

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

075503

FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

TEMA GENERAL:

DINAMICA DE GRUPOS EN LA EMPRESA

TRABAJO MONOGRAFICO

Presentado por:

OSMIN ANTONIO MAGAÑA

VICTOR ANTONIO ORELLANA

II SEMINARIO DE GRADUACION

1974

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMERICA





INVENTARIO 10103514

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

Q

**SUB-TEMA:**

CORRIENTES DE LA DINAMICA  
DE GRUPOS  
METODOS Y TECNICAS

OSMIN ANTONIO MAGAÑA

## C O N T E N I D O

	Páginas
RESUMEN	1 - 2
INTRODUCCION	3 - 8
CAPITULO I FUNDAMENTOS DE LOS METODOS Y TECNICAS	
<u>Corrientes más importantes</u>	9
1. Psicoanálisis	9 - 16
2. Sociometría	17 - 23
3. Teoría de la Acción	23 - 33
4. La corriente dinámica de Lewin	33 - 42
5. Las conscientización	42 - 50
CAPITULO II METODOS	51
1. Grupo vivencial	51 - 65
2. Sociométrico	65 - 72
3. Phillips 66	72 - 78
4. Círculo de Cultura	78 - 88

	Páginas
CAPITULO III <u>TECNICAS</u>	89 - 90
1. Simposio	90 - 93
2. Mesa Redonda	93 - 97
3. Panel	97 -101
4. Clínica del Rumor	101 -107
5. Técnica del Riesgo	107 -114
6. Proyectos de visión futura	114 -118
7. Proceso incidente	118 -123
8. Estudio de Casos	123 -128
9. "Role-Playing"	128 -137
ANALISIS CRITICO	138 -140
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
A. Conclusiones	141 -144
B. Recomendaciones	145
REFERENCIAS	
A N E X O S	

## R E S U M E N

El presente trabajo tiene una idea central básica: que a la altura y desarrollo que la dinámica de grupos ha llegado, se hace necesario el estudio y análisis crítico de las corrientes que la sustentan para no seguir aplicando sus métodos y técnicas en forma indiferenciada y dejando a un lado o ignorando la propia realidad.

La dinámica de grupos presenta dos grandes tendencias. La primera, enfatiza un equilibrio en la vida social en donde el cambio debe estar integrado dentro de las instituciones sociales. El consenso y la cooperación son vistos como las principales fuerzas de la vida colectiva. La otra se inclina por un enfoque más radical que parte de que la sociedad está en crisis y en conflicto creciente y concibe la realidad "naturalmente" en desequilibrio. A través del trabajo se analizan las corrientes más importantes y pueden diferenciarse de acuerdo a la idea central propuesta. Las que ponderan la solución de los problemas de los grupos como una forma de lograr la estabilidad y la adaptación; y la que tomando en cuenta nuestra situación histórica, busca la toma de conciencia de la realidad para que los hombres puedan superar su actual estructura.

Para el desarrollo del trabajo se analizó en forma exhaustiva la literatura que sobre el particular existe y fue de este modo que se escogieron las corrientes más importantes, así como los métodos y las técnicas que se reseñan, y como podrá observarse a través del estudio, las tendencias referidas pueden notarse con bastante claridad.

En general las conclusiones que se desprenden del trabajo están mayormente referidas a los aportes significativos o impactos que tales cuestiones tienen en su aspecto científico y en su aplicación a los grupos humanos. En lo que a métodos y técnicas se refieren estos impactos se señalan en cuanto a su mejor utilidad en la promoción de los grupos en las empresas. En todo esto se ha dado especial énfasis al sentido humanista que debe entrañar la ciencia y la técnica, no para masificar al hombre sino para elevalo y dignificarlo en sus relaciones con los otros hombres.

No pretendemos que el trabajo haya llegado a conclusiones de una sólida envergadura. El intento realizado es nomás la exploración de un campo vasto y complejo y los puntos de vista señalados deben tomarse como los preliminares para investigaciones futuras.

## INTRODUCCION

Observando el desarrollo histórico que ha tenido la dinámica de grupos, resulta hasta un contraste que el hombre no estudió la vida del pequeño grupo con que ha estado más íntimamente ligado sino hasta después de haber dedicado siglos de pensamiento a los más amplios y remotos aspectos de la organización social.

El grupo siempre ha sido el medio más importante para que el hombre logre sus propósitos. Primero en la familia, después en el clan, la tribu, el gremio, la comunidad y el Estado.

En los principios de este desarrollo histórico se empezó a descubrir mediante tanteos, que ciertos modos de hacer las cosas en grupo resultaban mejores que otros y así comenzó a tomar forma un cuerpo de sabiduría popular relativa a la selección de dirigentes, la división del trabajo, los procesos de tomar decisiones y otras "técnicas" grupales.

En los filósofos antiguos ya hay referencias a los aspectos del hombre como ser social. Por ejemplo Platón desarrolla la idea de que las cualidades de los individuos explican qué es la sociedad. Hipócrates por su lado hablaba que las instituciones influyen en el carácter de cