javier, a quien amo, va éste trabajo para compartir con él parte de mi vida y en agradecimiento a sus enseñanzas sobre la cultura maya y la riqueza de sus conocimientos, proporcionándome la oportunidad de disfrutar la belleza de la naturaleza en los viajes que hemos realizado; a mis amados hijos: **Jorge,** quién sin saberlo fue quién me dio la fuerza más grande para realizar este trabajo cuando me dijo "Mamá, yo sé que lo vas a lograr", por su gran corazón que me hace seguir adelante cuando se antoja detenerse; **David,** por los libros que me consiguió en la biblioteca, pero más que nada por su inmenso sentido común que lo ha hecho crecer y que me ha dado momentos de gran felicidad.

A todos los que han dado su vida (Nacho, Jorge Poinot...) y los que de diferentes formas luchan por una sociedad más justa, principalmente aquellos y aquellas que me consideran su amiga y a quienes considero parte muy importante de mi vida, porque sin ellos éste trabajo no sería igual.

A mis hermanos: Polo, ejemplo de solidaridad, esfuerzo y amor por la familia; Nacho (q.e.p.d.), determinante en mi vida por su lucha por la justicia; Luis, mi cuate, que mucho tiempo me enseñó que la vida es más que estudiar y que al borde de la muerte ha sido más fuerte su lucha por la vida y Paty que siendo la más pequeña siempre ha sido grande en su fuerza para enfrentar los sinsabores de la vida y a pesar de los pesares saborearla.

Finalmente a mí misma.

AGRADECIMIENTOS:

Agradezco a Teléfonos de México, que a través de los Gerentes de Operación y Mantenimiento Metro Sur, Subgerentes de Control operativo y sobre todo a Relaciones Laborales que me proporcionaron las condiciones materiales necesarias para que este trabajo fuera terminado.

A los compañeros de trabajo que creyeron en mí y me apoyaron de diversas formas.

Agradezco a la Lic. Patricia De Buen por ser como es y por los señalamientos que le hizo a mi trabajo y sobre todo agradezco su apoyo en los momentos en que veía difícil lograr hacer las modificaciones necesarias; a la Dra. Magdalena Varela por ser tan respetuosa de mi trabajo y centrarme con las preguntas que me hizo en la primera entrevista; al Lic. Jesús Segura cuyas observaciones me desanimaron en un principio pero hicieron posible mejorar el trabajo, a la Lic. Lidia Ferreira por el tiempo que le dedicó y por sus sugerencias y finalmente al Lic. Mario Pérez por los señalamientos del tercer capítulo. A todos ellos gracias por su paciencia y su tiempo.

Gracias al personal que forma parte de la división de Educación continua.

LA TECNICA DE GRUPO OPERATIVO, UNA ALTERNATIVA PARA APLICARSE EN
TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

Resumen	6
Introducción	7

CAPITULO I. HISTORIA DE LA TECNICA DE GRUPO OPERATIVO Y OBJETIVOS.

A. Condiciones sociopolíticas	11
B. Orígenes del pensamiento de Enrique Pichón-Riviere	27
C. Objetivo y descripción general	38

CAPITULO II. ASPECTOS FUNDAMENTALES EN LA TECNICA DE GRUPO OPERATIVO.

A. CONCEPTOS TEORICOS	
➤ ECRO	43
➤ Cambio y resistencia al cambio	45
➤ Pretarea, Tarea y Proyecto	49
➤ Emergente	52
➤ Cono invertido	56
➤ Vínculo	61
➤ Roles	65
➤ Encuadre	71
B. FUNCIONES DE LOS INTEGRANTES PREDETERMINADOS	
➤ El Observador	73
➤ El Coordinador	79

CAPITULO III. VIABILIDAD DE LA TECNICA DE GRUPO OPERATIVO EN TELEFONOS DE
MEXICO.

A. TELEFONOS DE MEXICO	
➤ Historia de la empresa	83
➤ Proceso de privatización y afectaciones a las Condiciones de trabajo	92

B. ATENCION AL CLIENTE Y CALIDAD EN EL SERVICIO,	
TAREA DE GRUPO OPERATIVO EN TELEFONOS DE MEXICO	115
> Encuadre	118
> Contenido de las ocho reuniones	121
> Consideraciones finales	126
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	128

RESUMEN

El presente trabajo es una investigación documental con dos ejes principales: uno es la técnica de grupo operativo enmarcando, en términos generales, la situación sociopolítica y la vida de su autor Enrique Pichón Riviere, en la que se destacan aspectos importantes como cambio, resistencia al cambio y estereotipia que llevaron a su autor a considerarlos como centrales en la aplicación de esta técnica. El otro es la historia de las transformaciones de la empresa de telecomunicaciones Teléfonos de México, S.A. de C.V. poniendo un especial énfasis a partir de la privatización, la cual se ha centrado en la modernización continua de la empresa.

El trabajo concluye con una propuesta de implementación de esta técnica en Teléfonos de México, al destacarse aspectos comunes entre las condiciones objetivas que proporcionan los elementos centrales para la elaboración de esta técnica y las condiciones de modernización de la empresa. Una alternativa para movilizar estructuras estereotipadas que dificultan el aprendizaje y la comunicación por la ansiedad que despierta en los trabajadores las continuas transformaciones de la empresa y se define como una tarea del grupo operativo la conformación de una nueva cultura laboral en el servicio, que conlleve no sólo a mejorar la atención al cliente sino también una mejor calidad de vida de sus trabajadores.

Este trabajo tiene la información que debe obtenerse antes de la aplicación de cualquier técnica de grupo.

**LA TECNICA DE GRUPO OPERATIVO, UNA ALTERNATIVA PARA APLICARSE EN
TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.**

El gobierno federal, encabezado por el Lic. Carlos Salinas de Gortari impulsó fuertemente la privatización de Teléfonos de México, hasta verla concluida en el año de 1990.

Previo a la privatización (1989), el gobierno promovió una concertación entre empresa y sindicato para modificar la organización y los procesos de trabajo de los telefonistas. La empresa argumentaba que lo anterior era indispensable para su modernización y la prestación de un servicio eficiente que fuera acorde con la evolución tecnológica que en forma constante se presenta en el ramo de las telecomunicaciones. El sindicato consideraba que la modernización de la empresa es un hecho irreversible y que forma parte de la modernización del país, dado que las telecomunicaciones constituyen un elemento toral en el desarrollo industrial, comercial y de los servicios. (Convenio de concertación 89-04-14).

La concertación pretendía dejar pactadas condiciones laborales que no fueran un obstáculo para la venta de Teléfonos de México al capital privado y transformarla en una empresa más rentable, de ahí que lo central era: La flexibilidad y la movilidad de la mano de obra, así como ningún obstáculo para la modernización tanto del equipo como de los procesos de trabajo.

Han pasado más de diez años de la privatización. Teléfonos de México se ha convertido en una de las principales empresas en la bolsa de valores y

sus altas tasas de ganancia no tienen una distribución equitativa entre los trabajadores, aún y cuando éstos sean de los mejores pagados del país. Hace unos meses fueron modificados nuevamente los perfiles de puesto y sin embargo se agudizan las dificultades para el trabajo en equipo, los vicios en la realización del trabajo siguen presentándose en sectores importantes de trabajadores tanto sindicalizados como de confianza, el grado de satisfacción en la realización del trabajo es cada vez menor, las dificultades personales entre los trabajadores crecen y en un gran número de trabajadores no existe el sentido de pertenencia a la empresa.

Esta situación no es exclusiva de los trabajadores de Teléfonos de México, se está presentando en diversas empresas, sobre todo en aquellas que están modernizándose constantemente, también se presenta en organizaciones sociales y políticas. La Psicología la ha venido abordando desde diversas áreas: social, educativa, del trabajo, etc. y diversas corrientes como la conductista, la gestalt, la humanista existencial etc., han hecho diferentes planteamientos al respecto.

La presente investigación documental pretende abordarla desde la técnica de grupo operativo desarrollada por Enrique Pichón Riviere cuya parte central es el trabajo grupal en torno a una tarea, en donde se irán explicitando diversos conflictos, tanto internos como externos, de cada una de las personas. Esto permite abordar la problemática mencionada en los puestos de trabajo, con el objetivo de movilización de estructuras estereotipadas, dificultades de aprendizaje y comunicación, debidas al monto de ansiedad que despierta todo cambio (ansiedad depresiva por abandono del vínculo anterior y ansiedad paranoide creada por el vínculo

nuevo y la inseguridad) (Pichón-Riviere, Bleger, Liberman. Y Rolla, 1960 en Pichón-Riviere, 1985), y se elabora una propuesta de alternativa para aplicarse en Teléfonos de México.

En México, esta técnica ha sido analizada y aplicada por instituciones educativas como la Universidad Nacional Autónoma de México, la Universidad Autónoma Metropolitana, la Universidad Pedagógica. Se han elaborado diversos artículos e investigaciones publicados en las revistas de Psicología de estas universidades, así como tesis y tesinas. Han existido talleres importantes como el Taller de Investigación y aprendizaje de grupo operativo (TAIGO), en donde se formaron Coordinadores y Observadores de Grupo operativo, que han trabajado la técnica en instituciones bancarias, en el Instituto Mexicano del Seguro Social en el área de capacitación, en la Secretaría de pesca, en organizaciones sociales, en instituciones educativas, en la burocracia, etc.

En este trabajo se hace un análisis teórico de los planteamientos de dicha técnica, tomando como punto de partida la historia detallada pero general de las condiciones sociopolíticas que imperaban en el período que abarca la vida del Dr. Enrique Pichón-Riviere, orígenes de su pensamiento, sus objetivos y las características generales de la empresa son las bases que nos permiten concluir con la viabilidad de su aplicación en este sector a través del INTELMEX, responsable de la capacitación de los trabajadores telefonistas, lo que conllevará a mejorar las condiciones de vida y de trabajo de los telefonistas, asimismo mejorar la calidad del servicio al cliente. Los aspectos

relacionados con una distribución más equitativa de las ganancias de la empresa no competen a la presente investigación, aún y cuando forman parte importante de las condiciones de vida del trabajador.

CAPITULO I

HISTORIA DE LA TECNICA DE GRUPO OPERATIVO Y OBJETIVOS.

A. CONDICIONES SOCIOPOLITICAS.

La investigación documental de las condiciones sociopolíticas que imperaban en el transcurso de la vida de Enrique Pichón-Riviere (1907-1977), proporciona elementos importantes que permiten entender las bases sobre las que se construye su pensamiento, ya que en la sociedad argentina se mantenía la ilusión de un avance ilimitado, que cada sector definía y buscaba a su manera, pero al mismo tiempo se perpetuaban y reforzaban los elementos y mecanismos de un trasfondo conservador, que permanentemente llevaba a repetir la misma situación (estereotipo), aspecto nodal de la técnica de grupo operativo.

Enrique Pichón Riviere nace en el año de 1907, año en que se producen violentas huelgas en Argentina: la de los conductores de tranvías en Rosario, la de los portuarios en Ingeniero White, y la de los inquilinos de Buenos Aires que se niegan a pagar los alquileres que consideraban abusivos. Paradójicamente, ese mismo año se crea la Oficina del Trabajo que depende del Ministerio del Interior.

De 1907 a 1977 se dan continuos cambios de gobierno que se podrían caracterizar como de tres tipos: Oligárquicos (civiles y militares), Radicales (civiles y militares) y Peronistas (civiles y militares). Estos gobiernos aparecen como diferentes pero son muy semejantes, ya que las diversas clases nunca se plantean una transformación de fondo debido a que no terminan de conformar su propia personalidad social, no logran

formular e implementar su proyecto histórico que logre imponer a los demás sectores su hegemonía y llevar a alianzas eficaces y operativas. Tienen como aspectos comunes el favorecer a los sectores oligárquicos, control del estado con diversos matices, una penetración imperialista que va de la británica a la estadounidense, una vacilación constante de las clases medias y la manipulación de las masas populares.

Los gobiernos alternan formas autoritarias y regresivas que en algunos momentos llegan a la generalización e intensificación de estilos y modalidades de violencia despiadada que expresan y refuerzan las tendencias regresivas prevalecientes en todos los aspectos de la vida nacional (Kaplan, 1979); con algunos interludios de democracia liberal restringida y cierta apertura social y cultural.

A diferencia de México y semejante a Estados Unidos, hubo un exterminio sistemático de los remanentes indígenas en la segunda mitad del siglo XIX, por lo que no se presentan graves problemas étnicos y los que llegan a presentarse son atenuados provisoriamente los de tipo regional.

Esta situación es la que en términos generales caracteriza el período en que vive Pichón Riviere en Argentina.

El gobierno oligárquico de 1900 a 1916 es una alianza de intereses entre los grupos superiores de terratenientes, comerciantes, financistas, dirigentes políticos y militares que mantienen un monopolio social, cultural y político que le cierra el camino del poder a cualquier fuerza, sector o clase que no se identifique con su juego oligárquico-

imperialista. Algunos sectores desplazados de terratenientes y comerciantes grandes y medianos, capas medias, etc. exigen reformas moderadas, de sentido igualitario y redistribuidor que les permita el ascenso, el enriquecimiento, la seguridad y la extensión de su participación política. Forman la Unión Cívica Radical, de carácter policlasista que se caracteriza por su ambigüedad ideológica y pobreza programática (Ob. citada).

La reforma electoral de 1912 permite los triunfos radicales, en puestos parlamentarios y municipales, en gobiernos provinciales hasta 1916 en que obtienen la presidencia de la República con una votación mayoritaria.

Este nuevo gobierno manifiesta, desde el principio, su carácter contradictorio y vacilante por el temor de un contragolpe oligárquico y un movimiento popular. Concibe el estado como encarnación del pueblo y de la nacionalidad, como aparato autónomo de las clases por lo que debe actuar como árbitro superior. Al igual que la oligarquía apoya el proyecto democrático-burgués. Dan prioridad a la tradición sobre la modernización, reivindican el catolicismo y a diferencia de las corrientes anarquistas y socialistas desconfían profundamente del sindicalismo obrero despreocupándose de los problemas y derechos sociales.

Los radicales mantienen el gobierno de 1916 hasta 1930. En estos años se logra una mayor democratización política, cambios cualitativos y cuantitativos en el funcionamiento del estado. Debido a la relativa prosperidad económica del período de la primera guerra mundial y la

posguerra le permite aplicar una política redistributiva que favorece a sectores importantes de la sociedad, sin embargo la distribución del ingreso nacional no crece al mismo tiempo que las expectativas de las clases y grupos, lo que se manifiesta no sólo en el nivel social sino también en el político. Subsisten manifestaciones contradictorias que van de un arbitraje paternalista, concesiones mínimas hacia estas clases, hasta represiones terroristas como las de la Semana Trágica de enero de 1919 y las matanzas de la Patagonia, 1919-1921.

En esencia los gobiernos radicales gobiernan con los instrumentos que les heredó la oligarquía y que de ninguna manera le posibilitarán cumplir con sus acuerdos, por lo que reemplazan las luchas por los compromisos, frenando el impulso de los movimientos de masas, claudicando ante la oligarquía, llevando a los elementos progresistas del radicalismo al debilitamiento y fortaleciendo a los sectores más reaccionarios que son la relación directa con la oligarquía desplazada y el imperialismo.

Los grupos políticos oligárquicos se unifican en un frente opositor y se atraen a elementos afines del propio radicalismo, a las capas medias, intelectuales, estudiantes, la gran prensa y las fuerzas armadas que preparan el terreno para el golpe militar de 1930, que abre el segundo ciclo oligárquico que va de 1930 a 1943, el país vive la llamada "década infame".

Se imponen al principio las condiciones de una dictadura militar-policíaca reforzada por la movilización de milicias fascistas en la calle. Se persigue, encarcela, tortura y asesina a dirigentes y

militantes de organizaciones sindicales y políticas que definen una actitud y una conducta opositoras. (Ob. citada).

El gobierno golpista dura dos años, se convoca a elecciones fraudulentas en que se nombra a un General como Presidente de la República quien integra en su gobierno a militares políticamente inteligentes y eficaces, era el inicio de un proceso de politización y de logro de un papel propio y autónomo de las fuerzas armadas. El gobierno de las fuerzas armadas es un gobierno conservador.

En política exterior refuerza el trato preferencial a las empresas de capital británico y la neutralidad del país ante la guerra mundial. Los capitales estadounidenses incursionan en los mercados argentinos y favorecidos por la industrialización se van incorporando a la vida económica y política del país hasta lograr su entrada a la guerra.

Las diferencias internas en la conducción de la política oligárquica, la falta de capacidad de incorporar al sistema a las nuevas clases medias, al proletariado industrial y a las masas marginales, aunado a la violencia, fraude electoral y corrupción general van debilitando al régimen oligárquico hasta llegar a un nuevo golpe militar el 4 de junio de 1943.

El gobierno que surge del golpe, tiene inicialmente un sentido puramente militar, de reafirmación del poder de casta, con una inspiración ideológica de tipo nazifascista. (Ob. citada). Más tarde se comprueba su

aislamiento y el entonces Coronel Juan D. Perón elabora e implementa una estrategia que proporcione amplia base política al gobierno.

La personalidad autoritaria y ambiciosa de Perón, con grandes dotes para la conducción y organización, con amplia participación en los golpes de estado de 1930 y 1943; con estudios sobre los métodos y organismos del fascismo italiano y la experiencia obtenida en el cargo de la Secretaría de Trabajo y Previsión le proporcionan las bases para la utilización de las fuerzas armadas, de la iglesia, de la policía de la burocracia gubernamental y del imperialismo británico, para lograr el apoyo masivo de los obreros industriales y de las masas pobres de la ciudad y del campo.

Los obreros industriales y los trabajadores en general no tienen una experiencia ni política ni sindical, no cuentan, hasta este momento, con una ideología propia e independiente. Esto genera las condiciones favorables para que la política peronista encuentre un terreno fértil y logre el control de este sector que paulatinamente resulta tan importante en la vida política del país. El conformismo, la apatía y la aceptación de un paternalismo gubernamental que históricamente ha sido inculcado en el pueblo en general, en donde la derrama de los beneficios vienen desde arriba, sin luchas ni movilizaciones, porque estas son ampliamente reprimidas, es la base fundamental para que avance su estrategia, finalmente conforma La Confederación General del Trabajo controlada principalmente por líderes arribistas, incondicionales y burócratas.

Antes de llegar a la Presidencia de la República tuvo que enfrentar dos confrontaciones que pretendían su destitución y salida de la vida política por impulsar una política nazi, acusándolo de que sus mejoras sociales eran demagógicas, de hacer una exaltación abstracta de la democracia, la libertad y la Constitución Nacional. Sin embargo su estrategia daba buenos resultados, grandes movilizaciones de masas trabajadoras, promovidas y controladas por la policía, la burocracia gubernamental y la nueva dirección sindical detenían la embestida; Perón salía triunfante planteando un programa de mejoras sociales a lograr, una lucha contra la oligarquía y el imperialismo yanqui, junto con la promesa de mantener el orden social y detener el peligro comunista.

Los resultados son obvios, el 24 de febrero de 1946 se inicia el largo período de los gobiernos peronistas, con las elecciones más irreprochables que hubiera tenido el país, el ex coronel, ahora General Juan D. Perón es elegido presidente de la República. Conformó su gobierno con hombres de su extrema confianza y logra controlar el aparato estatal a todos sus niveles.

El país vive una coyuntura excepcional, hay un saldo positivo en el comercio exterior, hay reservas de oro y divisas, la expansión del mercado mundial y el mercado interno asegura a los grandes productores y empresarios altos precios y enormes ganancias lo que posibilita una política de mayor redistribución y de condiciones favorables para un interjuego de concesiones a la oligarquía y a las masas populares, un equilibrio fluctuante y precario entre los distintos grupos nacionales,

entre el país y las grandes potencias, teniendo el estado una amplia base material y social de maniobra.

En 1951 se inicia su segundo período presidencial con un triunfo aplastante en las elecciones, influyendo el voto recién otorgado a las mujeres.

Perón integra su equipo de trabajo no por personas destacadas por su capacidad de trabajo y la honestidad en la realización de sus labores, sino por la lealtad que le profesen, estableciéndose un auténtico "culto a la personalidad" expresado en una adhesión irracional a su persona, su política y sus decisiones (Ob. citada).

En los medios de comunicación hay un control excesivo que impide sistemáticamente la expresión de prensa opositora y se centra en la "doctrina nacional justicialista" en donde se entremezclan elementos de filosofía tomista medioeval, falangismo español, pseudomarxismo convertido en un nuevo evangelio nacional-populista.

En este segundo período se restringen sustancialmente las expresiones opositoras al gobierno. Las intenciones de autonomía del Partido Laborista y de la Junta Reorganizadora de la Unión Cívica Radical, apoyos importantes del primer gobierno peronista, son detenidas para integrarlos en el Partido Peronista Unico; los organismos sindicales son férreamente controlados, la huelga ferroviaria de 1951 es despiadadamente reprimida; los acuerdos entre la gran empresa y los altos mandos peronistas llegan hasta la congelación de los salarios; en política exterior se desplaza de

la apertura económica con Gran Bretaña, a la apertura con Estados Unidos hasta llegar a firmar en 1947 el tratado de Río de Janeiro que deviene en un sometimiento político militar, y a una nueva ley de inversiones extranjeras que legaliza un trato favorable a las empresas no nacionales.

Los sectores militares, que representan la oposición gran burguesa, consideran que los compromisos sociales y políticos que el General Perón ha adquirido con sus propias bases le impiden tomar medidas antipopulares que beneficien al gran capital y al verse limitados en su fuerza política y en sus manifestaciones de independencia impulsan la conformación de un gran frente antiperonista, aprovechando las inconformidades de diversos sectores de la sociedad.

En 1951 llevan a cabo un frustrado golpe militar que al avanzar la crisis económica les da un nuevo aire. La Iglesia pretende la formación de un Partido demócrata cristiano y es fuertemente atacada, lo que provoca que tomen el liderazgo ideológico y agitativo de la conspiración. Las masas populares no toman partido y con su actitud pasiva fortalecen el crecimiento de la inconformidad.

En estas condiciones se genera la llamada revolución libertadora de 1955. La gran burguesía aglutina a la clase media que va perdiendo estatus y busca el apoyo de amplios sectores apoyándose en la inflación, la carga impositiva y en los aspectos abiertamente arbitrarios y opresivos del gobierno peronista.

El 16 de junio de 1955 un grupo de la aviación bombardea la casa de gobierno y la Plaza de Mayo de Buenos Aires, causando un número considerable de muertos, el ejército defiende al General Juan D. Perón obligándolo a restringir su control sobre la vida política, lo que significaba prepararse para el golpe final el 16 de septiembre del mismo año, con el surgimiento de un foco revolucionario militar en la ciudad de Córdoba, que días después es apoyado por la flota de guerra. A pesar de que el General conservaba el control del aparato militar y represivo renunció a utilizarlo, al verse rechazado por amplios sectores de la sociedad, por lo que prefiere marchar hacia un exilio tranquilo y fastuoso.

El gobierno provisional da pasos en la restitución del control de la vida nacional a la gran burguesía, pretendiendo cargar a las masas populares con el peso de la crisis, destruyendo el movimiento obrero organizado y cualquier manifestación de izquierda. La implementación del proyecto de la revolución libertadora no es posible debido a que existen dos formas distintas de ver la situación, por lo que la coalición que llega al poder se divide y se reagrupa en dos líneas principales: la conservadora liberal y la falangista criollo, nacionalista-clerical cuyas diferencias fundamentales estaban en relación con el peronismo y la iglesia. Los resultados son un gobierno provisional falangista primero y al poco tiempo un gobierno provisional conservador, sin que ninguno de los dos lograra sostenerse, deciden convocar a elecciones presidenciales.

Las primeras elecciones presidenciales convocadas por el gobierno provisional en 1958, son ganadas por los falangistas en base a un pacto

secreto del candidato Arturo Frondizi y Juan Domingo Perón en el cuál éste aportaba una gran cantidad de votos de las masas a favor del candidato de la UCRI y Frondizi les otorgaría concesiones tanto al líder exiliado como a su burocracia política y sindical con el fin de retornar a la legalidad del peronismo. Frondizi se compromete con el gobierno provisional en dar continuidad a los lineamientos principales de la revolución libertadora, pero por otra parte se compromete con Perón a restablecer la política económica del gobierno depuesto. La gran debilidad de este gobierno se encuentra en estos acuerdos tan contradictorios que dan pié a que durante los cuatro años de su gobierno haya tenido que enfrentar treinta movimientos militares de diversa intensidad, aunado a la formación de organizaciones armadas. Reaparece la tortura que para estas fechas era poco conocida a excepción de los que venían de la resistencia peronista. No había un conocimiento social asimilable. Las especulaciones eran más truculentas que la realidad de aquellos tiempos, mucho menos que la de los años que vendrían. (DIEZ, 1987).

Los siguientes años se intercalan gobiernos conservadores y falangistas. Se llega hasta la dictadura militar en 1966, cuando un grupo de generales arrastra a las fuerzas armadas a la destitución del gobierno republicano y la imposición de un General como Presidente de la República. Suprime el parlamento, los partidos legales, restringe al mínimo la actividad política, al poder judicial lo relega a un papel meramente instrumental, censura y acosa los medios de información y los centros de creación cultural y científica para finalmente desatar en julio de 1966 un ataque innecesariamente brutal contra las Universidades. (Kaplan, 1979). La

derecha falangista, el conservadurismo liberal modernizado tratan, por primera vez de llegar a acuerdos en un proyecto común, dejando de lado sus divergencias, proyecto de política neocapitalista en la cual la élite oligárquica y la gran empresa nacional y extranjera disfrutan condiciones inmejorables para su rentabilidad y su acumulación.

Todas estas medidas políticas y económicas llevan al resurgimiento de las protestas sociales, a la crítica ideológica y la oposición política. Las clases y los grupos abandonan la apatía y el conformismo, reaparecen las instituciones y los partidos, la movilización popular. Crecen las organizaciones guerrilleras tanto rurales como urbanas que reaparecen después de sus fracasos iniciales y comienza a tener una fuerza inesperada. Se infiltran en los sindicatos, en las universidades, etc.. Hay luchas como la de los obreros azucareros de Tucumán que se manifiestan en forma violenta y de autodefensa armada. La Federación Juvenil Comunista domina la Universidad, el Movimiento de Liberación Nacional, especie de peronismo pero sin Perón, combina el marxismo a largo plazo. Los núcleos trotskistas hacen trabajo en los sindicatos haciéndose pasar por peronistas. En 1969, el FAL logra expropiar de un campo militar todos los fusiles y sacan el primer comunicado, la primera expresión pública de la guerrilla en Argentina, guerrilla que estaría presente por algo más de diez años. El Ejército Revolucionario del Pueblo (ERP) surge en 1969 y entra en la lucha armada con mucha fuerza, todos los días los diarios registraban dos o tres acciones suyas en distintos lugares: Buenos Aires, Córdoba, Rosario, Tucuman. Uno de los movimientos más importantes de 1969 fue el de mayo en Córdoba, en donde se dá una explosión espontánea de agitación y protesta de los obreros

industriales que logran la simpatía y el apoyo de amplios sectores de la clase media. Las motivaciones eran predominantemente de tipo económico, social y político, manifestando además, una gran inconformidad por el centralismo de Buenos Aires que más tarde serán expresados en otras ciudades del interior (Diez, 1987; Kaplan, 1979).

El gobierno es depuesto, son nombrados dos generales más para gobernar y no logran sacar adelante al país, las fuerzas armadas están desgastadas y fatigadas, la represión a los guerrilleros llega a la crueldad de fusilar a quemarropa, a 19 guerrilleros prisioneros en la base naval "Almirante Zar", en Trelew, en venganza por la toma de la cárcel de Rawson, la muerte de un guardiacárcel y la fuga de seis miembros de las direcciones de Montoneros, PRT y FAR.

Es el fin de los gobiernos radicales, la situación es insostenible y no queda otra salida que llamar a elecciones que representen una alternativa política y un gobierno de tipo civil que les garantice la estabilidad del sistema y la continuidad de su proyecto neocapitalista. Los ojos son volteados hacia el peronismo y su derecho de participar legalmente en las elecciones, ya que eso garantizaría el régimen democrático-liberal y la permanencia del orden constituido y del proyecto neocapitalista.

Se negocia con Perón, no regresa al país, pero impone a su candidato Héctor Cámpora, quién en 1973 devuelve al país al peronismo, al quedar electo por la coalición recién formada del Frente Justicialista de Liberación, a quien apoyaban algunos sectores de grupos guerrilleros.

Cámpora carece de una estrategia viable para aumentar su poder y controlar el gobierno, controlar la fuerza espontánea y agitativa de la izquierda peronista, es incapaz de neutralizar ó destruir a sus enemigos dentro y fuera del sistema.

Perón vuelve a Argentina y la derecha peronista atemorizada, enfurecida por el crecimiento de la izquierda lo recibe con una masacre, que no tiene nombre, de militantes de la izquierda peronista en las cercanías del aeropuerto de Ezeiza. No se investiga, no se denuncia y empieza el reagrupamiento de la derecha fascista que cada vez adquiere más fuerza, hasta llegar a imponerle la definición política a Perón, obligando a Cámpora a renunciar y a todo aquel funcionario ligado a la izquierda peronista. Provisionalmente nombran presidente a un hombre de la derecha peronista y en septiembre de 1973, la fórmula Juan Perón-Ma. Estela Martínez de Perón ganan la presidencia de la República, e irónicamente con el total apoyo de la izquierda peronista que hasta ese momento todavía creía fervientemente en él. Sus colaboradores, su gabinete, la gente más cercana, era la gente de la derecha política y económica, por lo que Argentina abre un episodio de mayor represión, crueldad y la tortura más desquiciante que haya vivido Argentina en toda su historia.

El General Juan D. Perón muere el primero de julio de 1974 y ocupa la presidencia su esposa.

Perón primero, sus herederos luego, aprovechan las críticas y protestas de la izquierda peronista y la reanudación de las actividades guerrilleras para acelerar la depuración de todo elemento más o menos

radicalizado, sospechoso, o dotado de un grado mínimo de espíritu crítico y honestidad, que sobreviva aún en los diversos niveles de la administración pública y en las universidades. La depuración institucionalizada se combina con el despliegue de una campaña de represión física por la policía, las fuerzas armadas y un aparato paramilitar clandestino (AAA) promovido y mantenido desde las cimas del gobierno. (KAPLAN, 1979). Más de dos mil hombres y mujeres habían sido asesinados en las últimas mil y una noches, versión Lopezreguista. Para mantener ese promedio, todavía muy lejano de sus expectativas ("Aquí hace falta un millón de muertos, como en España", pregonaba EL CAUDILLO, el órgano de prensa de las AAA). (Diez, 1987). Camiones cargados de prisioneros que regresan vacíos, fusilamientos nocturnos, incendio de cadáveres en fosas comunes, miles de desaparecidos, oficiales que cortejaba y violaban a las prisioneras.

La política económica emplazada por la derecha es un fracaso, hay un fuerte deterioro económico y la crisis se acelera y profundiza, la economía argentina está al borde de la quiebra. La represión crece contra grupos clandestinos y guerrilleros, pero no logra detener su crecimiento, no los destruye, ni detiene los apoyos otorgados por algunos sectores de la sociedad, obreros, campesinos y la juventud pequeñoburguesa a quienes la crisis pareciera cerrar toda salida individual.

Todo parece indicar que se prepara el siguiente golpe militar y nuevamente la historia se repite en marzo de 1976....DICTADURA MILITAR.

GOBIERNOS ARGENTINOS DE 1904 A 1976

OLIGARQUICOS

1904 Manuel Quintana
1906 José Figueroa Alcorta
1910 Dr. Roque Sáenz Peña
1914 Victorino De la Plaza
Gral. José F. Uriburu
Gral. Agustín P. Justo
1937 Dr. Roberto M. Ortiz
1942 Castillo
1943 Gral. Arturo Rawson
1943 Gral Pedro P. Ramírez
Edelmiro J. Farrell

RADICALES

1916 Hipólito Yrigoyen
1922 Dr. Marcelo Alvear
1928 Hipólito Yrigoyen
1955 Gral. Eduardo A. Lonardi 1930
1955 Gral. Pedro E. Aramburu 1932
1958 Arturo Frondizi
1962 José Ma. Guido
1963 Arturo H. Illia
1966 Gral. Juan C. Onganía
1970 Grl. Roberto Levingstone 1944
1971 Gral. Agustín Lanusse

PERONISTAS

1946 Gral. Juan Domingo Perón
1948 Gral. Juan Domingo Perón
1952 Gral. Juan Domingo Perón
1973 Héctor J. Cámpora
1973 Raúl Alberto Lastiri
1973 Gral. Juan Domingo Perón
1974 Gral. Juan Domingo Perón y Ma. Estela Perón
1976 Golpe de Estado.

B. ORIGENES DEL PENSAMIENTO DE ENRIQUE PICHON RIVIERE.

Introducirse en el pensamiento de Pichón-Riviere conlleva a conocer aspectos importantes de su vida debido a que, el esquema de referencia de un autor no se estructura sólo como una organización conceptual, sino que está basado en un fundamento motivacional, de experiencias vividas. A través de ellas, se construye su mundo interno, en el cual cohabitan personas, lugares y vínculos, los cuales articulándose con su propio tiempo, en un proceso creador configuran la estrategia del descubrimiento (Pichón-Riviere, 1985). En este caso sería la técnica de grupo operativo.

Este autor nace en Ginebra, Suiza, el 25 de junio de 1907, sus padres provenían de la burguesía textil Lyonesa; eran intelectuales y diplomáticos. Los dos eran franceses, Alfonso Pichón, su padre, comenzó la carrera militar, en la academia de Saint-Cyr, fue expulsado por sus ideas políticas y su relación con el intendente de la ciudad, Herriot, uno de los principales dirigentes socialistas, por lo que más tarde es enviado a Manchester, donde estudia el proceso de la fabricación de tejidos. Era un gran admirador de Rimbaud y Lautreamont; su madre había estudiado en un colegio exclusivo de Lyon, su familia pertenecía a una clase social alta. "Pese a ello, a una cierta rigidez educativa, tanto mi madre como mi padre -y aquí mi asombro- supieron siempre tomar de quienes los rodearon, en cualquier circunstancia, todo lo bueno y alejarse de lo malo. Su moral, rígida, no perturbaba sus relaciones cotidianas con el mundo..." (Zito Lema, 1985).

A los tres años vivió en Argentina por muy poco tiempo, para luego trasladarse al Chaco, provincia de la Argentina en donde existía una importante explotación algodonera y era la primera en producción de fibra del país. Siempre fue un misterio el cambio, pues por un lado América se consideraba en esa época, como una tierra a conquistar, no sólo desde la línea capitalista sino también la socialista, en un tiempo hubo intentos de transformar el norte de Chaco en una comunidad socialista; por otro, él tenía su hipótesis: había conflictos con su familia de Lyon y éstos podrían tener relación, con el segundo matrimonio de su padre con su cuñada, por lo que se sentía involucrado porque era el único hijo de este segundo matrimonio. Más tarde consideraría que de aquí deviene su actitud espontánea por indagar la estructura del núcleo inmediato, el grupo familiar.

En Chaco enfrentó dos modelos culturales casi opuestos, dos maneras distintas de interpretar el mundo, uno era una comunidad indígena sometida, devastada en su experiencia, era objeto de segregación y prejuicio, una comunidad que elabora una interpretación mítica de sus experiencias, con un pensamiento esencialmente mágico y al igual que en muchas de nuestras culturas indígenas en México, todo lo relacionado con la muerte tiene un valor muy importante. Se aprecia en su vida cotidiana, en sus mitos y leyendas una profunda poesía, lo cual puede observarse en el folklore guaraní. Sin embargo el indio era visto por la sociedad, como violador, ladrón. Esta concepción era considerada por sus padres como un prejuicio, un clásico prejuicio racial con toda su gama de lazos e interrelaciones, en donde subsiste la envidia, ya sea por la

laboriosidad, la belleza, la visión del futuro o la manera de encarar el mundo que tienen los seres objetos del rechazo (Zito Lema, 1985).

La real amenaza de los indios era cuando se juntaban en malones, eran indios guaraníes muy aguerridos que se lanzaban sobre las pequeñas poblaciones y sobre las casas aisladas en el campo. Individualmente, eran gente muy trabajadora y si se conocía su idioma, Pichón lo hablaba perfectamente, se podía relacionarse con ellos sin mayor dificultad.

El otro modelo era el de una cultura francesa, de clase social alta y de cierta formación intelectual y política, con una concepción del mundo más "civilizada", más realista.

Su infancia esta caracterizada por el desarraigo, por viajes constantes de París a Ginebra, de Ginebra a Barcelona, de Barcelona a Buenos Aires y de ahí a Chaco (Tamayo, sin fecha); por el peligro de ser atacados por los malones, de que su casa se incendiara porque estaba hecha de paja, de las catástrofes naturales como las inundaciones que vivió, etc.. En contraparte contaba con una familia fuerte, unida y muy luchadora.

Cuatro años después se trasladaron a otra provincia de Argentina, a Corrientes, en donde vivieron en diferentes ciudades; su padre vuelve a trabajar la tierra, en sembradíos de algodón y tabaco, pero nuevamente no le va muy bien y aunque vivían en bungalows, construcciones muy austeras, siempre eran extremadamente limpias y muy acogedoras.

En Corrientes vivió hasta terminar el bachillerato, el cual cursó en el Colegio Nacional que había fundado su madre. En esa época, en la provincia había mucha actividad política, tenían dos partidos: uno liberal y el otro autonomista, los cuales estaban muy enfrentados entre sí, sobre todo en períodos electorales, sin embargo Pichón estaba absorto en los deportes, fue campeón de ciclismo, practicaba la natación, el fútbol, el tenis y llegó a ser campeón juvenil de boxeo en peso pluma. Un poco más tarde funda el primer partido socialista en la ciudad de Goya. Una parte importante en esta época de su vida fue la relacionada con los quilombos (prostíbulos) en donde junto con otros compañeros se hacen amigos del portero del quilombo (Canoi), el cual les platicaba todo lo que pasaba en el lugar, es a través de este señor que tiene su primer contacto con los textos de Freud, que eran sus primeros trabajos sobre la vida sexual. Este acontecimiento fue muy importante para Pichón debido a que a partir de ese momento deja de vivir como una culpa su profunda curiosidad infantil, al fin lograba darle un verdadero valor de investigación .

Es en su juventud cuando lo siniestro aparece con gran fuerza en sus sueños y a partir de entonces es un tema que con insistencia surgirá en sus diversos trabajos de investigación, caracterizándolo como un sentimiento negativo, pero al mismo tiempo maravilloso, como su antítesis. Sentimientos relacionados en forma dinámica siendo uno la superación del otro ya que cuando se está dominado por lo siniestro y se logra superar el estado angustiante, doloroso, surge lo maravilloso como manifestación de calma. Lo estudió durante algún tiempo en Freud, considerando que sus trabajos de 1915 son los aportes más ricos a la

psicología del arte. Vivió lo siniestro tal y como lo consideraba Freud como algo espantoso, propio de cosas conocidas y familiares desde tiempo atrás. Se trata de un sentimiento complejo y en dónde Freud insiste en diferenciar lo siniestro que se manifiesta en la realidad y lo siniestro que es imaginado o conocido por la ficción.

La personalidad de Pichón es muy rica, se encuentra en su vida diversas facetas que pueden ser contradictorias pero al mismo tiempo complementarias; existe una tristeza que lo acompaña desde su infancia, de ahí su interés por la investigación detallada de la fuente y origen de la tristeza, considerándola al final como la base principal de las enfermedades mentales. Encuentra en sus investigaciones, que la tristeza se puede contrarrestar expresándola a través de la poesía a la cuál consideraba como un símbolo de vida, a través del arte en general y del deporte (Zito Lema, 1985).

Su primera vocación científica fueron sus intentos por estudiar Antropología porque le entusiasmaba estudiar los lugares en donde se habían producido las grandes batallas, lo cual resultaba muy simbólico, sin embargo no dejaba de tener la inquietud por investigar sobre cuestiones de la conducta, su búsqueda siempre fue sobre el conocimiento del hombre, pero más particularmente sobre la tristeza, de ahí que sus inclinaciones sobre la psiquiatría se manifestaban constantemente, así como su gusto por la poesía. Antes de ingresar a la facultad de medicina y psiquiatría, había realizado sus estudios de forma autodidacta.

En 1926 ingresó en la Universidad de Buenos Aires con el objeto de estudiar Medicina y Psiquiatría y durante sus estudios trabajó en el Asilo de Torr s durante dos años, previo a recibirse trabaja en el Sanatorio para enfermos mentales de Buenos Aires, cambia de profesión y deja durante algún tiempo la carrera para trabajar como periodista en el diario Crítica, finalmente se recibe en 1936.

Sus primeras prácticas profesionales fueron en un Hospital de Oligofr nicos (Asilo de Torr s), con quienes organiza equipos de fútbol, son los orígenes de su pensamiento hacia la elaboración de la teoría de grupo operativo. Inicia la investigación sobre el problema sexual en los débiles mentales encontrando aspectos interesantes al establecer que el sesenta por ciento de los internados tenían un retardo especial que no se relacionaba con lesiones orgánicas, sino con retardos afectivos, a ésto le denominó oligotimias, que eran susceptibles de ser curadas a través de una terapia pertinente en donde se vieran problemas de aprendizaje y comunicación.

Su primera esposa fue Arminda Aberastury con quien se casa antes de que ella terminara su carrera, de ella le atrajo su inteligencia y la definía como una mujer ambiciosa pero a la vez muy comprensiva.

Juntos realizaron un viaje a Europa que fue muy fructífero para los dos desde el punto de vista profesional. Pichón se encontr  en Paris con André Breton quien quedó impresionado con sus comentarios sobre Lautrem nt y le reunió en un café a poetas, pintores y escritores del movimiento surrealista, ahí en una mesa improvisó una conferencia sobre

Lautrémont, que duró varias horas. Fue una de sus conferencias más importantes, que más disfrutó porque estaba rodeado de gente que amaba a este escritor. Días después se encuentra con Lacán y Tristan Tzara con quienes vuelve a repetirse el tema. Esto resultaba significativo ya que desde su infancia, transmitido a través de su padre, se relacionaba constantemente con el tema Lautrémont, con quien se identificaba, ambos provenían de una familia francesa, vivieron un mundo desconocido, su niñez fue una odisea y se consideraban marcados por los fantasmas del misterio y la tristeza.

Armida y Pichón logran hacer supervisión con Melanie Klein y otros analistas de gran experiencia, lo cual fue definitivo para el afianzamiento profesional de su esposa que le marcan profundamente en su vocación de psicoanalista de niños; para Pichón por la incidencia que tiene en el campo del psicoanálisis, si bien sus primeras lecturas de Freud fueron en forma autodidacta en su juventud y más posteriormente en la Universidad profundiza en su estudio del psicoanálisis, hasta llegar a fundar la Asociación Psicoanalítica Argentina, por los años 40, junto con Garma, Cárcano y Rascovsky. Es el encuentro con Melanie Klein lo que va a determinar aspectos importantes de sus planteamientos sobre grupo operativo, sobre todo lo relacionado con el miedo a la pérdida y el miedo al ataque (Ob. citada).

Años después en 1953 fundaría el Instituto Argentino de Estudios Sociales y como parte del mismo la Escuela de Psiquiatría Dinámica en donde empiezan a conjuntarse aspectos que venían observándose en su vida: su interés por la investigación de lo siniestro, de la tristeza, de la

fantasía inconsciente del sujeto asentada sobre sus relaciones de necesidad y su interés por el acontecer político que ha vivido a su alrededor (Tamayo, sin fecha; Zito Lema, 1985; Perciá, 1991).

En 1956 se separaría de Armida, habían tenido tres hijos: Enrique, Joaquín y Marcelo con quienes llevaba una buena relación, era un padre poco severo, siguiendo el modelo de su propio padre a quien siempre consideró como un compañero.

Después de la separación de Armida conoce a una mujer a la que consideraba muy dulce, muy buena, se llamaba Coca, no trabajaba en psicología, era pianista, moriría más tarde en un trágico accidente automovilístico, dejándole una hijastra que vivió con él algún tiempo, siempre fue muy cariñosa. En esta situación todos sus hijos, los tres ya mencionados y esta niña fueron un gran sostén y estímulo para Pichón.

Pasado un tiempo funda la Primera Escuela de Psiquiatría Social que más tarde se llamaría Primera Escuela de Psicología Social. Lo acompañan Bleger, Rolla, Liberman y Tarangano. El objetivo que se planteaban era violentar la teoría sin temor al eclecticismo (Tamayo, sin fecha).

En esta Escuela trabaja muy de cerca con Ana Pampliega de Quiroga, quien sería su última pareja, ella mantiene hasta la fecha una gran dedicación en la Escuela y fue una gran colaboradora de Pichón, juntos desarrollaron aspectos importantes de la teoría de grupo operativo.

En el Hospicio de las Mercedes, hoy Hospital Neuropsiquiátrico José Tomás Borda, trabaja más de quince años, encontrándose con una situación de fuerte abandono de los pacientes, tanto por sus propios familiares como por parte de la atención médica que se les proporcionaba.

Una de las primeras decisiones que toma al trabajar en el Hospicio es la de dejar de utilizar formas represivas en el trato con los enfermos mentales, pero para ello requería saber qué era lo que provocaba el maltrato a los pacientes. En sus observaciones concluye que los enfermeros trataban mal a los pacientes debido a que existía en ellos una ansiedad no elaborada y los pacientes eran los depositarios de la agresión; que no tenían el menor conocimiento sobre los problemas de salud y la enfermedad mental. En lugar de empezar a buscar culpables decidió formar grupos de enfermeros creando la técnica que después llamaría de "grupos operativos".

En estos grupos discutiría los diferentes casos que había en el hospicio, dándoles así un panorama general de la Psiquiatría. Los resultados fueron altamente favorables ya que los enfermeros aprendían rápidamente debido al bagaje de experiencia acumulada y la disminución de la ansiedad que les provocaba lo desconocido de la enfermedad. El trato a los enfermos mejoró considerablemente, los cuales empezaron a sentirse bien cuidados y vistos de otra manera.

En el hospicio existían diversas facciones políticas ante la dictadura y diversas concepciones de la Psiquiatría. Pichón siempre se había caracterizado como cercano a los socialistas y de formación

fundamentalmente psicoanalista, lo que provocó que se le privara de los enfermeros con la justificación de que dada la técnica que estaba utilizando, llegaba un momento en que no se podía diferenciar lo sano de lo enfermo.

Como siempre, las situaciones difíciles no lo paralizarían y decide organizar cursos de enfermería con los pacientes que estuvieran menos enfermos. Es la primera experiencia en donde visualiza cómo frente a una relación con otro, frente a lo desconocido y frente a lo que implica un aprendizaje se generan ansiedades y obstáculos que de no ser elaborados se traducen en agresión. En estos cursos, la información recibida de los pacientes y la necesidad de descubrir las partes que los enfermos depositaban en ellos conformaron junto a la conceptualización y a las interpretaciones que formuló, otro aspecto que enriqueció y capacitó en la conceptualización del esquema conceptual, referencial y operativo (ECRO).

Los resultados con los pacientes fueron inmejorables en su salud mental, tenían una nueva adaptación dinámica a la sociedad sobre todo porque se sentían útiles y al resto de los enfermos les devenía en un mejor trato.

En el hospicio no existían distintas salas para adultos y adolescentes y esa fue la siguiente lucha, la creación del servicio exclusivo para adolescentes ya que a éstos o los ponían con los niños o los ponían con los adultos. De esta manera se construyó una sala muy rudimentaria, pero confortable para brindar un tratamiento digno. Poco duró el gusto, debido a razones políticas de un grupo de practicantes pertenecientes a una

fracción aliancista que se centraron en la difamación y la agresión, finalmente por evitar llegar a enfrentamientos violentos entre sus pacientes y los practicantes decide renunciar (Zito-Lema, 1985).

En 1958 en el Instituto Argentino de Estudios Sociales (IADES) realiza la primera experiencia sistematizada sobre grupo operativo. La tarea explícita era trabajar interdisciplinariamente sobre la imagen de la ciudad, con el objeto de elaborar un proyecto.

Estas experiencias, la del Hospicio de las Mercedes y la realizada en el IADES van conformando los planteamientos de Pichón sobre grupo operativo. Llega a conclusiones importantes al ver que el aprendizaje es terapéutico y viceversa. Tal experiencia, además permitió probar que frente a una relación con otros, frente al desconocimiento y frente a lo que implica aprender se producen ansiedades y obstáculos que impiden la efectiva realización de problemas. Siendo necesario estudiar no sólo los problemas específicos que se proponen resolver, sino también ha de abordarse la forma en que el grupo enfrenta su solución o no. (Azpeitia, 1988 citado por Pardavell, 1999).

Habiendo renunciado al Hospicio de las Mercedes se dedica fundamentalmente a la Escuela privada de Psicología social, en la cual estuvo como director y docente activo hasta muy cerca de su muerte.

Enrique Pichón Riviere muere a mediados de 1977. Interesante la vida del fundador de la Asociación Psicoanalítica Argentina, una de las asociaciones latinoamericanas, más importantes internacionalmente.

Empezó como analista ortodoxo, posteriormente desarrolla sus concepciones teóricas de grupo operativo en el ámbito del psicoanálisis social, con gran influencia del psicoanálisis kleiniano, en el marxismo por su formación socialista y por sus estudios de sociología funcionalista y la teoría de grupos.

Pareciera que el número siete lo acompaña durante su vida, ya que nace a mediados de 1907, muere en 1977 a la edad de 70 años.

A. OBJETIVO Y DESCRIPCION GENERAL.

En la técnica de grupo operativo, un grupo es un conjunto restringido de personas que, ligadas por constantes de tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación interna, se proponen, en forma explícita o implícita, llevar a cabo una tarea que constituye su finalidad. Estas personas interactúan a través de complejos mecanismos de adjudicación y asunción de roles (Pichón-Rivière y Quiroga, 1972 en Pichón Riviere, 1985; Pichón-Rivière citado en Wassner, 1991)

Al establecer que es un conjunto restringido de personas se considera que es un número pequeño de integrantes, aproximadamente de nueve a quince, para que pueda haber una interacción cara a cara y poder discriminar con quién se está hablando; si bien el hecho de que un número de personas compartan el mismo espacio y tiempo no los convierte en grupo, al compartir el tiempo y el espacio reiterativamente se va internalizando y discriminando al otro ayudando a que el proceso del grupo se despliegue. En el espacio compartido se intercambian miradas, mensajes, se van

creando códigos comunes. Después de algunas reuniones, los integrantes empiezan a interiorizar al otro, a pensar y recordar al grupo que ya está presente en la mente de cada uno de sus integrantes, ya forma parte de ellos. En este transitar del afuera al adentro se da la representación interna de lo que es ese sujeto que está copresente en el grupo. La representación interna del otro no corresponde idénticamente a ese otro, sino a la imagen y representación que tenemos de ese otro, ya que más allá de la tarea que el grupo pretenda lograr, el grupo es un espacio que convoca escenas inconscientes que pueden tener relación directa con el grupo primario que es la familia de cada uno, hasta fantasías de fusión, ansiedades persecutorias, depresivas, etc.

La tarea que se propone el grupo queda explicitada por los integrantes del mismo, puede ser en relación al aprendizaje, la curación, el diagnóstico, la empresa, la creación artística, el deporte, etc., pero siempre subsiste una tarea implícita que cada uno de los integrantes trae consigo y que a través del desarrollo del grupo se irán explicitando para evitar que impidan la realización de la tarea grupal y la enriquezcan.

En la interacción de las personas se da la adjudicación y asunción de roles. Cada uno de los integrantes dará un lugar a los otros y cada uno asumirá un lugar en relación con los otros, lo que genera una interesante dinámica entre los roles que se asignan y los roles que se aceptan, hasta configurar el rol de cada uno. Pichón-Riviere (1985) define cuatro roles dinámicos, que son o no asumidos: el líder, el saboteador, el portavoz y el chivo emisario.

La finalidad y propósito del grupo operativo está centrada en la movilización de estructuras estereotipadas, dificultades de aprendizaje y comunicación, debidas al monto de ansiedad que despierta todo cambio (ansiedad depresiva por abandono del vínculo anterior y ansiedad paranoide creada por el vínculo nuevo y la inseguridad). (Ob. citada). El vínculo principal que se establece es la relación entre el grupo y sus miembros con una tarea específica; a diferencia de otros grupos en donde lo principal se centra o en los problemas de cada uno de sus integrantes ó los problemas del grupo como totalidad.

Cuando cada grupo inicia su propio proceso en la realización de la tarea, la técnica aborda dos aspectos fundamentales; el aspecto manifiesto, explícito y el aspecto implícito, o latente, lo cual establece su íntima relación con la técnica analítica ya que ésto significa en realidad hacer consciente lo inconsciente, o sea hacer explícito lo implícito. Se parte de lo explícito para descubrir lo implícito con el fin de hacerlo explícito en un continuo movimiento en espiral.

Un grupo operativo se estructura definiendo con anterioridad, varios aspectos tales como, a quién va dirigida esta técnica, cuántos participantes hay, cuántos grupos se conformarán, qué tipo de grupos son y sobre todo definir si los grupos serán homogéneos o heterogéneos, sin dejar de lado que la heterogeneidad permite mayor riqueza en el intercambio grupal al existir diversos esquemas conceptuales que se confrontan y a partir de ello cada uno de los integrantes reelabora el propio, programación de qué temas se van a abordar y en qué orden.

Tamayo (sin fecha) plantea que la descripción general del proceso didáctico que se presenta en estos grupos es a través de lo que PICHON-RIVIERE denominó DIDACTICA DE EMERGENTES, que consiste en los siguientes pasos:

1. Se imparte a todos los participantes lo que es denominado como teórico, el cual hace referencia a los temas que han sido definidos.
2. En cada grupo se retrabaja el teórico, confrontan sus conocimientos, sus experiencias anteriores, las analizan y las discuten. De esta reelaboración surgen los emergentes los cuales son recogidos por el equipo de coordinación y los observadores. Los emergentes son cierto tipo de dificultades, de lagunas, de cortes en la comunicación intragrupal que aparecen en el discurso manifiesto del grupo, de elementos latentes del mismo. El emergente puede ser temático: dudas, elementos confusos e inexplicados, etc; o pueden ser dinámicos: situaciones conflictivas entre los integrantes que obstaculizan la constitución y desarrollo del proceso grupal. Ambos son obstáculos para el tratamiento del tema, los cuales denuncian una actitud de resistencia al cambio.
3. Después de cada reunión del grupo se realiza lo que se ha denominado como postreunión, que es una reunión del coordinador con los observadores, quienes releen la crónica escrita por los observadores y extraen los emergentes.
4. El coordinador de cada grupo lleva los emergentes que se encontraron a la reunión de coordinadores con el supervisor y es en ésta reunión en donde se eligen los emergentes que serán entregados al conferencista que expondrá el siguiente tema.

5. El conferencista incluye los emergentes en su exposición.
6. Se desarrolla el siguiente tema y así de manera de ir conformando una espiral se van resolviendo los obstáculos que se presentan como manifestaciones de resistencia al cambio.

La didáctica de emergentes está basada en conceptos básicos de aprendizaje, lo que Bleger (1971) denomina "regla de oro", que consiste en el respeto al emergente del grupo, es decir interrelacionar lo que se quiere aprender con los obstáculos que se le presentan; asimismo Piaget (1975) en su texto: A dónde va la educación, señala que un individuo sólo aprende aquello que está en su nivel de problematización, es decir, que si se enseña a alguien algo que no está en disposición de aprender, que no le interesa aprender, pues no lo asimilará. Coincide con la explicación de Pichón del olvido después del examen que ocurre frecuentemente en la educación tradicional no sólo de las escuelas sino también de los centros de capacitación de las empresas.

CAPITULO II

ASPECTOS FUNDAMENTALES EN LA TECNICA DE GRUPO OPERATIVO.

En el ámbito de la psicología, los antecedentes teóricos de la técnica de grupo operativo tienen su sustento en una concepción psicoanalítica ortodoxa que fue modificándose en la medida en que los intereses profesionales del Dr. Enrique Pichón-Rivière se centraban en el aspecto social y en la actividad de los grupos en la sociedad. La psicología social le ofrecía mayor capacidad operativa y aumentaba la posibilidad de hacer accesible el análisis a personas de escasos recursos económicos. Los planteamientos de la técnica de grupo operativo parten de esta práctica profesional, principalmente de sus experiencias en los grupos operativos que implementó en el Hospicio de las Mercedes y del trabajo con sus colaboradores en la Primera Escuela de Psicología Social.

Los aspectos fundamentales de la técnica de grupo operativo se describen en dos niveles: A) Conceptos teóricos y B) Funciones de los integrantes predeterminados.

A. CONCEPTOS TEORICOS.

Los conceptos teóricos que se consideran fundamentales son los siguientes:

➤ ECRO

ECRO son las iniciales de Esquema Conceptual Referencial y Operativo que significa un conjunto organizado de conceptos o nociones universales

relacionados entre sí, referidos a un sector de la realidad, que permite aprehenderla para transformarla adaptándose activamente a ella (Pichón-Riviere, 1985; Zito Lema, 1985; Tamayo, sin fecha).

Los esquemas conceptuales se van conformando a través de los planteamientos existentes de la ciencia, hay esquemas conceptuales de algunas ciencias que logran determinados descubrimientos verificables con la experiencia, que van conformando el ECRO, sin embargo es importante considerar que también la observación directa puede llevar a descubrimientos que no han sido registrados en algunos esquemas conceptuales y que se van integrando para la conformación de un determinado ECRO.

Cada ECRO tiene dos aspectos: uno superestructural que son los elementos conceptuales y otro infraestructural que son los elementos emocionales, motivacionales, que sería lo que se denomina verticalidad del sujeto, que surgen de su propia experiencia de vida y que determina la forma propia de abordar la realidad.

El grupo operativo pretende la conformación de un ECRO común a los integrantes del grupo que permita la intensificación de la comunicación intragrupal, ya que como plantea la teoría de la información, lo que permite que un receptor capte el mensaje emitido por el transmisor a través de la codificación y decodificación es la semejanza de sus esquemas referenciales. Por lo tanto en la medida en que la comunicación se intensifica es la medida en que el ECRO común se está conformando.

y que se han caracterizado como el miedo a la pérdida y el miedo al ataque.

El miedo a la pérdida está relacionado con el miedo a perder los instrumentos que se tienen para enfrentarse a la realidad y a las nuevas situaciones. Es un sentimiento o temor de perder por el cambio lo ya logrado que le significa cierta seguridad que mal que bien les ha permitido sobrevivir (Pichón-Riviere, 1970, 1985).

El miedo al ataque está referido a lo desconocido, a ser atacado por aquello que no se conoce y que se presenta como atemorizante y peligroso. Es un sentimiento de encontrarse sin instrumentos para enfrentar la nueva situación o bien no saber utilizar los nuevos instrumentos que la situación le presenta trayendo consigo cierta vulnerabilidad.

Entonces, el miedo a la pérdida es el sentimiento de perder lo que ya se posee y el miedo al ataque es el sentimiento de encontrarse indefenso ante un medio nuevo, sin la instrumentación capaz de protegerlo (Pichón-Riviere, 1970; Orozco, 1989).

Estos miedos generan ansiedades: el miedo a la pérdida corresponde a la ansiedad depresiva y el miedo al ataque, a la ansiedad paranoide o persecutoria. Estas dos ansiedades configuran la situación básica de resistencia al cambio, se presentan en forma simultánea, coexistentes o alternantes. Las primeras por el peligro que implica lo nuevo, lo desconocido y las segundas por la pérdida de un esquema referencial y de un cierto vínculo con aquello que se tiene. Aún cuando parezca

distintos campos de la ciencia y de la política sujetos que a su vez asumen el rol contrario, que representan la resistencia al cambio a fin de mantener la estructura existente e impedir la modificación (Pichón-Riviere, 1965 en Pichón-Riviere, 1985), tal y como se manifiestan las ansiedades básicas para impedir la modificación personal.

➤ **PRETAREA, TAREA Y PROYECTO.**

El Dr. Enrique Pichón-Riviere en la clase dictada el 13 de mayo de 1970 plantea que los grupos en general se clasifican según la técnica de abordaje del mismo, por lo que se observaba que hay técnicas grupales centradas en el individuo, y eran los llamados grupos psicoanalíticos o de terapia; otro tipo de técnica es la del grupo centrado en el grupo, en el análisis de la propia dinámica, técnica inspirada en las ideas de Kurt Lewin, en la que se consideraba al grupo como una totalidad; y la técnica de grupo operativo que considera que la tarea es lo esencial del proceso grupal, en el aquí-ahora-conmigo.

En los grupos operativos se presentan tres momentos principales relacionados con la tarea, que son la pretarea, la tarea y el proyecto. Estos momentos se presentan de manera evolutiva y al decir evolutiva no se está diciendo que se presenten de una manera lineal, es decir primero pretarea, después tarea y finalmente el proyecto sino que se presentan de manera dinámica según el monto de ansiedad que se esté manejando en cada reunión, de tal forma que el grupo puede haber estado trabajando la tarea y volver a una situación de pretarea.

Bajo la tarea explícita subyace otra implícita, que apunta a la ruptura, a través del esclarecimiento, de las pautas estereotipadas que dificultan el aprendizaje y la comunicación, significando un obstáculo frente a toda situación de progreso o cambio. (Pichón-Riviere, 1969 en Pichón-Riviere 1985; Wassner, 1991). En la relación entre la tarea y el grupo surgen fantasías inconscientes que hacen referencia al modelo primario del grupo interno que cada uno de los integrantes trae consigo, o bien como lo plantea Peña en 1994, objetos virtuales internos, ante los cuales el sujeto se enfrentó y estableció determinados vínculos de gratificación o frustración. Algunas de estas fantasías alimentan los miedos básicos ante las situaciones nuevas que se viven en el grupo por lo que su función es impedir la comprensión y el aprendizaje, distorcionando la lectura de la realidad, otras actúan como incentivo del trabajo que el grupo realiza.

El momento de tarea es cuando el grupo ha entrado al abordaje y elaboración de las ansiedades, cuando la ansiedad paranoide es manejada y empieza a desaparecer de tal forma que las experiencias de los otros empiezan a enriquecer la vida de cada uno y se retoma el teórico más en su contenido que en su forma. La tarea es el organizador de procesos de pensamiento, comunicación y acción entre los miembros del grupo. (Tuberklander, 1992). Simultáneamente se entra de alguna manera en depresión por la aceptación de cada uno de algo que no conocía, dejando de lado lo que había conocido con anterioridad. Esto genera las condiciones favorables para la ruptura de estereotipos provocando transformaciones sustanciales en los integrantes del grupo.

En la medida en que los grupos trabajen en momento de tarea permite que cada uno de sus integrantes logren una mejor adaptación activa a la realidad, en la cual podrán asumir nuevos roles con mayor responsabilidad, abandonando los anteriores que resultaban inadecuados a su nueva situación del aquí y ahora. En el grupo se fortalecen los sentimientos básicos de pertenencia, cooperación y pertinencia conjugándose armónicamente en el logro de una mayor productividad.

Cuando los integrantes del grupo empiezan a contar con una percepción global de las ansiedades básicas que se expresan, a poderlas manipular en la realidad en la cuál están insertados, en el aquí y ahora y su consecuente atenuación, se modifican sus actitudes ante el cambio, haciéndose menos resistente y en este proceso de maduración se dan las condiciones objetivas para el surgimiento del proyecto tanto grupal como individual, que significa elaborar un futuro adecuado, de una forma dinámica, con un estilo e ideología de vida propias y una concepción de la muerte también propia. Es el momento en el que el grupo se reúne para ir más allá del aquí y el ahora que surge como consecuencia de completar la tarea y que ha logrado modificar la situación, que vuelve a ser nueva y por lo cuál se reinicia el proceso como en una espiral.

➤ EMERGENTE

Cuando Pichón-Riviere escribe sobre el trabajo de grupos operativos conocida como Experiencia Rosario (realizada en 1958), es en donde empieza a mencionar de forma limitada el concepto de emergente: La

indagación de actitudes colectivas, formas de reacción más o menos fijas, falta de plasticidad, los prejuicios, etc., aparecen como emergentes principales (Pichón-Riviere, 1960 en Pichón-Riviere, 1985), antes de este escrito no se hablaba con mucha claridad sobre emergente, las referencias más concretas que se habían hecho eran en relación a sus comentarios sobre el arte, cuando hace responsable al artista de cierta emergencia social que conlleva un carácter operativo en tanto nos acostumbra a un cambio social en marcha.

El término es complejo, se le relaciona con fantasías inconscientes (Foladori, sin fecha), se considera que el emergente del grupo es el portavoz que denuncia un proceso implícito (Paz, 1991), las relaciones familiares, las características alienantes de la interacción de ese grupo, el monto de angustia que hay en el grupo, expresión, entre otras cosas de una manifiesta resistencia al cambio, etc. También puede ser el chivo emisario ya que al ser portavoz de todo lo subyacente aún no emergido se le puede considerar como perturbador de una tranquilidad anterior. El emergente es un indicador, es una señal, elemento a partir del cuál adquiere sentido una situación. Está constituido por todos aquellos indicios que permitan descifrar el proceso latente de un grupo, está más relacionado con el contenido que con la forma. Puede ser denunciado por otras vías que no sean necesariamente las verbales, tales como actos, hechos, estructuras y otras situaciones.

En Bauleo (1982), el concepto de emergente y portavoz aparecen unidos: El emergente de un grupo es el sujeto que por su historicidad como individuo ante determinados temas y/o determinados sentimientos, los

denuncia en un momento del proceso grupal; esta denuncia adquiere la posibilidad de objetivarse al grupo frente a lo que ocurre y, el coordinador y el observador (la otra parte del grupo), puede señalar e interpretar dando contenido y forma sintética a lo que hasta ahora sucedió, y el grupo pasa a otro momento.

Sin embargo no todo lo que se dice o se hace en un grupo es un emergente ni todos los que enuncian o hacen algo son portavoces. El emergente depende de la historia del grupo, depende de la dinámica que se presenta entre la verticalidad (historia personal de cada sujeto) y la horizontalidad (el acontecer compartido por todo el grupo).

Para Caparrós y López (1975) no toda verbalización hecha en un grupo es un emergente, como tampoco lo es todo contenido manifiesto, ellos consideran que un emergente es solamente aquél que tiene una relación directa con la tarea y procede del aprendizaje y la experiencia grupal.

En las sesiones los emergentes se presentan en forma dialéctica como tesis, antítesis y síntesis, por un proceso de esclarecimiento que se conduce de lo explícito a lo implícito:

- a) El emergente de apertura es material aportado por el grupo y que puede ser expresado por un miembro del grupo que en ese momento cumple la función de portavoz, o bien por determinados actos, hechos, estructuras o algunas situaciones particulares. El emergente lo registra el coordinador y el observador debido a que es el que se

retrabaja durante toda la sesión y observan como reaparece modificado al momento del cierre (Jasiner, Grasseti y Jasiner, sin fecha).

- b) El coordinador interpreta, elabora una hipótesis del implícito develado en el emergente, se trabaja con el grupo sin evaluarse como un criterio tradicional de verdad, sino en términos de operatividad, de rompimiento del estereotipo.
- c) El nuevo emergente se presenta después de haber sido interpretado el emergente de apertura, apunta al viejo emergente, lo integra, lo tiene contenido en sí mismo y es lo que Pichón ha denominado como el "existente", el cual es trabajado por el grupo como un acontecimiento sintético creador como una respuesta a la interpretación.

En el trabajo con los grupos operativos se ha encontrado que existen emergentes que se repiten con cierta frecuencia por lo que el coordinador siempre los tiene presentes, se les ha denominado emergentes universales y están relacionados con las ansiedades básicas, con la resistencia al cambio, con sentimientos básicos de inseguridad, con los procesos de aprendizaje y comunicación, con fantasías de enfermarse, de tratamiento, de curación.

Los emergentes se pueden agrupar en dos grandes categorías: Los emergentes que se expresan verbalmente por medio de la participación directa de algún miembro del grupo, tales como los sueños, recuerdos encubridores, los chistes, los lapsus, los síntomas (dolores de cabeza, de estómago, etc.), las negaciones, mención espontánea de nombres propios, cánticos o melodías, referencias transferenciales, referencias al proceso de institucionalización grupal. Los emergentes que aluden a

situaciones especiales de la dinámica grupal, secuencias en las que se presenta una total sincronización en el accionar grupal y los situacionales. (Poladori, 1988). Al hacer referencia a actos grupales y situaciones dinámico estructurales, se está haciendo referencia a los emergentes tales como: formación de alianzas o subgrupos, actitudes frente al encuadre, manifestaciones del cuerpo del grupo, situaciones dilemáticas o de escisión grupal, los silencios, aspectos de la contratransferencia.

➤ CONO INVERTIDO

Al analizar sistemáticamente las situaciones grupales, ya sean del mismo grupo o de grupos diferentes, se puede apreciar que se presentan sistemáticamente un conjunto de procesos relacionados entre sí, que por su reiteración pueden ser considerados como fenómenos universales de todo grupo, en su estructura y dinámica (Pichón-Riviere, 1985).

Estos procesos se representan gráficamente a través de un CONO INVERTIDO, en el cual existe una base que reproduce todas las situaciones manifiestas en el campo operacional; un vértice en donde se manifiestan las situaciones básicas universales que están actuando en forma latente y que tienen una referencia directa a los miedos básicos, el miedo y la resistencia al cambio, la inseguridad, etc.; una espiral dialéctica que permanece en constante movimiento por el devenir constante entre los procesos implícitos y el acontecer explícito, entre lo latente y lo manifiesto; y tres vectores de cada lado que muestran la secuencia de

los fenómenos por los que atraviesa un grupo (Pichón-Riviere, 1985; Orozco, 1989; Fumagali, sin fecha).

La afiliación es un primer momento de acercamiento, hay cierta identificación entre los integrantes del grupo pero cada sujeto guarda cierta distancia sin que todavía se incluya totalmente al grupo.

La pertenencia es el sentimiento de integrar un grupo, el identificarse con los acontecimientos y vicisitudes de éste. Es el momento en el que cobra sentido el "nosotros", ya que en el mundo interno de cada uno tiene lugar el otro, sin embargo no se da igual en todos los integrantes, sino que cada uno va teniendo su tiempo. Cuando se presenta la pertenencia se observa la filiación de los miembros, se va manifestando un clima de seguridad que es de vital importancia para la realización del trabajo, es indispensable para asegurar la buena consecución de la tarea (Pichón-Riviere, sin fecha; Pardavell, 1999).

La diferencia entre afiliación y pertenencia, sería el grado de responsabilidad con la tarea que cada uno de los miembros del grupo demuestran.

La cooperación es la contribución que cada integrante hace a la realización de la tarea grupal, dicha cooperación puede ser de diversas formas: intervenciones en el grupo, silencios, trabajos presentados, etc.; se presenta desde la base de roles diferenciados que se complementan enriqueciendo el proyecto y brindando la posibilidad de transformar la realidad de una manera creativa. Las ansiedades básicas,

la resistencia al cambio influyen para que la cooperación no se presente y en realidad este movimiento de cooperación y sabotaje es un constante avance y retroceso, sin embargo en los grupos operativos se pretende que el coordinador trabaje con el grupo este aspecto para que prevalezca la cooperación sobre el sabotaje con el objetivo de que la tarea pueda llevarse a cabo.

Es la **pertinencia** otra categoría que consiste en el centrarse del grupo en la tarea prescrita, y en el esclarecimiento de la misma. La calidad de esta pertinencia se evalúa de acuerdo con el monto de la pretarea, la creatividad y la productividad del grupo y sus aperturas hacia un proyecto (Pichón-Riviere, 1985). Cada integrante del grupo es pertinente de diversa manera y diferente intensidad, sin embargo lo importante en el proceso grupal es la pertinencia general del grupo.

La comunicación se va presentando de manera dinámica en los grupos, en un inicio es posible que se presenten sólo monólogos y poco a poco se irá desarrollando ya que tiene una relación directa con los procesos de identificación, de asunción y adjudicación de roles, de los grados de pertinencia, etc.. Puede ser verbal o preverbal e implica un mensaje, un emisor y un receptor que pueden fallar deformando o proyectando prejuicios propios ya que no sólo importa el contenido del mensaje sino también el cómo y el quién de ese mensaje. Cuando entran en contradicción ambos elementos se presenta el malentendido o fenómeno en donde dos o más sin saberlo, creen conocer lo que el otro piensa u opina. La comunicación tiene una relación muy directa en el cómo escuchamos.

El aprendizaje es como lo plantea Pichón-Riviere (1985) un desarrollar aptitudes y modificar actitudes, o precisando con Bleger es un modificar pautas de conducta. Se logra a través de la sumación de información de los integrantes del grupo que en un momento dado se transforma la cantidad en calidad, produciéndose un cambio cualitativo en el grupo que se refleja en la reducción de ansiedades, adaptación activa a la realidad, creatividad, etc.. Por lo tanto no es un mero proceso cognitivo de almacenar información sino que es una modificación de la conducta. El concepto de aprendizaje en grupo operativo se contrapone sustancialmente con la concepción tradicional del aprendizaje que privilegia lo memorístico por encima de la capacidad de operar, de actuar en la realidad. En el aprendizaje se busca la unidad del pensar, el sentir y el actuar. Los grupos son el lugar ideal para el aprendizaje, porque además de lo meramente instrumental, se pone en juego la interacción con los demás y la movilización de partes desconocidas de uno mismo.

En este vector se encuentran dos tipos de obstáculos para obtener el conocimiento: 1) el obstáculo epistemológico, que proviene de las dificultades inherentes a la naturaleza del objeto de conocimiento; y 2) el obstáculo epistemofílico, que se expresa en dificultades para aprehender un determinado contenido científico. El impedimento es interior y al levantar el obstáculo se permitirá que dicho sujeto lo aprehenda (Pichón-Riviere, 1970; Berstein, sin fecha). El objeto de los grupos operativos es remover tales obstáculos mediante el análisis de los mismos para que el sujeto deje de autolimitarse inconscientemente en el despliegue de su deseo de saber.

Pichón-Riviere (1985) incluye como categoría universal de la situación de grupo el factor **telé** que es un sentimiento espontáneo de atracción o rechazo que se presenta entre los integrantes del grupo en el primer encuentro. Este encuentro resulta ser un reencuentro con personajes internalizados que habitan en la historia personal de cada integrante, es decir en su verticalidad. Es una experiencia a nivel de piel y de los sentidos. La **telé** puede ser positiva o negativa y hay quien la relaciona con la transferencia o neurosis de transferencia que se establece al vincularse con los otros.

Lo que en grupo operativo ha sido llamado como vectores del cono invertido es lo que Jean Paul Sartre (1963) denomina momentos grupales en su *Crítica de la razón dialéctica*. En su esquema Sartre señala un momento pregrupal por el que se atraviesa en cualquier grupo, que denomina como Serialidad, es el momento en que cada individuo aparece como sustituible por el otro, como indiferenciado. La serialidad decía Sartre, es la pluralidad de soledades y puede ser una fila de personas esperando un autobús, ahí son una serie, cada uno está solo junto al otro. El primer momento grupal es el de la fusión, en él se constituye el grupo a partir de la fusión de las distintas serialidades de los integrantes. La fusión grupal puede detectarse, según Rosenfeld (1972) en el uso del nosotros en su valor real, cuando alguno de los integrantes puede expresar una decisión grupal, o bien la aparición de sueños en donde el grupo está presente que equivaldría a la existencia de la mutua representación interna. El segundo momento grupal es el que ha denominado como el Juramento, en este momento los integrantes del grupo exigen una mayor pertenencia de los integrantes, es como un conjuro del temor a la

disolución, aquí cada integrante reconoce su compromiso y fortalece la pertenencia. El tercer momento es la organización, el grupo toma conciencia de su unidad práctica, existe un reparto de tareas y de poder, existe una división del trabajo y se expresa una organización grupal. El cuarto momento es el de la fraternidad - terror, aparece el miedo a la desorganización a la desintegración por lo que el grupo empieza a tomar medidas extremas para mantener el control de las posibilidades de fuga, desviaciones y no participación, si bien existían determinadas reglas en los momentos anteriores, aquí se extreman. El último momento es el de la institucionalización, se da una separación de los miembros en el espacio por la diversidad de tareas y la especialización. Los integrantes tienen tareas específicas y ya no hay juramento válido que los resguarde de la dispersión ya que este momento es un momento de movimiento, de cambio, en donde el grupo se convierte en experiencia vivida y lo llevan cada integrante en la mente. La institucionalización no es lo mismo que la institución pues la primera es devenir, es movimiento y la segunda es rigidez, estatismo.

➤ VINCULO

Uno de los temas más importantes que desarrolla Enrique Pichón-Rivière es el referido al vínculo, el cual lo define como una estructura compleja, compleja quizá porque parte teóricamente de una diferenciación con Freud, al abrir el espacio que se había mantenido cerrado en la teoría psicoanalítica predominantemente intrapsíquica, a una psiquiatría social que considera al individuo como una resultante dinámico-mecanicista no restringida a la acción de los instintos y de los objetos internalizados,

sino del interjuego establecido entre el sujeto y los objetos internos y externos, en interacción dialéctica expresada a través de determinadas conductas; estructura compleja que incluye al sujeto y al objeto, su interacción, momentos de comunicación y aprendizaje configurando un proceso en forma de espiral dialéctica; en cuyo comienzo las imágenes internas y la realidad externa deberían ser coincidentes (Pichón-Riviere, 1965 en Pichón-Riviere, 1985).

Generalmente tal coincidencia no sucede porque el objeto actúa en dos direcciones: hacia la gratificación (vínculo bueno) y hacia la frustración (vínculo malo). Es así como surge la estructuración divalente en el sistema vincular.

El objeto total se escinde en dos objetos parciales; uno de ellos vivido con una valencia totalmente positiva, por el cual el sujeto se siente totalmente amado y al cual ama; el otro objeto caracterizado por una valencia negativa: el sujeto se siente totalmente odiado, siendo recíproco este vínculo negativo del que necesita deshacerse o controlar. Aquí se está hablando del cuádruple vínculo.

Esta definición de vínculo sustituye la denominación freudiana de relación de objeto, ya que considera que todo vínculo como mecanismo de interacción debe ser definido como un comportamiento en forma de una Gestalt, que es al mismo tiempo bicorporal y tripersonal.

Sin profundizar mucho en la teoría gestáltica, se explica un poco esquemáticamente porque se habla de tres dimensiones fenoménicas de la .

mente con sus respectivas proyecciones denominadas en término de áreas: área uno o mente, área dos o cuerpo, área tres o mundo exterior. Estas tres áreas fenoménicamente, tienen importancia en cuanto que el diagnóstico se hace en función del predominio de una de ellas, aunque un análisis estratigráfico demuestra la existencia o coexistencia de las tres áreas comprometidas en ese proceso en términos de comportamiento, pero en distintos niveles. Esto es lo que constituye el comportamiento en forma de una Gestalt o Gestaltung (Pichón-Riviere, 1985).

Al hablar de bicorporal y tripersonal se remite al origen de los vínculos, es decir que los vínculos se empiezan a formar a partir de la relación del niño con la madre, lo cual implica una relación bicorporal: madre e hijo; pero está la presencia del padre como un personaje escamoteado, pero por eso mismo operativo y peligroso. Aquí entra la noción del tripersonal que se considera como relación universal básica (Flores, 1983; Pichón-Riviere, 1967 en Pichón Riviere, 1985).

Es importante resaltar que el vínculo es una estructura dinámica en continuo movimiento que engloba tanto al sujeto como al objeto. Esta estructura puede tener características consideradas como normales y asimismo alteraciones que pueden ser interpretadas como patológicas.

Una estructura vincular considerada como normal, es aquella que se establece entre el sujeto y un objeto cuando los dos tienen posibilidades de hacer una libre elección de objeto, como resultado de una buena diferenciación de ambos. Esta situación sería considerada como la situación ideal, ya que frecuentemente nos encontramos con movimiento,

interjuego de diversos tipos de vínculos que se expresan en la misma persona y que llegan a generar situaciones límite que podrían considerarse como anormales, cuando la estereotipia llega a manifestarse en un mismo tipo de vinculación.

Se destaca que no existe un tipo único de vínculo, sino que las relaciones que el sujeto establece con el mundo son MIXTAS, ya que siempre se emplea en forma simultánea diferentes estructuras vinculares.

Pichón-Riviere (sin fecha) habla de diferentes tipos de vínculos: Vínculo paranoico que se caracteriza por la desconfianza y la reivindicación que el sujeto experimenta con los demás. Vínculo depresivo, se caracteriza por estar permanentemente teñido de culpa y expiación. Vínculo hipocondríaco, es el que el sujeto establece con los otros a través de su cuerpo, la salud y la queja. El vínculo histérico, es el de la representación, siendo su característica principal la plasticidad y la dramatización.

Si bien es cierto que cada sujeto tiene un cierto tipo para relacionarse, para establecer vínculos, ya sea con características paranoides, obsesivas, histéricas, etc., también es cierto que en cada individuo se puede dar el interjuego de varios vínculos, debido a que son diversos los factores que intervienen para establecerlo. Definitivamente tiene una importancia central el mundo interno de cada quien y la interrelación con el mundo externo. De ahí que al analizar al individuo y su forma de establecer vínculos se tenga que contemplar al individuo en sí, al grupo y a la sociedad o institución a que pertenece. Ello nos coloca en una

apreciación más amplia sobre los determinantes de la conducta de los individuos (Lapolla, 1984).

Al establecer vínculos también se asumen y adjudican roles. En condiciones normales cada uno asume y adjudica varios roles al mismo tiempo. Existe un interjuego entre asumir y adjudicar, lo que crea precisamente la coherencia entre el grupo y los vínculos dentro de dicho grupo. De esta manera que al establecer la idea de un rol individual tendríamos que agregarle el concepto del rol del vínculo, lo que conformaría una estructura social más integrada (Rodríguez, 1983).

El vínculo es una estructura y la comunicación se establece dentro de esa estructura y para que se establezca una buena comunicación entre dos sujetos, ambos deben de asumir el rol que el otro le adjudica. Si esto no sucede se produce un malentendido entre ambos y se dificulta la comunicación, entonces es importante la interacción, es decir el ir experimentando otras formas de relacionarse o de establecer el vínculo entre ambos sujetos.

➤ ROLES

La palabra rol viene del griego que significa: papel, es decir un determinado papel en relación al drama (acción que relaciona personas, por medio de la comunicación, siendo el rol el instrumento de encuentro) (Pichón-Riviere, 1985); implica el desarrollo de un papel actualizado de una función en una estructura. La estructura entendida no como el

ordenamiento de los hechos, sino como el conjunto de relaciones en la cual los hechos se sustentan a partir de diversos vínculos, posiciones y funciones.

La estructura familiar es un factor de influencia que marca la pauta de las relaciones intrafamiliares en relación al ejercicio del poder, la autoridad y la distribución de roles sexuales (Hollander, 1978). A la familia se le considera también el primer grupo de pertenencia del individuo, que puede ser el más poderoso e influyente (Newcomb, 1972). Es una estructura social básica que se va configurando a partir del interjuego de roles diferenciados (padre, madre, hijo), es el modelo natural de la situación de interacción grupal (Pichón-Rivière, 1985). Esta estructura básica es la parte fundamental del grupo interno que cada uno de los participantes trae consigo y confronta con los demás en una dinámica que se presenta en el aquí y ahora, que se enfrenta con la necesidad de romper con los roles estereotipados que no le permiten la plasticidad necesaria que se requiere en cada momento de la realización de la tarea del grupo.

Teniendo como base todo lo anterior, se parte a considerar que en la asunción y adjudicación de roles en los grupos se manifiestan dos tipos de procesos: uno relacionado con la historia de la sociedad y el otro con la historia personal de cada uno de los integrantes del grupo, lo cual se conjuga con la horizontalidad, entendiéndola como el proceso actual que se cumple en el aquí y ahora en cada uno de los miembros y en la verticalidad como lo referido a la historia personal del sujeto.

En el grupo operativo se presentan dos roles predeterminados, que son los del Coordinador y el Observador y los roles que se asumen y adjudican en el proceso grupal que compromete tanto al sujeto depositario como a los depositantes y que cuando se realiza adecuadamente, la funcionalidad del grupo aumenta. La asunción y adjudicación de roles es un proceso en el cual se pueden presentar situaciones de confusión y de perturbación de la comunicación lo que va viciando la lectura de la realidad y genera sentimientos de inseguridad e incertidumbre en dónde se incluye el miedo al ataque y el miedo a la pérdida. En la medida en que el proceso de comunicación se va mejorando y se mantiene el grupo en tarea, cada uno de los integrantes tiene asignado un rol específico, pero este rol mantiene cierto grado de plasticidad que les permite asumir otros roles funcionales; de esta forma se puede pasar de roles fijos y estereotipados que se presentan al principio a roles funcionales que siguen las leyes de la complementariedad y suplementariedad necesaria para que el grupo pueda ser operativo en la realización de la tarea en el aquí y ahora.

El campo de grupo operativo considera roles prescriptos o puestos, que se definen en términos de pertenencia, afiliación, cooperación, pertinencia, comunicación, aprendizaje y telé que se representan, como ya se ha dicho, en forma de un cono invertido convergen como roles o funciones para provocar en la situación de tarea la ruptura del estereotipo (Ob. citada). Se habla de roles prescriptos por su frecuencia: CHIVO EMISARIO, PORTAVOZ, LIDER Y SABOTEADOR.

CHIVO EMISARIO. Hay aspectos negativos o atemorizantes que el yo no puede manejar, que prefiere hacer como que lo expulsa de sí mismo y lo deposita

en otro, es un mecanismo de proyección, que en los grupos se puede hacer en forma masiva, es decir que el grupo deposite en uno de sus integrantes todos estos aspectos atemorizantes del mismo o de la tarea y que ese integrante asuma, acepte, tal adjudicación, tendiéndose a la segregación del mismo, lo que implica que el grupo tiene la fantasía de que si el Chivo emisario es expulsado o segregado desaparecerán con él todos los aspectos negativos o atemorizantes que en él han depositado (Pichón-Riviere, 1985; Pardavell, 1999).

PORTAVOZ es un rol estratégico en el grupo operativo ya que está íntimamente relacionado con el concepto de EMERGENTE que anuncia algo del acontecer del grupo, a partir de algunos signos que hablan del inconsciente, de lo reprimido. Es aquel que en un momento del proceso del grupo hace o dice algo que revela sentimientos, pensamientos, conductas o actitudes del grupo que hasta ese momento habían permanecido latentes y que sin embargo en su voz o conducta logra manifestarlos. El no es conciente. Por su verticalidad se le conecta con la horizontalidad, porque además es portavoz de su propio grupo interno. El portavoz por su historia personal es muy sensible a los problemas subyacentes en el grupo, y actúa como radar que detecta las fantasías inconscientes del grupo y las explicita (Fumagalli, sin fecha). En muchas ocasiones lo que el portavoz explicita es, paradójicamente, la resistencia al cambio. Generalmente alguien asume el rol de portavoz en el cual lo implícito se hace explícito. En ese momento el portavoz confronta dos tiempos: el arcaico de las fantasías y el aquí y ahora, el presente del momento que vive el grupo. Esa confrontación temporal y la desocultación del "como si" transferencial acompañada del señalamiento de las ansiedades

operantes permiten a partir del insight la modificación de la actitud reproductora por la creativa del aprendizaje, de la lectura operativa de la realidad (Pichón-Riviere, 1985).

El rol del portavoz, como cualquier otro no es un rol estereotipado sino funcional y rotativo, e incluso en algunos momentos puede haber varios integrantes del grupo que estén jugando este rol.

LIDER. Cuando se habla del líder de un grupo, generalmente se relaciona con el ejercicio del poder, es decir con relaciones disimétricas o desigualdades en donde hay alguien que domina y/o dirige a otros. Es un rol que organiza al grupo para que lleve a cabo una determinada actividad, en él deposita el grupo todos sus ideales, es admirado y respetado. Así como en el chivo emisario deposita el grupo los aspectos negativos o atemorizantes, en el líder depositan los aspectos positivos del grupo por lo que ambos roles están íntimamente ligados, ya que el rol del chivo surge como preservación del liderazgo a través de un proceso de disociación o splitting necesario al grupo en su tarea de discriminación (Ob. citada).

Se contemplan diversos tipos de liderazgos que van del liderazgo formal, el cual se ejerce por designación institucional (Rodríguez, 1983) que puede o no reconocerse espontáneamente y lo que es más en la mayoría de los casos se asume por coersión; el liderazgo emergente que se presenta en algunas situaciones que generan ansiedad y que un miembro del grupo interpreta de la mejor manera la situación emocional del grupo, logra descifrar sus deseos y propone una estrategia específica para

satisfacerlos; liderazgo sabotador que impide reiteradamente la participación de la mayoría, encabezando actitudes de relajó, de distracción, impidiendo que el grupo se centre en la tarea; hasta el liderazgo operativo que se ejerce en forma rotativa y ayuda sistemáticamente al grupo a centrarse en la tarea, permitiendo que, en forma rotativa, algunos integrantes del grupo organicen en su momento las tareas a realizar (Pardavell, 1999).

En la técnica de grupo operativo se retoman cuatro elementos de Kurt Lewin para diferencias distintos tipos de líderes, que si bien están relacionados con los tipos de liderazgos, no necesariamente son lo mismo ya que en un mismo tipo de líder pueden expresarse diversos liderazgos y viceversa. Cuatro son los tipos de líderes que se van a considerar como principales en el grupo operativo.

- a) Líder laissez-faire, es un líder como ausente, delega en el grupo el proceso de autoformación asumiendo parcialmente funciones de análisis de la situación y orientación de la acción ya que generalmente tiene una actitud pasiva y poco orientada.
- b) Líder autocrático, es impositivo, detentor de la ley. No discrimina entre rol y persona resultando un obstáculo para el trabajo de la tarea ya que se mantiene por encima de los demás.
- c) Líder demagógico, tiene una característica principal: la impostura, es decir, es un impostor en la medida en que con una estructura

autocrática, aparenta ser democrático, vacilando entre el líder laissez-faire y el líder autocrático, impositivo.

- d) Líder democrático, o líder operativo que se caracteriza por ser un facilitador en la realización de la tarea que el grupo se ha planteado, agilizando la participación de los integrantes del grupo. Algunas ocasiones se le confunde con el portavoz, pero tienen una diferencia fundamental, que el portavoz no es consciente y el líder democrático sabe, es consciente, tiene la capacidad de percepción que le puede dar impulso al emergente.

SABOTEADOR. Es aquel o aquellos integrantes que siempre están aferrados a lo viejo, al pasado, al estereotipo, les cuesta mucho romper, dar el paso porque los domina la resistencia al cambio por lo que siempre defienden el status quo oponiéndose a la movilidad. Tienen una gran capacidad para manejar la culpa en el grupo y como todos los roles están ligados a su propia historia personal, aunque pueden ser circunstanciales. Son los líderes de la resistencia al cambio.

➤ **ENCUADRE**

El encuadre es el conjunto de constantes metodológicas dentro de las cuales se dá el proceso analítico y que incluye la delimitación acordada entre los participantes y el coordinador con respecto a tiempos, lugares, funciones, normas, compromisos y algún objetivo común que permiten la comprensión del proceso grupal. Esto implica un contrato de especificaciones que deben irse revisando a lo largo del proceso grupal

(Chehaybar, 1994). De tal suerte que el señalamiento ayuda al grupo a relacionarse y a ubicarse constantemente con la tarea. Así, tiempo, espacio, número de personas y objetivo conforman un dispositivo grupal (Del Cueto y Fernández, 1970).

En el encuadre hay constantes, aspectos que no cambian como son el equipo de trabajo, el tiempo, el espacio, el no proceso, los roles predeterminados (Observador y Coordinador) y existen variables tales como los integrantes, la dinámica, el proceso y los roles adscritos (Líder, Chivo emisario, Saboteador y Portavoz). Este debe ser explicitado claramente al comienzo de toda experiencia grupal y esta explicitación forma parte del encuadre.

Es importante recalcar que el encuadre es un no proceso dentro de cuyos límites el proceso se produce (Bleger, 1967 citado por Scaglia, sin fecha). Esta característica le dá cierta significación ambigua, que toma la estructuración del encuadre ya que está en estrecha relación con el hecho de ser un no proceso dentro del proceso analítico (Szpilka, 1967 citado por Scaglia, sin fecha), aunque parezca contradictorio con lo que Bleger plantea en relación a que el encuadre no debe ser ni ambiguo, ni cambiante ni alterado.

El conjunto de constantes y variables es lo que constituye la situación total, que en este caso es la situación grupal, es el territorio en donde se manifiestan los fenómenos grupales (Kaes, 1981).

Explicitado al comienzo de las reuniones, al cabo de un tiempo más implícito pasa a borrarse del campo de la conciencia, de tal forma que su presencia se manifiesta solamente cuando falta. El encuadre no se percibe sino cuando se quiebra; es su carencia la que resalta su presencia anterior. El mecanismo de negación se utiliza en diferentes grados, como intento de eliminar la constante percepción consciente de un estímulo sensorial o afectivo e incorporarlo como una presencia constante (Szpilka, 1967 citado por Scaglia, sin fecha). Se puede hablar de una existencia inexistente porque está siempre presente pero como presente ausente, del que no se debe hablar.

B. FUNCIONES DE LOS INTEGRANTES PREDETERMINADOS.

➤ EL OBSERVADOR.

La presencia de un observador en un grupo ha sido cuestionada en diversas ocasiones por considerar que el observador modifica el campo de observación, sin embargo la práctica ha ido demostrando que la interferencia va desapareciendo en la medida en que el grupo se acostumbra a su presencia hasta reducirla a un mero elemento físico del encuadre y de ahí la tan sonada frase de "los buenos observadores se hacen olvidar". Pero no se puede dejar de lado aspectos importantes que hay que considerar como lo ya denominado por Héctor Scaglia (sin fecha) como "La posición fantasmática del observador de un grupo", ya que el rol del observador despierta fantasías que tienen que ver con las ansiedades que el grupo deposita en el equipo técnico (Coordinador y Observador). El equipo representa una pareja y más precisamente la pareja prenatal por lo

que es sobre este equipo técnico sobre quien se proyectan las fantasías más arcaicas y todas aquellas derivadas de la gestalt de la cual forman parte, que lo incluye automáticamente en la dinámica grupal con todas sus características personales. El observador puede formar parte del encuadre y pasar aparentemente desapercibido, por lo que es importante ver, en el proceso grupal, lo que despierta su presencia, ya que la ausencia de referencias manifiestas hacia el Observador, no impide encontrar una amplia gama de alusiones a nivel simbólico, sobre todo más en el período inicial en donde se explicitan las características persecutoras del Observador. Se puede llegar a utilizar un mecanismo de negación en diferentes grados, como un intento de eliminar la constante percepción consciente de un estímulo sensorial o afectivo e incorporarlo como una presencia constante o dicho de otro modo como una ausencia en un campo determinado... Es como una existencia inexistente. Está ahí, siempre presente, pero como presente que deba estar ausente, y del que no se debe hablar. Tomar consciencia de su existencia permanente en el campo, destruye la ilusión, su existencia disociada y muda la ayuda y ayuda al proceso (Szpilka, 1967 citado por Scağlia, sin fecha). Es en el proceso mismo en donde tanto el Observador como el encuadre devienen como algo también conocido y controlable por lo que su función y su presencia no podrán manifestarse sino andando. Analizando estos dos aspectos aparentemente contradictorios y que requieren de un manejo adecuado por parte del Coordinador y del Observador en sus post-reuniones, se ha evaluado que las conclusiones que se pueden obtener de las crónicas del Observador enriquecen significativamente la comprensión de la dinámica de los fenómenos que se presentan en el proceso grupal.

En la técnica de grupo operativo el observador es un integrante predeterminado que realiza , por escrito, una clasificación metódica de los hechos perceptibles, con la finalidad de obtener, en lo posible, una copia detallada y objetiva de las reuniones. Es el registro de comportamientos verbales y no verbales, de elementos explícitos o implícitos. El registro tiene que ser textual debido a que, una reacción espontánea es elaborar hipótesis cuando aún no se tienen los elementos necesarios. No se pueden construir rápidamente, a partir de algún elemento manifiesto, hipótesis únicas que den cuenta de una verdad también única. Cuando se proponen crónicas descriptivas, no se hace desde un afán objetivista, que intente reconstruir un ilusorio reflejo de lo acontecido. Justamente se entiende que en la lectura de su registro, de pronto el observador se encuentra con un vacío inesperado, con un espacio en blanco, con palabras que no pudo registrar, con integrantes a los que repetitivamente intenta siempre registrar en forma textual, con aquel otro integrante cuyas palabras siempre sintetiza, como si no pudiera darle un espacio dentro suyo. Y aquí es donde se trabaja; en el espacio en que el Observador aparece implicado. Este es el punto de la producción del Observador que permite trabajar el rol desde su propia implicación en la crónica. (Jasiner, Grassetti Y Jasiner, 1982). Los observadores pueden ser uno o varios, según el número de integrantes del grupo, las características de los mismos y la tarea planteada.

Existen tareas explícitas para el Observador, tales como: asistir al teórico para ver qué es lo que se despierta en cada integrante, tomar la crónica de la reunión con una actitud psicológica que le permita: no juzgar sino comprender lo que está sucediendo en el grupo; aceptar lo

contradictorio de sí mismo y del grupo, ir rompiendo con la ilusión de la homogeneidad grupal tratando de escuchar sin prejuicio; discriminar cuando se identifica con determinadas cosas del grupo o individuos; diferenciar entre sus propias necesidades y las del grupo; manifestar una capacidad de descentramiento para comprender los fenómenos en relación al grupo, a su vida, a su evolución, a sus vicisitudes y permanecer personalmente objetivo, sin implicarse en el contenido y sin creerse personalmente afectado (Mucchiello, 1972); manejar la distancia entre el equipo de coordinación y el grupo, descifrando las necesidades de cada quién, con respeto y tolerancia a la experiencia del tiempo procesual del otro (Continencia); integrar dialécticamente las contradicciones internas que aparecen como negadas, separadas o disociadas, logrando de tal manera la comprensión para que el monto de ansiedad en el grupo descienda; manifestar una capacidad lúdica que tiene que ver con el juego, con la creación para romper estereotipos de pautas diferentes logrando conectar la emoción, el sentir y el pensar; dudar y tener desconfianza de sí mismo y por último retrabajar la crónica con el Coordinador delimitando los emergentes que se hayan presentado; tareas implícitas que tienen que ver con su experiencia como integrante de un grupo, en donde quedaron aspectos pendientes de resolver y que en esta nueva experiencia como observador de un grupo quisiera resolver.

La técnica de grupo operativo de Enrique Pichón Riviere (sin fecha) plantea algunos elementos principales que el Observador tiene que contemplar.

A) El emergente de apertura en donde se contemplan con mayor transparencia las ansiedades básicas cuyos contenidos resignificarán retrospectivamente durante el transcurso de la reunión, y en un segundo sentido como una abertura en que debido al alto nivel de desestructuración que supone todo comienzo, aparecen más fisuras para que emerjan por ellas, los argumentos de la conflictiva grupal (Jasiner, Grassetti Y Jasiner, sin fecha).

Cada sesión del grupo tiene tres momentos: la apertura, el desarrollo y el cierre. El momento de apertura es muy significativo porque es aquí en donde queda planteada la tarea implícita del grupo. El Observador debe estar muy atento para registrar los emergentes de apertura que serán retrabajados durante la sesión observando cómo reaparecen ya modificados en el momento del cierre. El registro de la apertura parte desde la asistencia, la puntualidad, las formas de ingreso, la disposición espacial, las conversaciones previas, las actitudes corporales, los estereotipos, los silencios, la dirección de la comunicación, el clima grupal, los roles más característicos, los momentos y situaciones que el grupo va viviendo en el proceso y el desarrollo u obstrucción de la tarea (Peña, 1994; Berstein, sin fecha).

Marcos Berstein (sin fecha), médico psicoterapeuta, docente de la Escuela de Psicología Social "Dr. Enrique Pichón Riviere", plantea en uno de sus trabajos sobre Aperturas a nivel grupal, que existen dos tipos de aperturas: Aperturas cerradas que son consideradas como situaciones de "En-cierro", con una limitación del pensamiento que empobrece las posibilidades de desarrollo del grupo, con una restricción de las

técnicas que lleva a la estereotipia. Esta situación se da generalmente cuando los Coordinadores no se sienten seguros para manejar este momento. Aperturas abiertas son aquellas en que el Coordinador se permite ser pasivo, es decir que aparentemente no tiene una actividad y no impulsa al grupo a ningún tipo de acción y está dejando expresarse al grupo para luego intervenir, a través de la interpretación, para hacer explícitos los implícitos.

B) Los vectores del cono invertido.

C) Los silencios grupales.

D) La situación triangular. Coordinador, grupo, tarea.

E) Los mecanismos de segregación en donde se configura la situación del chivo emisario.

F) Los liderazgos, características de los mismos, cómo se presentan, estereotipados, rotativos, funcionales.

G) Las situaciones dilemáticas o falsos enfrentamientos, en donde se pueden encontrar confusiones semánticas que aparentan oposición de ideologías.

En la Primera Escuela Privada de Psicología Social (Argentina), la formación del observador se daba en cuarto año realizando una práctica a la semana durante un año. Cuando se inician las prácticas de observación, al registrar por escrito las intervenciones de otros implica un cierto impacto ante el propio grupo interno, por lo que en estas primeras experiencias la preocupación está centrada en sí mismo y la experiencia indica que pasado un año el observador puede ir descentrándose y entonces sí poner su atención en los otros integrantes

del grupo (Jasiner, Grasseti y Jasiner, sin fecha). Al inicio se presenta una gran dificultad para centrarse en lo descriptivo porque el Observador pretende organizar lo que se le presenta como caótico por la multiplicidad de estímulos y se adelanta a realizar hipótesis, denunciar verdades, etc. Durante todo el año se van trabajando estas limitaciones, de tal forma que al concluir este aprendizaje se pueda realizar las funciones correspondientes con una mayor eficiencia para los resultados del proceso grupal.

➤ EL COORDINADOR.

Para ser Coordinador de grupo operativo se requiere una formación basada en los ejes fundamentales de la teoría de Pichón Riviere que ha sido expuesta a lo largo de todo este capítulo. El Coordinador ha pasado desde la experiencia de aprender a formar parte de un grupo, realizar prácticas de observación y finalmente prácticas de Coordinación, por lo que se van conociendo en esas situaciones para finalmente ser evaluados de acuerdo a ésta técnica, por lo que será una parte importante en el proceso grupal para el logro del objetivo planteado en los grupos operativos.

La tarea del Coordinador. El coordinador mantiene con el grupo una relación asimétrica, requerida por su rol específico: el de co-pensar. Su tarea consiste en reflexionar con el grupo acerca de la relación que los integrantes del mismo establecen entre sí y con la tarea prescripta. Cuenta con dos herramientas: el señalamiento que opera sobre lo explícito y la interpretación. (Pichón-Riviere, 1985). Su función está centrada en

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

crear, mantener y fomentar la comunicación en un desarrollo progresivo, en forma de espiral en la cual coinciden didáctica, aprendizaje, comunicación y operatividad. Para Tuber-Oklander (1980), citado por Pardavell, 1999, el Coordinador se esfuerza por mantener una "actitud analítica" frente a todo lo que ocurre en el grupo. Si bien la tarea de los participantes es analizar, la del coordinador no es analizarlos sino analizar los factores que les impiden que ellos se analicen; en el proceso grupal se va transformando en el interlocutor del grupo.

La intervención del Coordinador es una hipótesis para desentrañar un sentido de lo latente del grupo y que el grupo lo pueda visualizar para elaborarlo. Se interviene cuando la tarea del grupo lo determine como necesario para seguir desarrollándose, incluyendo los obstáculos; cuando haya términos dilemáticos; cuando en el grupo haya reiteración (no redundancia); cuando haya omisión; cuando aparezca algo insólito, que rompa cierto orden y permita comprender un orden distinto. Se puede intervenir de manera interrogativa, es decir a través de la pregunta, con la cual se pretende investigar algo que no se tiene claro o bien confirmar una hipótesis, sin embargo con grupos confusionales no es operativo preguntar, sino discriminar. Hay intervenciones que proporcionan información por una demanda manifiesta del grupo, sin embargo después de darla se observa que la demanda no era tal, sino que el grupo pedía otra cosa y la información bloquea aquello que puede aparecer, por lo que el Coordinador debe estar muy claro cuándo la necesidad de información que plantea el grupo no es algo que oculta lo implícito. En grupos muy confusionales, en donde la escucha está muy

limitada, es importante que se tengan intervenciones que clarifiquen para desenmarañar la situación de confusión.

Los niveles de intervención pueden ser de señalamiento, es decir señalar lo obvio para que el grupo lo pueda trabajar, mostrar y devolverle al grupo lo que está pasando. Un buen señalamiento permite que el grupo interprete solo. Hay intervenciones de interpretación, que pueden ser enunciativas o interrogativas, son un instrumento de esclarecimiento cuando se requiere darle un sentido a lo latente del grupo, son hipótesis acerca de la fantasía grupal y no son evaluadas por su criterio de verdad sino por un criterio de operatividad, siempre y cuando permitan la ruptura del estereotipo. Las interpretaciones son acumulativas y deben ser lo más localizadas posibles ya que de no ser así lo único que se hace es darle vueltas al obstáculo. Una intervención de construcción es una elaboración más compleja ya que se hace historia del proceso grupal. No es intuitiva sino que se van registrando situaciones que finalmente son articuladas y se le devuelven al grupo en un momento de reelaboración del proceso grupal.

La coordinación implica dos cosas: a) Una Operación psicológica entendida como una transformación en el campo vincular del grupo e interno en cada uno de los integrantes, una combinación entre mundo interno y mundo externo. La operación psicológica está encuadrada en un espacio y un tiempo. Es constante. Va de intervenciones de señalamiento, interpretación y construcción, tomando en cuenta las sensaciones que tiene el Coordinador porque éstas pueden tener una relación directa con lo que sucede en el grupo. Desde la coordinación no se trata de imponer

situaciones grupales sino de acompañar al grupo para que se den transformaciones. B) Una actitud psicológica (Rodríguez, 1986).

En términos muy esquemáticos se pueden considerar tres estilos de coordinación, los cuales pueden ser combinados o presentarse rasgos generales: 1.- Obsesivo: Mantiene el control y pretende que el grupo siempre esté en tarea. Se basa mucho en la teoría por lo que el grupo habla de sus emociones afuera ya que se da cuenta que el Coordinador no lo puede manejar. El grupo puede convertirse en ritualista. 2.- Histérico: Le cuesta trabajo la teoría y trabaja más por climas grupales, es muy amigable, muy erotizado, la tarea no se toca. No puede aceptar las diferencias, trata de que todos los integrantes sean amigos y que no se vayan para que no se provoque una ruptura. Trabaja desde el histrionismo. 3.- Fóbico: Siente al grupo como objeto persecutorio, peligroso. Trata de controlar con el objeto de que el grupo tenga una reacción contra-fóbica para que no lo sienta muy peligroso. Maneja al grupo en forma distante y puede ser autocrático. Siendo rígido controla su miedo para que no le salga.

CAPITULO III

VIABILIDAD DE LA TECNICA DE GRUPO OPERATIVO EN TELEFONOS DE MEXICO.

La posibilidad de considerar que la técnica de grupo operativo es viable de aplicarse en la empresa de telecomunicaciones Teléfonos de México, S.A. de C. V., depende en gran medida de un amplio conocimiento de su desarrollo. Es importante dar un énfasis especial a partir de la privatización, debido a que es en ese momento en que la empresa sufre las transformaciones más importantes que ha vivido el personal que actualmente se encuentra laborando en la misma.

La descripción detallada expresa un sinnúmero de tareas sobre las cuales puede abocarse la técnica de grupo operativo, pero que sin embargo hay una tarea específica que abarca, en términos generales, un aspecto central, que es sobre el que se elabora el proyecto general de grupo operativo, general porque puede ser aplicado en diversas áreas de la empresa y que sobre todo conlleva a mejorar la realización del trabajo, como el desarrollo personal de sus trabajadores.

A. TELEFONOS DE MEXICO.

> HISTORIA DE LA EMPRESA.

La primera comunicación telefónica se realiza entre la Ciudad de México y Tlalpan en el año de 1878 y en 1882, después de largas negociaciones, nace la Compañía Telefónica Mexicana, S.A., que se encontraba en la calle de Santa Isabel número seis y medio, lugar que hoy ocupa el Palacio de Bellas Artes. Para 1888 contaba con 800 suscriptores y logra la primera

concesión para la instalación de casetas públicas. Más tarde esta empresa se transformaría en la Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana (García, 1997).

En 1905 llega a México la L.M. Ericsson, comienza a trabajar con 500 suscriptores, el 19 de abril adquiere un lote en la calle del Sapo número 6 (después Victoria 56) con la finalidad de construir una central y diversas oficinas. La central Victoria fue así la primera central telefónica que daba el servicio en forma manual a través de las operadoras que se encargaban de establecer la comunicación entre los clientes (Rodríguez, 1994).

En 1910 estalló la Revolución Mexicana y las dos compañías telefónicas, Mexicana y Ericsson mantuvieron en operación sus sistemas a pesar de las dificultades que el movimiento representaba. En 1913, durante la Decena Trágica, los servicios públicos fueron suspendidos, pero el teléfono, fiel a sus abonados, continuó funcionando. (Cb. citada).

La primera central automática de América Latina, se construyó en el año de 1914 en el sitio que hoy ocupa la Central Roma. Más tarde en febrero de 1915 se realiza la primera huelga de los trabajadores telefonistas de la Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana al no ser escuchadas sus demandas en las que destaca el reconocimiento de su sindicato. Ante la intransigencia de la empresa, intervino personalmente Gerardo Murillo, mejor conocido como el Dr. Atl, que dio órdenes de que la empresa fuera intervenida por el gobierno y puesta bajo el control de sus trabajadores. En 1916 se dio la gran huelga general en la cual participaron los

telefonistas siendo duramente reprimidos por el gobierno de Carranza, iniciándose así una nueva etapa en el movimiento obrero, el de las grandes centrales y el corporativismo.

Ya restablecido el "orden", en 1920, se inició el servicio de larga distancia nacional entre Toluca y la Población El Oro, sin embargo el 6 de mayo de 1921, alegando antiguas demandas como mejoramiento de salarios, pago de atención médica durante todos los días que durara la enfermedad, etc. y teniendo como contexto la Convención radical roja las operadoras y obreros de la Compañía de Teléfonos Ericsson se declaran en huelga apoyados por tranviarios, electricistas, panaderos, los trabajadores de Hilados y Tejidos, la CGT., el conflicto se solucionó por la intervención del Presidente de la República, General Obregón.

En 1925 se les otorga a ambas compañías las concesiones para extender el servicio local y establecer el de larga distancia; en 1927 se construyó en Victoria un edificio con la finalidad de albergar el servicio telefónico internacional, el cual fue inaugurado con una llamada entre el General Plutarco Elías Calles, Presidente de México y el Señor Calvia Coolidge, Presidente de los Estados Unidos, desde sus respectivas capitales.

La crisis económica que estalló en el 29 creó condiciones para que la producción interna se incrementara, renovándose la industria y perfeccionando su funcionamiento (García, 1980), pero todo esto en base a la sobrexplotación de los trabajadores con horarios de trabajo de 12 a 16 horas diarias, con salarios excepcionalmente bajos, mientras que el costo

de la vida había aumentado en forma progresiva y acelerada, lo que traía como consecuencia el empobrecimiento de los trabajadores y de miles de desempleados. Estas huelgas fueron apoyadas por el entrante presidente Cárdenas, quien las consideraba justas, no sin antes insistir en que no deberían rebasar el marco de la capacidad económica de las empresas por lo que no permitía que las demandas de los obreros fueran inmoderadas ya que podrían convertirse en perjudiciales para la economía del país. Finalmente la empresa decide acceder a todas las peticiones del sindicato a excepción de lo relacionado con el salario, ésto es apoyado por los Estados Unidos, la CANACO y el expresidente Plutarco Elías Calles quién era un importante accionista de la empresa. Cárdenas habla con los huelguistas les pide que acepten y que él se compromete a que en la próxima contratación se les concederá lo que pidan. Los trabajadores aceptan con la promesa de recuperar parte de las demandas en la próxima contratación.

Desde 1936 el gobierno de la República ordenó la fusión de líneas telefónicas de las dos principales compañías telefónicas de México; Ericsson y la Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana, sin embargo el proyecto fue suspendido por la segunda guerra mundial que afectó a las empresas trasnacionales. Finalmente el 2 de agosto de 1946 se anuncia el enlace definitivo de ambas compañías y el 23 de diciembre de 1947, ante notario público, se constituye Teléfonos de México, S.A. (TELMEX) con los equipos y concesiones de L.M. Ericsson proporcionando el servicio en forma simbólica el 1º. de enero de 1948 (Cortez, 1989); el día 9 el Lic. Miguel Alemán Valdés, interconecta las líneas en ceremonia ex profeso, haciendo la declaración oficial de la comunicación. L.M. Ericsson se

constituye en la empresa que proveería de material y equipo, así como de asesoría técnica y administrativa, a la nueva compañía, lo cual se ha venido haciendo hasta nuestros días.

Es hasta el 16 de febrero de 1950 en que se elabora el documento definitivo de la fusión de ambas compañías.

Así como administrativamente se fusionaban las dos empresas, los dos sindicatos se integraron en uno solo, no sin antes enfrentar un problema de unidad de los trabajadores de ambos sindicatos, el Nacional de Trabajadores Ericsson y posteriormente de Teléfonos de México y el Nacional de Telefonistas. Ambos sindicatos se caracterizaban por la actitud combativa de los trabajadores, sin embargo se enfrascaron en una lucha en la que se hablaba demasiado de la unidad y, sin embargo, lo real no era otra cosa que las maniobras y contramaniobras puestas en práctica para defender y asegurar las respectivas posiciones sindicales. Finalmente el sindicato de Ericsson toma la iniciativa unitaria y sobordina las ventajas que le daba representar a la mayoría de los trabajadores dentro de la nueva empresa y proporciona el entendimiento sobre la base de formar un comité de coalición. En una ceremonia realizada en el Palacio de Bellas Artes el primero de agosto toma posesión el Comité Ejecutivo Nacional encabezado por el Secretario General Fernando Raúl Murrieta (q.e.p.d.) y como Presidente del Comité de Vigilancia el Sr. Arturo Rojo (Cortez, 1989; Ibarra, 1976).

Es en el mes de agosto de 1958 cuando un grupo de mexicanos adquiere la mayoría de las acciones de Teléfonos de México, logrando de tal forma que

un servicio de tanta importancia como el telefónico, fuera de empresarios nacionales.

El 8 de agosto del 72, Teléfonos de México S.A., pasó a integrarse dentro del campo estatal de la economía, transformándose en una empresa de participación estatal mayoritaria (Discurso pronunciado por el CP Joaquín Muñoz Izquierdo, 1988).

"Durante la última década el orden económico internacional ha cambiado drásticamente. El mundo, que en la primera mitad del siglo fue dominado por las economías intensivas en mano de obra, se convirtió en las décadas de los cincuentas y sesentas en una economía intensiva en capital. Actualmente, a fines de siglo, el orden internacional se ha transformado de nuevo hasta convertirse en una economía global intensiva en información" (Telecomunicaciones y competitividad nacional, 1995).

"Nueva era histórica de la humanidad, en la que la forma predominante de formación de la riqueza, que determina los tipos de organización política, social y cultural, ya no es la producción industrial ni la producción agrícola: desde hace tres décadas, aproximadamente, la riqueza de los individuos y las naciones radica en la producción de conocimiento" (Futurólogos que no necesariamente adivinan el futuro, 1995)

Así como el descubrimiento de la agricultura marcó el inicio de la sociedad feudal y el de la máquina de vapor desencadenó la sociedad industrial, la aparición de las computadoras ha señalado la llegada de una nueva forma de producción de riqueza social, una nueva civilización:

la sociedad del conocimiento, la cual ha sido posible no por una revolución sino por tres verdaderas "revoluciones": la revolución de la informática, la revolución de las telecomunicaciones y la revolución de la multimedia. Revoluciones tales que exigen la incorporación de Teléfonos de México si se quiere permanecer en el mercado.

El mundo de las telecomunicaciones puede dividirse en tres etapas, la primera que llega hasta los setenta, predominan las redes públicas, tanto de servicios básicos de telefonía como de valor agregado. Los tres elementos que componen el sistema de telecomunicaciones (conmutación, transmisión y recepción) todavía se caracterizan por la centralización de funciones. Las centrales de conmutación son de tipo electromecánico y apenas se inicia la tecnología digital; la segunda en la que la transmisión de señales se realiza a través del par de cables de cobre y en el caso de transmisiones de larga distancia se usan las microondas y los satélites, siendo las transmisiones fundamentalmente de voz y en un número reducido de video; la tercera se inicia con la introducción de las computadoras y se transmiten ya no sólo voz sino también grandes volúmenes de datos e imágenes a altas velocidades; se desarrolla la arquitectura de redes privadas, gracias a la aparición de los módems y de las terminales satelitales. Más tarde se desarrollan las redes públicas con fibra óptica, complemento indispensable de la tecnología digital para la transmisión de información. Las fibras ópticas son filamentos de vidrio de alta pureza, fabricadas a base de silicio; son extremadamente compactas y tienen capacidad para transmitir simultáneamente hasta 8 mil señales telefónicas por un solo par de fibras, sin ninguna posibilidad de

falla o cruce, ya que son inmunes a las interferencias (La revolución de las telecomunicaciones, 1995).

En todo este contexto Teléfonos de México se adentra en los inicios de la modernización con la inauguración en 1973 del Centro Telefónico San Juan, que alberga los equipos más adelantados en el campo de la comunicación mundial, pone en servicio el teléfono dos millones a sólo seis años de instalado el primer millón.

En 1976 queda incorporada al sector comunicaciones mediante la promulgación de la nueva Ley Orgánica de la Administración pública.

Para 1981 empieza el crecimiento en centrales automáticas y centrales de tipo digital de larga distancia: Condesa III y Corregidora III.

El sismo del 19 de septiembre de 1985 causa a TELMEX, el daño más grande que haya sufrido en sus instalaciones. La zona metropolitana que tiene una de las redes telefónicas más extensas del mundo, quedó sin un solo circuito de larga distancia; de sus 7 centrales telefónicas que prestaban servicio, 6 quedaron fuera de operación. Al ocurrir el sismo estaba por terminarse la instalación y se realizaban las pruebas finales de varios equipos con los que se pretendía la ampliación de la capacidad del sistema telefónico en el Distrito Federal, por lo que fue posible sustituir los equipos destruidos. Nuevas centrales de larga distancia estaban en proceso de ingeniería o instalación. En base a estos proyectos y los que se generaron a partir del sismo es que se pudo recuperar íntegramente la capacidad de tráfico de la red telefónica a

finales de diciembre y a pesar del sismo, a finales de noviembre de 1985, en base al esfuerzo conjunto de todos los trabajadores de la empresa se logra alcanzar la cifra de siete millones de aparatos instalados; se pone en operación el sistema de Satélites Morelos, propiedad de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, con lo que se inicia la participación en la era espacial para comunicaciones nacionales, iniciándose con el enlace de las ciudades de México y Guadalajara, con 72 circuitos Satélite; se instalaron y pusieron en operación modernas centrales digitales.

El 11 de febrero de 1987 es decretado por el gobierno federal la fusión con Teléfonos de México S.A., las empresas filiales Telefónica Nacional, S.A. y Teléfonos del Noroeste, S.A., conformándose una sola empresa nacional.

Así es como TELMEX nace bajo el signo de una gran transformación nacional y mundial, el mundo de la posguerra. Cincuenta años después, la empresa se ve influida por otro importante proceso de cambio, conocido ahora como Globalización. Antes, Lo prioritario era crecer cerrados al exterior; hoy, la prioridad es desarrollarse abiertos y participando activamente en la economía global (Telmex: Bienvenidos a los próximos 50 años, 1997). Los inicios empiezan a manifestarse el 3 de abril de 1987 con la celebración de un convenio de cooperación técnica en el campo de las telecomunicaciones, entre la Compañía Nacional de España y Teléfonos de México.

Los trabajos de reestructuración de los centros telefónicos de larga distancia empiezan a concluir con la reinauguración del Centro Telefónico San Juan el 23 de diciembre de 1987, en noviembre del 88 se inauguran los dos nuevos centros de tráfico por operadora para larga distancia nacional, internacional y para servicios especiales (información 04) en Lindavista y Rojo Gómez.

➤ PROCESO DE PRIVATIZACION Y AFECTACIONES A LAS CONDICIONES DE TRABAJO.

En 1989 el gobierno del Lic. Carlos Salinas de Gortari prepara el terreno para la privatización de TELMEX impulsando abiertamente una negociación extraordinaria entre empresa y sindicato, llamada Concertación para la modernización y el mejoramiento del servicio, en la cual se pretendía crear las condiciones laborales favorables para la venta de la empresa.

En ese año tocaba la negociación de aumento salarial, no de revisión contractual, sin embargo era urgente para el gobierno modificar algunas cláusulas del contrato colectivo, tales como la que se refería a la introducción de nueva tecnología en donde el sindicato había logrado dejar plasmado el derecho a participar en los proyectos de modernización, digitalización e implantación de nuevos servicios, para tales efectos se acuerda formar una Comisión mixta, integrada por cinco representantes de la empresa y cinco del sindicato, la que se encargaría de definir todos los aspectos técnicos y operativos derivados de la introducción de proyectos de modernización, digitalización e implantación de nuevos servicios y sus implicaciones laborales y sociales. (Contrato Colectivo de Trabajo, 1988). Así como lograr la flexibilidad y movilidad de la mano

de obra, a través de cláusulas específicas, la transformación de los 57 convenios departamentales, que reglamentaban con demasiada precisión y rigidez las labores de cada departamento, en 31 especialidades con sus respectivos perfiles de puesto, que implicó la reducción de 620 categorías en 134 y de 585 diferentes salarios a un tabulador de 40 niveles.

El 14 de abril se firma el convenio entre empresa y sindicato ante las Secretarías de Comunicaciones y Transportes, del Trabajo y Previsión Social y de Programación y Presupuesto. Este convenio significaría el aumento de la productividad y la eficiencia en la prestación del servicio público a cambio de preservar y supuestamente acrecentar la fuente de trabajo, multiplicando las posibilidades de ascenso del personal y mejorar sus percepciones, cuestión que a la fecha, si bien se ha podido preservar el trabajo por los que integraban la plantilla de personal sindicalizado de la empresa, no así la entrada de personal, pues las vacantes generadas por movimientos naturales, por renuncia, muerte, etc. no han sido cubiertas en su mayoría, así como tampoco se han mejorado sus percepciones comparativamente a las ganancias de la empresa.

Es importante destacar que en esta negociación se vieron involucrados cerca de 500 representantes sindicales (Olavarría, 1989; Hernández, 1989), con la finalidad de poder dejar plasmado en los 134 perfiles de puesto todo lo pactado en los distintos convenios departamentales como materia de trabajo, sólo que en cada perfil quedaba especificada la movilidad en las labores de categorías superiores a labores de categorías inferiores, así como la movilidad de un servicio a otro. La única

limitante que se especificaba era que la movilidad se realizaría sólo cuando las necesidades del servicio así lo requiriera, para evitar la arbitrariedad de algunos sectores del personal de confianza (Convenio de concertación, 89-04-14)

Las asambleas departamentales, las asambleas de foráneas, de la sección matriz y nacionales ratificaban la necesidad de la negociación pero bajo tres criterios fundamentales: no mutilación del contrato colectivo, no reducción de personal y no afectación a la organización sindical (Circular informativa, 1989). Finalmente no se logró que el contrato colectivo no fuera modificado como se menciona en el párrafo anterior, pero sí se logra el compromiso por escrito del Presidente de la República, Lic. Carlos Salinas de Gortari de que la modernización en ningún momento se haría a costa del desplazamiento de los trabajadores de Teléfonos de México, así como tampoco hubo una afectación a la organización sindical (Salinas de Gortari, 1989), sin embargo las modificaciones al contrato, la desaparición de los convenios y la creación de los perfiles con los ejes fundamentales de flexibilidad y movilidad traen consigo una transformación importante en la organización y en el proceso de trabajo de las 31 especialidades.

Una vez concluida la concertación se inicia el proceso de desincorporación (privatización) de Teléfonos de México S.A., como lo plantea el Lic. Carlos Salinas de Gortari, el 18 de septiembre de 1989, en el marco de la inauguración de la XIV Convención Nacional Ordinaria Democrática del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, en donde plantea que el Estado mexicano no contó con los recursos

suficientes para lograr la expansión adecuada de TELMEX, que de sus 107 años de existencia, sólo 16 lo ha estado en el sector público. Terminó en manos del Estado porque antes no se le administró adecuadamente. El Presidente de la República expresó que su propósito es fortalecer al Estado mexicano para que responda al reclamo por justicia, y para que recobre su capacidad de orientar el crecimiento económico hacia la recuperación, la generación de empleos y la estabilidad de precios. Con la privatización se deben armonizar la indispensable modernización y expansión de TELMEX, la protección de sus trabajadores y el interés público en el servicio telefónico, con la satisfacción de las demandas sociales.

El Presidente plantea las siguientes bases sobre las que deberá darse la desincorporación:

Primera.- Tendrá que garantizar que el Estado mantenga la rectoría en las telecomunicaciones del país.

Segunda.- Tendrá que mejorarse radicalmente el servicio telefónico a los ciudadanos.

Tercera.- Tendrán que garantizarse los derechos de los trabajadores y mejorarse su situación, respetándose los términos del convenio de concertación para la modernización, firmado en abril pasado y dando participación económica a los trabajadores de la empresa (acciones).

Cuarta.- Tendrá que comprometerse una expansión sostenida del sistema telefónico.

Quinta.- Deberá realizarse la investigación científica y tecnológica que fortalezca la soberanía del país en materia de telecomunicaciones.

Sexta.- TELMEX tendrá que permanecer bajo el control mayoritario de los mexicanos (Ob. citada).

Una vez sentadas las bases se dá inicio a la desincorporación de la empresa con la siguiente cronología (El grupo Carso, ganador de la subasta por Telmex, 1990):

1989

El Secretario de Comunicaciones y Transporte Andrés Caso Lombardo, da a conocer las bases para la desincorporación de TELMEX

1990

18 de enero	La SHCP informa que designó al Banco Internacional como agente financiero para la desincorporación de la empresa
15 de junio	En asamblea extraordinaria de accionistas se aprobaron los cambios a la estructura del capital de Teléfonos de México.
30 de julio	La SHCP publica el calendario de la desincorporación, en los diarios de mayor circulación.
10 de agosto	Se firmaron las modificaciones al Título de Concesión.
13 al 17 de agosto	La SHCP publica la convocatoria y las bases para la subasta de la desincorporación.
1 al 31 de agosto	Se calificó a las empresas interesadas en la adquisición de las acciones AA. Fueron 22 en total.
21 de septiembre	Se dá a conocer la lista definitiva de las empresas que calificaron para participar en la subasta (cinco nacionales y doce extranjeras).
15 de noviembre	Se presentaron tres posturas para la subasta del 20.4% del capital social de Teléfonos de México, propiedad del Gobierno Federal.

- 6 de diciembre Se presentan a la Comisión Intersecretarial Gasto-Financiamiento los resultados de la evaluación de las posturas para la subasta y se designa al Grupo Carso como el ganador de la licitación.
- 7 de diciembre La SHCP notifica al Grupo Carso que obtuvo la licitación en la subasta de TELMEX, después de la hora en que cerraron los mercados bursátiles.
- 9 de diciembre El STRM firma los contratos de crédito y fideicomiso para adquirir el 4.4% del capital social de la empresa en acciones "A".
- La Unidad de Desincorporación de la SHCP dá a conocer, en conferencia de prensa, que el Grupo Carso en asociación con la Southwestern Bell y France Cable & Radio ganó la subasta.
- 19 de diciembre El Consejo de Administración de TELMEX designa al contador público Juan Antonio Pérez Simón como Director General de la empresa.
- 20 de diciembre Se protocoliza la desincorporación de Teléfonos de México, con la entrega de las instalaciones al Grupo Carso y sus asociados y la firma del fideicomiso en el que quedarán depositados el 20.4% de las acciones "AA".

Se otorga a Teléfonos de México una nueva concesión por 30 años, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes ejercerá su función de regulación y supervisará que TELMEX cumpla con los compromisos establecidos; se definen los parámetros para que el servicio sea eficiente y para la ampliación de la red telefónica y se determina que los inversionistas privados y extranjeros deberán aportar, además del capital necesario, tecnología de punta para los programas de ampliación y modernización.

El Director General de France Telecom, Marcel Roulet considera que en su opinión, la clave del éxito para garantizar el despegue de las telecomunicaciones es el de combinar una organización de gestión

descentralizada, una movilización total del personal y un alto nivel de investigación y de dominio de la tecnología (Roulet, 1990). Estas declaraciones van de acuerdo con las modificaciones al Contrato Colectivo de Trabajo del STRM que se hicieron en la concertación previa a la privatización.

El Sr. Francisco Hernández Juárez (1990), Secretario General del STRM consideró que el proceso de privatización fue ejemplar, porque se efectuó sin despido alguno, con plena garantía de los derechos de los trabajadores y con oportunidad de participación accionaria de los mismos en la empresa. Asimismo considera que hacia el interior, las perspectivas y los desafíos no son menores, pues las condiciones con las que empieza esta nueva etapa de la empresa permiten anticipar la mejoría sensible y gradual del servicio, la prestación de nuevos y más modernos servicios, la ampliación del empleo y el mejoramiento de los niveles de vida y de trabajo de los telefonistas.

La privatización ha llevado a una mejoría notable en la calidad del servicio que se presta, ha proporcionado un sin número de nuevos y modernos servicios, sin embargo la plantilla laboral no se ha acrecentado, ni tampoco el salario de los trabajadores ha aumentado proporcionalmente al crecimiento económico de la empresa y a la modificación de las condiciones de trabajo.

La empresa considera que la privatización ha sido el detonador para el acelerado desarrollo del mercado de las telecomunicaciones en el país, que a partir de ese momento se abrió paulatinamente a la competencia, lo

que indica que la privatización iba de la mano con la apertura de la competencia. En servicios de telefonía básica, la competencia está abierta desde que se promulgó el nuevo título de concesión, sólo que por la gran cantidad de recursos que se requiere invertir para construir una red moderna y eficiente, ha resultado poco atractiva para los competidores; en telefonía celular, la filial Telcel se ha enfrentado a nueve empresas regionales, en servicios de redes privadas, aun antes de la privatización; grandes empresas e instituciones públicas habían iniciado la construcción de sus propias redes de telecomunicaciones; en equipos de conmutación y aparatos telefónicos se dejó de ser el único proveedor, por lo cual hoy los clientes pueden adquirirlos con la compañía de su preferencia; los servicios de radiolocalización satelital, en el que participan desde hace años diversas empresas y que últimamente ha tenido un gran crecimiento, se ha desarrollado sin la participación de TELMEX, aunque ahora se apresta a competir con productos novedosos (La revolución de las telecomunicaciones, 1995).

A casi diez años de la privatización y del inicio de la competencia, se ha cumplido y rebasado las condiciones impuestas con respecto al crecimiento y a la modernización. Teléfonos de México ya no sólo es una compañía telefónica, sino se ha convertido en una firma de telecomunicaciones integrales. Más que un paquete de servicios de voz, datos y video, TELMEX ha significado todo un reposicionamiento en el mercado de las telecomunicaciones, haciendo uso de la tecnología de punta (Lomelí, 1998). Son muchos los factores que intervienen para lograr lo anterior, pero uno es fundamental: los trabajadores telefonistas que con la misma plantilla laboral logran el crecimiento acelerado que se había

propuesto y el nuevo reposicionamiento. Además de que al conseguir y rebasar los objetivos planteados se ha permitido un amplio desarrollo de las empresas proveedoras de equipo y servicios avanzados de telecomunicación, así como al crecimiento de la actividad económica nacional. El crecimiento ha contribuido al desarrollo de más de mil empresas grandes, medianas y pequeñas, sin las cuales no hubiera sido posible proporcionar los servicios de telecomunicación; además éste tiene un positivo efecto multiplicador en la economía nacional. Entre las empresas que han participado en los programas de expansión y crecimiento se encuentran: Grupo Condumex, Conductores Latincasa, Acumuladores Industriales y Mecanopartes, así como American Telephone and Telegraph, Ericsson, Alcatel-Indetel, Northern Telecom y NEC de México, algunas de las cuales son líderes a nivel mundial en su especialidad.

El crecimiento, desarrollo y modernización de esta empresa, ahora de telecomunicaciones, se ha ido realizando entre otros, en los siguientes aspectos:

- a) La transformación de las antiguas centrales analógicas en centrales digitales. En las centrales analógicas la voz era convertida en corriente eléctrica en todas y cada una de sus modulaciones para reproducirlas en el audifono. En las centrales digitales, la digitalización de la voz humana, se logra mediante la codificación numérica de la voz antes de ser transmitida (Vega, 1993). El proyecto de digitalización, que también ha contemplado la construcción de centrales digitales nuevas, ha implicado para los telefonistas, un esfuerzo sin precedentes en la historia de las compañías telefónicas

en el mundo, por el tiempo récord en que se ha realizado, que además ha sido, generalmente imperceptible para el usuario (La era del conocimiento y las tres revoluciones de la tecnología, 1995). Con la digitalización, la conmutación y la transmisión se integran en un solo complejo, lo que se refleja en la calidad y eficiencia de la transmisión, ya que eliminan las distorsiones, las interferencias y el ruido, sin importar distancias. Además los equipos digitales proporcionan diversos beneficios como: el espacio que utilizan es más reducido por lo pequeño de sus partes; máxima confiabilidad, eficiencia y sencillez en el mantenimiento, y una gran flexibilidad para el proceso de contratación, ya que facilita la asignación y cambios de números, conexión de líneas, entre otras funciones que se realizan por medio de comandos de computadora.

- b) Además de la modernización de equipos de conmutación telefónica se han modernizado los sistemas y medios de transmisión. Uno de ellos es la fibra óptica que son filamentos de vidrio de alta pureza, fabricada a base de silicatos con concentraciones de boro y fósforo, cuyas cantidades, durante el proceso de elaboración, se controlan por medio de computadora para permitir que el índice de refracción de su núcleo, que es la guía de la onda luminosa, sea uniforme y evite las desviaciones. Son ligeras, compactas y con bajas pérdidas de señal, amplia capacidad de transmisión y un alto grado de confiabilidad, debido a que no le afectan las interferencias electromagnéticas (López, 1990). Un solo par de fibras ópticas es capaz de transmitir simultáneamente hasta 8 mil señales de telefonía. En Teléfonos de México se introdujo el cableado de fibra óptica desde 1981, sin

embargo los daños que se tuvieron con el sismo del 85 obligaron a acelerar los trabajos de digitalización instalando los enlaces de las centrales de Estrella, Vallejo, Morales, Culhuacán, Azcapotzalco y Sotelo. Después de la privatización TELMEX intensificó la construcción de la red de cables de fibra óptica de 13 mil 500 kilómetros, mediante la cual se enlazan las 54 ciudades más importantes del país y constituirán la columna vertebral del sistema telefónico de larga distancia (Vega, 1992).

- c) Cable submarino: El cable submarino de fibra óptica es un sistema con mayor capacidad de transmisión que los satélites o las microondas; proporciona mayor confiabilidad y seguridad en la comunicación e inmunidad a interferencias. Tiene una vida útil de 25 años, con una confiabilidad de sólo cuatro fallas de diseño en dicho lapso (Impulso a la construcción del sistema de cable submarino, 1992). Se han realizado varios proyectos de cable submarino entre los que se encuentran: El Columbus II con el que se incrementarán y mejorarán los servicios telefónicos mundiales con Europa y el resto del mundo. Este proyecto es un salto tecnológico de 25 años para México y las compañías participantes, lo que posibilita la integración de más regiones a la Red Mundial de Cables de Fibra Óptica. Tiene una extensión de 12 mil 200 kilómetros, una capacidad de 23 mil canales telefónicos, mediante el cual se podrán transmitir 90 mil conferencias simultáneas, que representa un incremento del 400% en capacidad y velocidad. El cable submarino Mar de Cortez de 174 kilómetros que van desde Guaymas, Sonora, hasta Rosalia, en Baja California Sur. Este cable unió a la península con el resto de la red

nacional de fibra óptica, ha sido de vital importancia para el desarrollo económico y turístico de esta región. Esta impresionante red es monitoreada las 24 horas del día, los 365 días del año, desde el Centro Nacional de Supervisión de la red, ubicado en la ciudad de Querétaro. Este cable asegura la comunicación aún en las peores condiciones climatológicas (El cable submarino Mar de Cortez, 1998; Liderazgo y compromiso, 1998). El cable submarino MAYA I permite que TELMEX se conecte con la región centroamericana y, a través de extensiones, a otros cables, por ejemplo al Cable Panamericano que alcanza a países de Sudamérica. Actualmente se encuentran realizando pruebas con el resto de los países conectados: Estados Unidos, Honduras, Islas Caimán, Costa Rica, Panamá y Colombia. Se encuentra en la última fase de pruebas para dar inicio a la prestación de servicios de telecomunicaciones con la más alta calidad y capacidad en la transmisión de voz, datos y video con tecnología SDH y WDM (Lomelí, 1999; De la Teja y Morales, 2000).

- d) Red inteligente.- Es una plataforma de cómputo y telecomunicaciones cuya flexibilidad permite crear e introducir nuevos servicios de valor agregado (Telmex se mantiene a la vanguardia con la red inteligente, 1998). Entre algunas ventajas que proporciona la red inteligente se encuentran el hecho de reducir el tiempo requerido para la implementación de un nuevo servicio sobre la red, ya que las técnicas y programación de software convencional requieren algunas veces entre dos y cinco años, con la red inteligente se reduce el tiempo a un máximo de seis u ocho meses; acelera la introducción de nuevos servicios, reduce los costos y hace mucho más eficiente la

planta instalada. Servicios que proporciona la red inteligente: Servicio 800, son las llamadas de larga distancia que recibe el suscriptor y absorbe el costo de ellas; servicio 900 o pago por mensaje, que consiste en obtener diferente tipo de información y el que marca el número paga la llamada de acuerdo a la duración de la misma y con una tarifa especial; tarjetas telcard y Ladafón, o servicio de tarjeta de llamada, permiten al cliente suscriptor realizar llamadas de larga distancia desde cualquier teléfono del mundo (Telcard) y poder pagar los cargos en su recibo telefónico (Telcard: "Tu línea al mundo", 1995), o a través de una tarjeta telefónica prepagada (Ladafón); LADAVpNET y Red Privada Virtual (VPN - Virtual Private Network), son servicios que emulan una red privada de voz, usando los recursos de la Red Telefónica Pública Conmutada (De la Teja y Lomelí, 1999). Es conveniente para clientes con empresas en localidades geográficamente dispersas, pues se les pueden crear sus propias redes con un plan de numeración privado y una marcación corta. Se pueden ofrecer otros servicios como es el número personal en el cual el cliente recibirá sus llamadas a un número único sin importar en qué parte del país se encuentre, pues la Red Inteligente sabe hacia donde dirigir la llamada; Número universal está orientado para empresas con diferentes sucursales en el país, pues se les asigna un número único y, no importando su ubicación, la Red Inteligente enrutará la llamada a la sucursal más cercana; Televoto que permite conocer la opinión pública llamando a un número telefónico determinado, para respuestas de Sí o No o más amplias, está dirigido a compañías encargadas de llevar encuestas y estadísticas sobre concursos.

- e) Red digital de servicios integrados.- La mayor parte de las centrales locales, de la red troncal, la red de microondas, etc. han sido digitalizadas lo que ha permitido fluidez y descongestión en los enlaces de larga distancia, así como mayor capacidad para el almacenamiento de datos y frecuencias de terminales en la computación, pero sobre todo, los procesos digitales forman parte de una importante infraestructura que le ha permitido a la empresa llegar a la universalización de las redes y sistemas de telecomunicaciones, ha sido una encrucijada mundial donde implementos como el telefax, televideo, teleconferencia, telefonía, computadora y bancos de datos se integran en un solo punto, al que se le ha denominado Red Digital de Servicios Integrados (RDSI).
- f) Servicios digitales.- Son aquellos servicios que responden a las necesidades específicas de comunicación de los clientes, los cuales pueden ser: saber quién le llama antes de contestar, o dejar registrados los números de dónde se le llama, poder tomar una segunda llamada sin perder la primera, recibir sus llamadas en otro teléfono y hablar al mismo tiempo con personas que se encuentren en lugares distintos (Vega, 1997).
- g) Centros digitales de tráfico avanzado.- Se le denomina tráfico a los servicios de larga distancia nacional (020), larga distancia internacional (090), información (040) y quejas (050). Actualmente se encuentran en operación 39 centros digitales de tráfico avanzado en las principales ciudades del país con 1,420 posiciones digitales (Se modernizan los servicios de Larga Distancia por operadora, 1992), que

consisten en equipos computarizados que han sustituido a los antiguos conmutadores de tecnología obsoleta con más de 30 años de antigüedad, y que garantizan mayor rapidez, confiabilidad y seguridad en la transmisión de las llamadas de larga distancia. Con las posiciones digitales para operadora se aumentó en 250% la capacidad para atender llamadas en todo el país. Los equipos tienen capacidad para manejar servicios de transmisión de mensajes para personas sin línea telefónica; recepción de mensajes para usuarios ausentes; reporte de llamadas a teléfonos con número privado; llamadas de larga distancia con cargo al número de destino, a un tercer número o a tarjeta de crédito, así como el servicio de despertador telefónico. Además la introducción de equipos de operadora similares han permitido hacer más eficientes los servicios de información nacional e internacional, así como el sistema de recepción de reportes por falla, ya que permite obtener y manejar información útil para el área de reparaciones, y realizar desde el teclado pruebas de las líneas reportadas, a fin de informar al cliente en dónde se encuentra la falla. La modernización de las posiciones de las operadoras trajo consigo la necesidad de la reducción de personal por la consiguiente intensificación del proceso de trabajo. Ante esta situación se tuvo que iniciar una negociación en la que se cumpliera lo pactado con el Presidente Carlos Salinas de Gortari, en el sentido de que por modernización no se darían despidos de personal, finalmente se logró la reubicación en distintas áreas de la empresa de aproximadamente un 70% del personal que estaba asignado al área de tráfico. Un intenso programa de capacitación tanto para las operadoras que ocupaban las

nuevas posiciones digitales, como para las operadoras reubicadas en las distintas áreas de la empresa.

h) Comercial.- En esta área se fue dejando el viejo concepto de "sucursal" (heredado de una vieja cultura bancaria) que sólo cumplía la función de cobranza y aclaraciones, y se han ido convirtiendo en verdaderos "Centros de Atención en Telecomunicaciones", en las cuales se ha mejorado la atención al cliente y se les familiariza con los adelantos de la tecnología de las comunicaciones (Editorial, 1996), se ofrece una atención integral: recepción de pagos, contrataciones, área de tienda, videoaclaraciones, acceso a Internet, cajero automático para pagos las 24 horas. Las oficinas comerciales se han modernizado y cuentan con lo más moderno en equipo computarizado; algunas con áreas suficientemente amplias, estacionamiento, salas de espera y un sistema automatizado de unifila (Reubica Telmex la sucursal Chiapas en modernas instalaciones, 1992). El futuro de TELMEX se encuentra en proporcionar al cliente lo que éste desea, y lo que más quiere es no tener que ir a las oficinas comerciales a resolver sus problemas; los clientes hoy quieren hacerlo todo desde la comodidad de su hogar (CEICO's, 1997; De la Teja, 1999), por lo que se han creado los Centros de Atención y Servicio Telefónico a Clientes (CEICO's) que proporcionan información por vía telefónica sobre facturación, trámites para contratación de servicio, solicitudes pendientes y órdenes de servicio en trámite de ejecución, cambio de domicilio y de nombre, entre otros. Se han hecho modificaciones importantes al recibo telefónico, con la finalidad de poder hacer más accesible la información y se proporciona información

del servicio medido, cuando los cargos sean superiores a cien pesos (García, 1991).

i) Planta exterior.- El área de planta exterior juega un papel importante en el crecimiento de la red telefónica que va desde el cableado hasta la instalación del servicio telefónico en el domicilio del cliente, lo cual ha mejorado considerablemente al haber modificado sus procesos de trabajo a través de una programación computarizada de las actividades en coordinación con proyectos que han elevado la confiabilidad de la planta telefónica exterior, al utilizar factores importantes de control tales como el diseño de la red, los materiales y la mano de obra que han trabajado en el sentido de ir eliminando las faltas producidas por el elemento humano (Coria, 1995). La instalación de una línea nueva que anteriormente tardaba mucho tiempo, inclusive de seis meses mínimo, actualmente se instalan en menos de una semana, en general, las reparaciones de los teléfonos que se han reportado al 050 son reparados en un tiempo límite de cinco días, salvo algunas excepciones.

j) Telefonía social.- Se denomina como telefonía social a todo lo correspondiente a casetas públicas, telefonía rural, líneas compartidas, etc. El número de casetas públicas ha crecido a una razón de 8 aparatos públicos por cada mil habitantes, lo que ha implicado un aumento de casi el 80% después de la privatización. El sistema de telefonía pública es controlado en forma centralizada a través de dispositivos computarizados, que recopilan la información sobre las llamadas realizadas y monitorea el funcionamiento de los

aparatos, para que en caso de que se presente alguna falla, ésta sea reparada de inmediato y se restablezca el servicio (La era del conocimiento y las tres revoluciones de la tecnología, 1995). El servicio de líneas compartidas, es el denominado LADAFON, el cual es instalado en unidades habitacionales, casas o inmuebles donde viven varias familias, o en edificios de departamentos. Estos aparatos son instalados sin cargo alguno y sin rentas mensuales. Ladafón, teléfono compartido permite llamadas de entrada y de salida: Para realizar una llamada, el cliente debe activar una tarjeta prepagada Ladafón con cuenta recargable, asociada al número telefónico del aparato y al número de identificación personal. Las llamadas que se realizan son totalmente privadas ya que cada uno de los usuarios tiene una clave confidencial. Recibe todo tipo de llamadas, a excepción de llamadas por cobrar (LADAFON, 1997; De la Teja, 1999). La telefonía pública abre nuevos horizontes tales como el denominado Monedero electrónico, que consiste en una tarjeta con chip recargable; en este caso cada teléfono público Ladatel será convertido en una terminal ATM (tipo cajero) que se comunicará con el Banco, por lo que a partir de una cuenta bancaria, será posible recargar la tarjeta con el monto que se elija. El monedero electrónico será el dinero del futuro ya que con él se podrán hacer llamadas de telefonía pública, pero también se podrán realizar pagos de otros bienes y servicios (De la Teja, 1999). Por último en lo que se refiere a la telefonía rural, actualmente el 96% de las poblaciones rurales se encuentran comunicadas en todo momento con tecnología digital de punta debido a que se mejoró la infraestructura y los servicios. El servicio de telefonía rural se ha venido desarrollando en dos tipos principales: 1) servicio domiciliario

automático o de tipo urbano y 2) servicio de tipo rural, que se proporciona a través de una agencia y el cuál puede ser domiciliario manual o semiautomático. A corto plazo se espera poder proporcionar exclusivamente el servicio domiciliario automático (De la Teja, 1999).

k) Internet.- Una red es un conjunto de computadoras interconectadas en forma tal que pueden compartir información. Generalmente tienen una o dos computadoras que les denominan servidores y a ellas están conectadas otras computadoras, que se les denomina clientes. El servidor atiende las solicitudes de los clientes que forman la red. Internet es conocida comúnmente como la red de redes, o bien la supercarretera de la información. La gran cantidad de redes no son reales, se les denomina virtuales porque no tienen un soporte físico sino digital, existen gracias a la fibra óptica, los satélites y la telefonía. Pero la red de redes como tal no está físicamente en ningún lado. Teléfonos de México entró de lleno en el ciberespacio con PRODIGY Internet a fin de expandirse internacionalmente y posicionarse en la supercarretera. Fue resultado de la convergencia de sus redes públicas de telefonía conmutada (TELMEX-LADA) y de datos conmutados (UniNet). Telmex se ha propuesto impulsar la cultura digital en México y por ello ha desarrollado la infraestructura necesaria para que, en un mercado de libre competencia, los proveedores de acceso a la red de redes ofrezcan sus servicios a miles de usuarios en nuestro país. A la fecha los usuarios de INTERNET PRODIGY se quejan sistemáticamente por la baja velocidad para el acceso y la navegación y además el tenerse que desconectar para hacer o recibir llamadas telefónicas. Debido al desarrollo

tecnológico y mediante la tecnología de la Red Digital de Servicios Integrados (RDSI), se han venido superando estas limitantes y actualmente Telmex ofrece un nuevo servicio PRODIGY TURBO que significa mayor rapidez de conexión y navegación en la red, ya que debido a la RDSI es posible convertir una línea telefónica común y corriente en línea digital y ofrecer conexiones a una alta velocidad, así como transmitir dos canales de voz, con lo que se pueden hacer y recibir llamadas sin dejar de "navegar" por Internet o de revisar los correos electrónicos (Prodigy Turbo: velocidad y comunicación sin dejar de navegar, 2000). En todo este desarrollo tecnológico intervienen los trabajadores telefonistas para quienes ha significado un cambio radical en sus procesos de trabajo, en su aprendizaje y en sus habilidades laborales.

Una vez concretada la privatización de Teléfonos de México, se emprendió un proceso de modernización tecnológica sin precedentes, como lo manifiesta toda la información anterior. Se han logrado avances importantes en la renovación de equipos, sistemas, redes y procedimientos para proporcionar servicios de telecomunicaciones. Ligado a la privatización está la entrada de la competencia, lo que colocó a la empresa en una situación completamente distinta. La empresa está obligada a mejorar la calidad del servicio que proporciona, por lo que orienta gran parte de sus esfuerzos a lograr la certificación de calidad ISO 9000 en diversas áreas de trabajo, tales como: ISO 9002 en el Centro Nacional de Supervisión (Lomelí, 1997), ISO 9001 en La Red inteligente, ISO 9002 al Sistema Administrativo de Calidad de TELMEX-TELECORP (De la Teja, 1999), ISO 9002 el área de Operación y Mantenimiento de la red de Larga

Distancia (Lomeli, 1999), etc. Aunado a lo anterior la Dirección de la empresa plantea el cambio de mentalidad de todos los trabajadores telefonistas, tanto sindicalizados como de confianza; una mentalidad que conlleve a un cambio de actitud ante el trabajo, un cambio de mentalidad en la manera en que se concibe la misión ante la familia, el país y la sociedad en su conjunto.

Cuando Teléfonos de México era la única que proporcionaba el servicio telefónico se contaba con todas las condiciones favorables para darse el lujo de no preocuparse mucho por la calidad del servicio, por la modernidad de sus equipos; por no preocuparse de satisfacer las necesidades de sus clientes, de poder tratarlos en algunas ocasiones en forma prepotente y déspota. La entrada de la competencia sentó las bases materiales necesarias para que en la actualidad El Cliente sea una prioridad. El objetivo fundamental de una empresa, generalmente, son las ganancias y antes de la competencia, las ganancias estaban prácticamente aseguradas, ya que no había otra empresa que pudiera ofrecer los servicios de telecomunicaciones. Actualmente, una gran parte de las ganancias de la empresa están determinadas por la selección de los clientes (empresarios o personas físicas) como su empresa de telecomunicaciones. Esta situación ha obligado a Teléfonos de México a considerar al Cliente como una prioridad, lo que significa no sólo ofrecerle calidad técnica sino también una mejor atención.

La empresa se ha encaminado a construir una cultura de servicio, porque sabe que ello la hará más fuerte ante la competencia. La eficiencia, la

cortesía y una verdadera vocación de servicio, son el compromiso de este nuevo TELMEX.

Las telecomunicaciones tienen una tendencia dominante hacia proveer servicios uniformes para todos los clientes en forma masiva pero también proporcionar soluciones diferenciadas para satisfacer las necesidades de cada uno, ya sea una empresa o un individuo. Cada vez se solicitan más servicios, pero sobre todo se exige que se proporcionen con mayor rapidez, confiabilidad y eficiencia; que las fallas sean resueltas en forma inmediata o mejor, que nunca se presenten. Las empresas se ven obligadas no sólo a superar a sus competidores, sino a superarse a sí mismas, día con día, con el objetivo de rebasar los requerimientos de los clientes, para evitar perderlos.

Todas las áreas de la empresa tienen un cliente a quién atender, por lo que se habla de clientes internos y clientes externos. Hay áreas que tienen relación directa con los clientes externos, pero hay otras que no, pero que forman parte del proceso de trabajo para prestar el servicio requerido. Hay áreas que son proveedoras y clientes de otras áreas, pero siempre con una dirección definida: la satisfacción de las necesidades de los clientes externos. Tanto al cliente interno, como al cliente externo se le deben aplicar los mismos criterio de servicio: al cliente lo que pida, con calidad y oportunidad (responsabilidad); y para saber lo que el cliente quiere, es necesario conocer sus necesidades (comunicación) (Vega, 1994).

Para estructurar con éxito un sistema de servicio a clientes es necesario

contar con elementos como la confiabilidad, que significa la capacidad que se tiene para establecer, por sí solos, metas que cuando se cumplen, satisfacen o superan las expectativas de los Clientes; capacidad de respuesta y empatía, o capacidad de ponerse en los zapatos del Cliente o lo que comunmente se dice en Teléfonos: "saltarse el mostrador" (Paredes, 1997)

La filosofía corporativa está orientada a la calidad del servicio que busca la conservación de los clientes actuales y ganar nuevos, sin que se pierda de vista que si no se preocupan por sus clientes, otra empresa lo hará (Cerencia de Desarrollo Organizacional, 1995). Es importante considerar que ésto es un problema de actitud, ya que una actitud de servicio, es una actitud vital para la empresa, la cual es necesario cultivar cuando no se dá por sí sola.

La privatización de la empresa Teléfonos de México va íntimamente ligada a la competencia y a la modernización, lo que ha llevado a resultados favorables para quienes utilizamos el servicio telefónico y ahora los servicios de telecomunicaciones. Si éstos resultados se deben a la privatización de la empresa no corresponde a este trabajo analizar si al igual siendo estatal se hubiera logrado con una administración diferente a la que se tenía. Lo que sí queda de manifiesto es cómo cada una de las áreas productivas en donde labora tanto personal de confianza como personal sindicalizado (tráfico, planta exterior, transmisión-conmutación-comercial, etc.) se han ido transformando por los continuos cambios en el proceso de trabajo, al utilizar tecnología de punta; como en la organización del mismo. Hay quienes afirman que el desarrollo tecnológico

en las telecomunicaciones va tan rápido, que lo que hoy resulta una innovación mañana, sin exagerar, ya es obsoleto. Los cambios que presentan van de la mano con la necesidad urgente, que ha expresado la empresa, del cambio de actitud, con lo tan nombrado en la actualidad: "El Cliente". La Dirección ha centrado sus esfuerzos en lograr la transformación ideológica del personal acostumbrado a trabajar en una empresa monopólica, en donde igual podía tratar bien o mal a los clientes, ya que éstos no tenían otra opción para que se les proporcionara el servicio, a una empresa que enfrenta la competencia en donde el cliente tiene opciones diferentes para contratar.

B. ATENCION AL CLIENTE Y CALIDAD EN EL SERVICIO, TAREA DE GRUPO OPERATIVO EN TELEFONOS DE MEXICO.

Una vez concluida la investigación documental se pueden encontrar diversos campos hacia los cuales orientar la propuesta de aplicación en Teléfonos de México, sin embargo hay un aspecto central que involucra tanto a la empresa como tal como a sus trabajadores y es la propuesta del presente trabajo: ATENCION AL CLIENTE Y CALIDAD EN EL SERVICIO.

Esta propuesta surge al analizar que desde su origen Teléfonos de México ha estado en continuo cambio y crecimiento, nunca tan acelerados y profundos como los últimos diez años, lo que refleja una situación específica: un núcleo fundamental de trabajadores ha vivido intensamente estos cambios y les ha significado el estar permanentemente expuestos ante situaciones que generan angustia por los miedos básicos: miedo a la pérdida y miedo al ataque, los cuales han sido definidos por Pichón-

Riviere como las ansiedades básicas que genera todo cambio y que han sido abordados con detenimiento en el segundo capítulo.

En estos momentos la empresa pretende una transformación importante en la mentalidad de los trabajadores conformando una nueva cultura de calidad en el servicio, ya que es importante el conservar a los clientes que se tienen y ganar nuevos clientes; al mismo tiempo los trabajadores requieren mejorar su calidad de vida en el trabajo y recibir los beneficios económicos que el mantener y crecer en el número de clientes representa.

La propuesta parte tanto de las necesidades de la empresa como las de sus trabajadores, las cuales pueden ser satisfechas a través de un trabajo de grupo operativo en donde la tarea explícita sea mejorar la ATENCION AL CLIENTE Y LA CALIDAD EN EL SERVICIO, aunque subsistan tareas implícitas en cada uno de los integrantes del grupo operativo, las cuales se irán explicitando a través del desarrollo del grupo para evitar que impidan centrarse en la tarea grupal y además enriquecerla.

En la realización de la tarea se pretende ir moviendo en el personal las estructuras estereotipadas, es decir aquellas actitudes estructuradas que se repiten en la realización de su trabajo, en sus relaciones con los jefes, en sus relaciones interpersonales a pesar de las nuevas circunstancias y que representan un obstáculo en el aprendizaje y la comunicación, ya que la capacitación en la empresa es muy importante y en muchas ocasiones es necesario romper con las dificultades que se presentan en el aprovechamiento de la misma.

Para la aplicación de la técnica es importante considerar el organigrama estructural de la empresa, el cual ha sido modificado en diversas ocasiones por las mismas necesidades que las condiciones de la competencia, la privatización y el desarrollo tecnológico le han impuesto. A pesar de ello se mantiene la misma estructura de Dirección General, Direcciones, Subdirecciones, Coordinaciones y una asesoría que reporta a la Dirección General. Se cuenta con dos unidades fundamentales: Las corporativas y las operativas (Áreas de resultados), que subsisten en todas las Direcciones. Las corporativas son las responsables de establecer las normas de la Empresa en lo que se refiere a estándares de operación y los procesos operativos, autorizar planes operativos y de inversión en infraestructura telefónica, establecer metas y políticas institucionales de operación, hacer designaciones de personal del más alto nivel, manejar los sistemas de recompensa gerencial y vigilar el control interno, asegurando el buen manejo y apropiada disposición de los recursos. Las operativas son las responsables de responder por las metas de resultados y calidad de servicio, manejar al personal de operaciones, preparar e implantar planes de operación, manejar las relaciones laborales en su área de responsabilidad y definir y realizar los planes de crecimiento de la red telefónica.

El área operativa concentra el mayor número de personal tanto de confianza como sindicalizado en Gerencias y Centros de Mantenimiento, está permanentemente relacionada en forma directa con la calidad del servicio y con los Clientes y generalmente se trabaja en equipos formados por Gerentes, Subgerentes, Supervisores (personal de confianza) y oficinistas, técnicos, operadoras, comercial, etc. en sus diversos

niveles escalafonarios (personal sindicalizado), por lo que es en estas áreas operativas en donde hay mayor viabilidad de aplicar esta técnica.

En las gerencias y centros de mantenimiento se concentra personal muy heterogéneo en sexo, profesión, nivel académico, laboral (técnicos de diversas especialidades, oficinistas, operadoras, comercializadoras, etc.), antigüedad en el trabajo, (lo cual es muy importante entre los telefonistas ya que anteriormente, la mayoría de sus movimientos escalafonarios se hacían por antigüedad, actualmente se pretende que se hagan por exámenes de ascenso, pero aún así el pertenecer a distintas categorías escalafonarias da características distintas), estado civil, etc. Esta heterogeneidad habla de esquemas referenciales distintos (conjunto de experiencias, conocimientos y afectos con los que piensan y actúan) al trabajarlos en el grupo se va logrando una unidad de la diversidad que conlleva a la estructuración de un esquema referencial operativo común.

ENCUADRE

La capacitación en Teléfonos de México tiene diversos encuadres, es decir tiene diversas constantes metodológicas que implican una delimitación con respecto a tiempos, lugares, funciones, normas, compromisos y un objetivo específico que permita el aprendizaje del tema definido en el curso. De esta manera se cuenta con cursos que son impartidos fundamentalmente en las horas de trabajo, pero también existen cursos libres que los trabajadores toman fuera de su jornada laboral y por decisión personal. Cursos que se ofrecen a través del área de Bienestar Social que están

íntimamente relacionados con el desarrollo personal y son impartidos fuera del horario de trabajo. Todos los cursos se imparten en aulas especiales, ya sean del INTELMEX (Instituto Tecnológico de Teléfonos de México), de Ericsson, Alcatel, Bienestar Social y del Sindicato. Cada uno de estos cursos cuenta con normas y compromisos definidos con anterioridad por la comisión nacional mixta (empresa y sindicato) de capacitación y adiestramiento.

Las constantes metodológicas en el grupo operativo serían aquellas dentro de las cuales se daría el proceso analítico, que incluye delimitaciones de tiempo, lugar, funciones, normas, compromisos y el objetivo común de mejorar la atención al cliente y la calidad en el servicio que redunde en el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo de los participantes.

La posibilidad de realizar un trabajo de grupo operativo sería en condiciones diferentes a la capacitación tradicional, diferentes porque no se requiere que los trabajadores se trasladen a otras áreas o aulas especiales, las sesiones serían en los Centros de Trabajo de cada Gerencia en donde ya comparten los aspectos de tiempo y espacio; las reuniones son ocho, de tres horas y dos veces por semana. Los grupos quedarían integrados por máximo 15 personas que se conformarían con personal de las diversas especialidades que existen en cada Gerencia, con personal sindicalizado y personal de confianza, diversas categorías y puestos de confianza. Cada grupo se reuniría las ocho sesiones en el mismo lugar y horario con la finalidad de tener las condiciones favorables para la conformación del grupo operativo; asimismo se colocarán en círculo para que pueda establecerse una dinámica cara a

cara. Se requiere que el lugar sea un lugar silencioso, que las sillas sean cómodas y una iluminación y ventilación adecuadas.

Hay roles predeterminados de Observador y Coordinador. Es importante que el Observador y el Coordinador sean profesionistas cuya experiencia esté basada en grupos operativos de empresas de servicios, debido a que el contexto laboral tiene características muy peculiares por lo que es necesario evitar interpretaciones incorrectas por el desconocimiento del sector. El observador es un integrante, como ya ha sido explicado detenidamente en el segundo capítulo, que sólo se dedica a escribir los hechos perceptibles, tanto verbales como actitudes, expresiones faciales, etc. con la finalidad de obtener, una copia lo más exacta posible del acontecer en el grupo. El coordinador tiene como tarea central reflexionar con el grupo acerca de la relación que se da entre los integrantes del grupo y la tarea que ha quedado definida como el mejoramiento de la atención al cliente y la calidad en el servicio, para ello irá analizando el desarrollo de los conceptos fundamentales del grupo operativo: la conformación de un nuevo Esquema conceptual referencial y operativo (ECRO), la resistencia al cambio, los miedos básicos, el coneo invertido, los roles, etc., todo lo mencionado en el capítulo anterior y que forman parte del desarrollo del grupo operativo.

Los temas podrán ser abordados por el personal de Telmex, del INTELMEX o por el Coordinador.

La conformación de los grupos contemplará los criterios mencionados con anterioridad, pretendiendo lograr la mayor heterogeneidad posible y serán

seleccionados conjuntamente con el personal de confianza y el sindicato, para poder garantizar el cumplimiento del objetivo, no como algo consustancial a la empresa sino como algo de beneficio tanto para la empresa como para el personal que en ella labora.

La tarea central ha quedado especificada, será abordada a través de ocho reuniones en las cuales se desarrollarán los temas que mayor resonancia tienen en los participantes, tales como: comunicación, cambio, aprendizaje, calidad en el servicio, clientes difíciles, conflictos interpersonales y manejo del stress.

CONTENIDO DE LAS OCHO SESIONES

PRIMERA.- PRESENTACION GENERAL DEL CURSO.

La presentación es una explicación clara y precisa del objetivo que reúne al grupo, la metodología con la cual se van a trabajar las ocho sesiones, la importancia de lo que significa el encuadre y la necesidad de mantenerlo.

Se plantea que un principio básico es que se parte de una educación activa para adultos, donde las personas dejan de ser simples espectadores pasivos para convertirse en agentes de su propia formación.

Por las características mencionadas de los constantes cambios tanto en el aspecto tecnológico como administrativo que ha llevado a continuas modificaciones en la organización, en el proceso y condiciones de

trabajo, que son fuente de angustia por el surgimiento de los miedos básicos que aparecen ante las situaciones de cambio y que generalmente van de la mano o acrecentan los problemas psicológicos de cada uno, es que resulta importante dejar claro que no se trata de un grupo terapéutico sino de un grupo que se reúne con un objetivo de trabajo muy específico.

SEGUNDA.- IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

El tema de la comunicación será abordado desde la importancia de la conformación de un ECRO común en el grupo, ECRO que parte de una serie de semejanzas en los esquemas referenciales de trabajo, en relación con el cliente lo que permitirá la comprensión horizontal (las relaciones sociales, la organización y el sistema social) y verticales (el individuo inserto en este sistema) en una empresa que está en constante situación de cambio.

TERCERA.- EL PROCESO DEL CAMBIO

Breve historia de las transformaciones que ha tenido la empresa, y en particular las que se han tenido en la Gerencia a la que se le imparte esta técnica. Se abordará de manera muy general los miedos básicos tratando de interrelacionarlos con lo que se está viviendo en TELMEX, con la finalidad de que cada uno de los integrantes pueda realizar una reflexión personal de lo que le han afectado las transformaciones y poder tener alternativa de salir de conductas estereotipadas tanto en lo personal como en lo laboral y sobre todo lo relacionado con los Clientes.

CUARTA.- MANEJO DEL STRESS.

El stress será abordado a partir de las situaciones que resultan ser más estresantes en lo que se refiere a las continuas transformaciones de la empresa, como lo relacionado con la atención al cliente y las propias cargas emocionales. Se abordarán las características tanto positivas como negativas como se plantea en la teoría pichoniana, es decir que aunque parezca contradictorio puede ser un incentivo hacia transformaciones de crecimiento personal.

QUINTA.- EL APRENDIZAJE.

La importancia del aprendizaje como un desarrollar aptitudes y modificar actitudes que están íntimamente relacionadas con la realización del trabajo, ya que lleva a una modificación de pautas de conducta, cuestión central para la modificación de las actitudes del personal al atender a los clientes sean éstos internos o externos. El aprendizaje que busca la unidad entre el pensar, sentir y actuar, ya que de no trabajarse en este sentido no se modifican actitudes porque se puede pensar con claridad sobre la importancia de atender con cortesía al cliente y sin embargo estar sintiendo rechazo por él y terminar tratándolo incorrectamente.

SEXTA.- LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES.

Para los trabajadores telefonistas, prestadores del servicio de telecomunicaciones es importante, por el sentido de su trabajo, que consideren que los conflictos son inevitables en toda relación humana,

por ello es necesario que se aprenda a manejarlos de una manera adecuada y transformarlos de algo negativo y amenazante en un factor de crecimiento de las relaciones interpersonales. En la medida en que puedan ubicar sus propios conflictos interpersonales es que podrán ir dejando de lado el desahogo normal de ellos en otras personas o bien en los clientes y de manera contraria, podrán ubicar cuando el Cliente quiere desahogar en ellos su coraje por otros problemas interpersonales que éste tenga. Al ubicarlo así, podrán hacerse a un lado y no tomar como agresión personal lo que el cliente quiere desahogar en el trabajador. Esto le permitirá no reaccionar en forma refleja ante la situación del cliente sino poder mantenerse al margen de un conflicto que no es suyo y poder atenderlo con cortesía.

SEPTIMA.- LA ENTREVISTA A UN CLIENTE DIFICIL

Presentación de los casos en que el cliente presenta un alto grado de dificultad para atenderlo, de ahí la importancia de identificar su estado emocional y orientar la atención hacia resultados concretos sobre las necesidades de servicio que éstos buscan y sobre todo mantenerlo contratando con la empresa.

En este tema es importante integrar los aspectos relacionados con la pertinencia y poderlos manejar indistintamente en el grupo y en lo relacionado con la atención al cliente.

OCTAVA.- CALIDAD EN EL SERVICIO Y CIERRE.

La calidad en el servicio ha sido ampliamente desarrollada en las últimas

páginas del capítulo tercero, inciso A, en donde queda delimitada como la satisfacción del cliente en los servicios de telecomunicaciones que se le proporcionan y las innovaciones tecnológicas que se le ofrecen, así como proporcionarle una orientación adecuada con amabilidad y cortesía.

El cliente selecciona el servicio más adecuado en base a su experiencia en el trato con la gente, escoge el lugar más idóneo para satisfacer su necesidad. Si la necesidad del cliente fue satisfecha, se generará un sentimiento de lealtad que se mantendrá estable en la medida en que a los trabajadores telefonistas les interese verdaderamente proporcionarle la orientación que requiere y en la medida en que crece el número de clientes de la empresa, es la medida en que se estará en mejores condiciones para luchar por mejoras económicas y laborales.

En esta última sesión se hace un cierre del proceso iniciado en donde se ha definido como tarea del grupo el mejorar la calidad en el servicio y la atención al cliente, se hace una recapitulación del desarrollo de las sesiones en donde han ido quedando planteados algunos de los ejes principales que llevaron a la realización de la tarea planteada. Se les devuelve en el teórico una síntesis de los aspectos más relevantes que se fueron presentando a lo largo de las sesiones, para orientar la dinámica grupal hacia un posible proyecto personal en donde la realización del trabajo conlleve a una mayor satisfacción en la realización del mismo y generar mejores condiciones de vida.

En el desarrollo de cada uno de los temas, tanto en su exposición como en el trabajo del grupo se irán presentando los emergentes de los que ya se

ha hablado en el capítulo anterior y se trabajarán con la didáctica de emergentes que permite interrelacionar lo que se quiere aprender: Una nueva cultura laboral, con los obstáculos que se presentan.

CONSIDERACIONES FINALES

El cambio y la resistencia al cambio ha sido abordado por la psicología desde diferentes corrientes: psicoanalítica, conductista, programación neurolingüística, existencial, etc. La técnica de grupo operativo es una de ellas y su característica principal es que surge precisamente en momentos de continuas transformaciones sociales, políticas y económicas de Argentina, que repercuten en la conducta de los individuos. Su aplicación es diversa ya que es un trabajo que se realiza en grupo, pero que no está centrado ni en el individuo, ni en el grupo; está centrado en la tarea, es decir en un objetivo que se propone el grupo y que al irse abordando se movilizan diversas estructuras psicológicas.

En México ha sido aplicada en el área laboral y educativa y se han tenido resultados satisfactorios al obtenerse el objetivo planteado.

Esta técnica se considera viable de ser aplicada en la empresa Teléfonos de México, por sus continuas transformaciones tecnológicas que modifican el proceso y la organización del trabajo; la transformación de su estructura económica, al pasar de ser una empresa estatal a privada y dejar de ser monopolio de las telecomunicaciones. Esto afectó a todas las áreas de trabajo, aún aquellas a las que no les ha llegado la

modernización tecnológica, pero si se han visto obligadas a considerar como una prioridad mejorar la calidad con una actitud de servicio.

El grupo operativo es una de las técnicas que centrarse en la tarea, es una herramienta importante que ayuda en el desarrollo de habilidades y conocimientos, teniendo como consecuencia una realización del trabajo con mayor eficiencia, pero también una mayor gratificación en la realización del mismo.

Los integrantes predeterminados: Coordinado y Observador deberán conocer con detenimiento las características del área en el cual van a trabajar y tener la formación profesional que se requiere. Su aplicación se limita a las áreas en que no haya una gran movilidad de personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

INTRODUCCION

Junta Federal de Conciliación y arbitraje (1989). Minuta firmada entre Teléfonos de México, S.A. de C.V. y Sindicato de Telefonistas. Convenio de concertación. México.

CAPITULO I.- HISTORIA DE LA TECNICA DE GRUPO OPERATIVO Y OBJETIVOS.

A.- CONDICIONES SOCIOPOLITICAS.

Diez, R. (1987). Los compañeros. México: Editora y Distribuidora Leega, S.A. de C.V.

Kaplan, M. (1979). 50 años de Historia Argentina (1925-1975): El laberinto de la frustración. En P. González Casanova (Coordinador). América Latina: Historia de medio siglo (Vol. I, pp 4-71)(2o. De.). México: Siglo XXI Editores. Instituto de investigaciones sociales de la UNAM.

B.- ORIGENES DEL PENSAMIENTO DE ENRIQUE PICHON-RIVIERE.

Pardavell, L.G. (1999). Formación psicogerontológica básica del personal de salud, un marco de referencia de la teoría de grupos operativos para orientar su ejercicio. Tesina no publicada. Licenciatura en Psicología, Universidad Autónoma de México, México, D.F.

Percia, M. (1991). Notas para pensar lo grupal. Buenos Aires: Lugar Editorial.

Pichón-Rivière, E. (1985). El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión SAIC.

Tamayo, L. (sin fecha). Introducción a la problemática y conceptos básicos de grupo operativo. Artículo mimeografiado. México: TAIGO.

Zito Lema, V. (1985). Conversaciones con Enrique Pichón-Rivière sobre el arte y la locura. Buenos Aires: Ediciones Cinco.

C.- OBJETIVO Y DESCRIPCION GENERAL.

Bleger, J. (1971). Grupos operativos en la enseñanza en Temas de Psicología Social: Entrevista y grupos. Buenos Aires: Nueva Visión.

Piaget, J. (1975). ¿A dónde va la educación?. Barcelona: Teide.

Pichón-Rivière, E. (1985). El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión SAIC.

Tamayo, L. (sin fecha). Introducción a la problemática y conceptos básicos de grupo operativo. Artículo mimeografiado. México: TAIGO.

Wassner, N. (1991). Grupo. Clase No. 7 mimeografiada. México: TAIGO

CAPITULO II.- ASPECTOS FUNDAMENTALES EN LA TECNICA DE GRUPO OPERATIVO

- Bauleo A. (1982). Ideología, grupos y familia. México: Folios.
- Bernstein, M. (sin fecha). Aperturas a nivel grupal. Clase dictada. México: TAIGO, A.C.
- Bleger, J. (1975). Simbiosis y ambigüedad. Buenos Aires: Paidós.
- Caparrós, A. y López, S. (1975). Teoría y práctica de grupos operativos, Psicología y sociología de grupo. Madrid: Fundamentos. (pp 86).
- Caparrós, N. (1976). Los núcleos básicos en la psicoterapia de grupo. Revista Clínica y análisis grupal No. 6. Argentina.
- Chehaybar (1994). Elementos para una formación teórico-práctica del proceso de aprendizaje grupal. Revista Perfiles educativos No. 63. México: UPN
- Flores, F. (1983). La dialéctica del aprendizaje en el vínculo. Clase No. 20 mimeografiada. México: TAIGO, A.C.
- Foladori, H. (1988). Sueños y grupos. Lapsus No. 2. México: UIA.
- Foladori, H. (sin fecha). Hacia una teoría de lo emergente en Grupo Operativo. Artículo mimeografiado. México: TAIGO, A.C.
- Fumagali, C. (sin fecha). Transferencia grupal I. Clase No. 16 mimeografiada. Argentina: Ediciones Cinco.
- Fumagali, C. (sin fecha). Transferencia grupal II. Clase No. 17 mimeografiada. Buenos Aires: Ediciones Cinco.
- Hollander, E.P. (1978). Principios y métodos de psicología social. Buenos Aires: Amorrortu Ediciones.
- Jasiner, C., Grassetti, N., Jasiner, C. (sin fecha). Acerca de la apertura. Argentina: Ediciones Cinco.
- Jasiner, C., Grassetti, N., y Jasiner (sin fecha). Formación del observador. Argentina: Ediciones Cinco.
- Kaes, R. (1981). El apoyo grupal del psiquismo individual: algunas consecuencias teóricas en relación a los conceptos de individuo y grupo. Argentina: Ediciones Cinco.
- Lapolla, B. (1984). Vínculo I. Clase No. 16 mimeografiada. México: TAIGO, A.C.
- Muchiello, R. (1972). La dinámica de los grupos. Madrid: Ibero-europea.
- Newcomb, T.M. (1972). Manual de psicología social. Tomo II. Buenos Aires: Editorial universitaria de Buenos Aires.

- Grozco, E. (1989). Teoría y técnica de grupos operativos. Tesis no publicada. Licenciatura en Psicología. México: UNAM.
- Pardavell, L.G. (1999). Formación psicojerontológica básica del personal de salud, un marco de referencia de la teoría de grupos operativos para orientar su ejercicio. Tesina no publicada. Licenciatura en Psicología, UNAM, México, D.F.
- Paz, N. (1991). Síntesis conceptual. Clase de primer año. Mimeografiada. México: TAIGO, A.C.
- Paz, N. (1991). Teoría del emergente. Clase mimeografiada. México: TAIGO, A.C.
- Peña, C. (1994). El grupo operativo. México: Universidad Autónoma de Puebla.
- Pichón-Riviere, E. (1970). Historia de la técnica de los grupos operativos. Clase dictada. Buenos Aires: Mimeoógrafo.
- Pichón-Riviere, E. (1985). El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión SAIC.
- Pichón-Riviere, E. (sin fecha). Acerca del vínculo. Artículo mimeografiado. México: TAIGO, A.C.
- Pichón-Riviere, E. (sin fecha). Técnica de observación de grupos operativos. Clase dictada en el curso de actualización y perfeccionamiento docentes, en la Universidad Nacional del Nordeste. Argentina: mimeografiada.
- Rodríguez, J. (1983). Teoría del vínculo especificidad. Clase No. 19 mimeografiada. México: EIDAC.
- Rodríguez, J. (1986). Actitud psicológica. Clase No. 18 mimeografiada. México: TAIGO, A.C.
- Rosenfeld, D. (1972). Sartre y la psicoterapia de los grupos. Buenos Aires: Paidós.
- Sartre, J.P. (1963). Crítica de la Razón Dialéctica. Buenos Aires: De Losada.
- Scaglia, H. (sin fecha). La posición fantasmática del observador de un grupo. Clase dictada. Mimeoógrafo. México: TAIGO, A.C.
- Tamayo, L. (sin fecha). Introducción a la problemática y conceptos básicos de grupo operativo. Artículo mimeografiado. México: TAIGO.
- Tuber-Oklander (1992). El grupo operativo de aprendizaje. México: Asociación Psicoanalítica Jalisciense: Universidad de Guadalajara.
- Wassner, N. (1991). Grupo. Clase No. 7 mimeografiada. México: TAIGO

Zito Lema, V. (1985). Conversaciones con Enrique Pichón-Riviere sobre el arte y la locura. Buenos Aires: Ediciones Cinco.

CAPITULO III.- VIABILIDAD DE LA TECNICA DE GRUPO OPERATIVO EN TELEFONOS DE MEXICO.

1947 Nacimiento de Teléfonos de México (1994). Revista Voces de Teléfonos de México. VI Epoca. Año 31. No. 381. (21). México.

CEICO's (1997) Revista Voces de Teléfonos de México. VI Epoca. Año 34. No. 409 (17-19) México.

Circular informativa 28 de marzo. (1989). México: Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana

Comunicar con eficiencia y oportunidad (1992). Revista Voces de Teléfonos de México. V Epoca. Año 30. No. 360 (3). México.

Contrato colectivo de trabajo, STRM (1988). Cláusula 193. México.

Coria, G. (1995). Cómo elevar la confiabilidad de la planta telefónica exterior. VI Epoca. Año 32. No. 393 (17-21). México.

Cortes, J. (1989). Remembranzas telefónicas. Revista Voces de Teléfonos de México. II Epoca. Año 28. No. 328 (12.16). México.

De la Teja, B. (1999) Certificación ISO 9002 a TELMEX-TELECORP: Reconocimiento a su calidad internacional. Revista Voces de Teléfonos de México. VI Epoca. Año 36. No. 421 (12-13). México.

De la Teja, B. (1999) Comunicamos, no importa la distancia: Telefonía rural. Revista Voces de Teléfonos de México. VI Epoca. Año 36. No. 423 (8-13). México.

De la Teja, B. (1999) LADAFON teléfono compartido. Revista Voces de Teléfonos de México. VI Epoca. Año 36. No. 422 (6-17). México.

De la Teja, B. (1999). 10 millones de líneas: 10 millones de razones para servir mejor a nuestros clientes. Revista Voces de Teléfonos de México. VI Epoca. Año 36. No. 420 (4-7). México.

De la Teja, B. Y Lomelí, V. (1999) 1999: Cuando TELMEX está cerca, nadie está lejos. Revista Voces de Teléfonos de México. VI Epoca. Año 36. No. 423 (38-41). México.

De la Teja, B. Y Morales, A.C. (2000) Cable submarino Maya-I. Revista Voces de Teléfonos de México. VI Epoca. Año 37. No. 424 (4-13). México.

Discurso pronunciado por el CP Joaquín Muñoz Izquierdo (1988). Revista Voces de Teléfonos de México. II Epoca. Año 27. No. 314 (6-7). México.

- Editorial (1991). Revista Voces de Teléfonos de México. IV Epoca. Año 29. No. 347 (3). México.
- Editorial (1996) Revista Voces de Teléfonos de México. VI Epoca. Año 33. No. 403 (1). México.
- El cable submarino Mar de Cortez (1998). Revista Voces de Teléfonos de México. VI Epoca. Año 35. No. 414 (16-19). México.
- El grupo CARSO, ganador de la subasta por TELMEX (1990). Revista Voces de Teléfonos de México. III Epoca. Año 29. No. 343 (4-5). México
- García, J. (1977). Apuntes para la historia del STRM. Revista Restaurador 22 de abril. Año I mayo-junio No. 8 (31-33). México.
- García, J. (1980). La crisis económica de 1929 y la huelga telefonista de 1935. Revista Restaurador 22 de abril. No. 13 (41-43). México.
- García, S. (1991). El CEICO. Revista Voces de Teléfonos de México. IV Epoca. Año 29. No. 347 (10-13). México.
- Gerencia de Desarrollo organizacional (1995). Anticipar, entender, superar las expectativas del cliente. Revista Voces de Teléfonos de México. VI Epoca. Año 32. No. 393 (37-39). México.
- Hernández, F. (1989) Informe de la Secretaría General a la XIV Convención Ordinaria. México: Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana.
- Ibarra, J. (1976). Los telefonistas y sus luchas. Revista 22 de abril. No. especial (13.20). México.
- Impulso a la construcción del sistema de cable submarino (1992). Revista Voces de Teléfonos de México. V Epoca. Año 30. No. 366 (12-15). México.
- La era del conocimiento y las tres revoluciones de la tecnología (1995). Revista Voces de Teléfonos de México. VI Epoca. Año 32. Edición especial No. 397 (14-25) México.
- La revolución de las telecomunicaciones (1995). Revista Voces de Teléfonos de México. VI Epoca. Año 32. Edición especial No. 397 (26-35). México.
- La ruta hacia el futuro (1993). Revista Voces de Teléfonos de México. V Epoca. Año 31. No. 367 (6-11). México.
- LADAFON (1997) Revista Voces de Teléfonos de México. VI Epoca. Año 34. No. 411 (24-25). México.
- Liderazgo y compromiso (1998). Revista Voces de Teléfonos de México. IV Epoca. Año 35. No. 417 (4-7). México.
- Lomelí, V. (1997). La certificación ISO 9002 del CNS-LADA. VI Epoca. Año 34. No. 411 (31-33). México.

- Lomelí, V. (1998). TELMEX milenio, compromiso con visión. Revista Voces de Teléfonos de México. VI Epoca. Año 35. No. 413 (4-14). México.
- Lomelí, V. (1999). El área de Operación y Mantenimiento de la red de Larga Distancia recibe el ISO 9002. Revista Voces de Teléfonos de México. VI Epoca. Año 36. No. 423(20). México.
- Lomelí, V. (1999). MAYA-I La conexión desde Estados Unidos hasta Colombia. Revista Voces de Teléfonos de México. VI Epoca. Año 36. No. 423 (26-27). México.
- López J.A. (1990). Comunicaciones a velocidad luz. Revista Voces de Teléfonos de México. III Epoca. Año 28. No. 338 (16-18). México.
- Olavarría, H. (1989). Memorandum para Francisco Hernández Juárez. RL-116/89. México.
- Paredes, D. (1997) Para atender al cliente. Revista Voces de Teléfonos de México. VI Epoca. Año 34. No. 410 (17-19). México.
- Prodigy Turbo: Velocidad y comunicación sin dejar de navegar (2000). Revista Voces de Teléfonos de México. VI Epoca. Año 37. No. 424 (26-29). México.
- Recibe la certificación la red inteligente de TELMEX ISO 9001 (1998). Revista Voces de Teléfonos de México. VI Epoca. Año 35. No. 413 (18-23). México.
- Reubica TELMEX la sucursal Chiapas en modernas instalaciones (1992). V Epoca. Año 30. No. 362 (10-13). México.
- Rodríguez, T. (1994). Historia de la telefonía. Revista Voces de Teléfonos de México. VI Epoca. Año 31. No. 379 (18-19). México.
- Roulet, M. (1990). Tenemos confianza en el personal de TELMEX. Revista Voces de Teléfonos de México. III Epoca. Año 29. No. 343 (12-13). México.
- Salinas de Gortari, C. (1989). La concertación permitió la protección de los intereses de los telefonistas. Revista El Restaurador 22 de abril. Año 9. No. 23. Nueva época. México. Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana.
- Salinas de Gortari, C. (1989). Imprescindible la modernización de TELMEX para el desarrollo del país. Revista Voces de Teléfonos de México. III Epoca. Año 28. No. 329 (2-3). México.
- Se modernizan los servicios de LD por operadora (1992). Revista Voces de Teléfonos de México. V Epoca. Año 30. No. 360 (6-7). México.
- TELCARD: "Tú línea al mundo" (1995). VI Epoca. Año 32. No. 389 (22). México.
- Telecomunicaciones y competitividad nacional (1995). Revista Voces de Teléfonos de México. VI Epoca. Año 32. No. 388 (3). México.

TELMEX se mantiene a la vanguardia con la red inteligente (1998). Revista Voces de Teléfonos de México. VI Epoca. Año 35. No. 414 (4-12). México.

TELMEX: Bienvenidos a los próximos 50 años (1997). Revista Voces de Teléfonos de México. VI Epoca. Año 34. Edición especial No. 412 (5-9). México.

Vega, G. (1992). Fibra óptica: 13,500 kilómetros en 24 meses. Revista Voces de Teléfonos de México. IV Epoca. Año 30. No. 355 (6-7). México.

Vega, G. (1993). Acelerada digitalización de la planta telefónica. V Epoca. Año 31. No. 372 (6-11). México.

Vega, G. (1994) El cliente interno. Revista Voces de Teléfonos de México. VI Epoca. Año 31. No. 381 (6-9). México.

Vega, G. (1997). Modernos servicios. Revista Voces de Teléfonos de México. VI Epoca. Año 34. No. 409 (8-16). México.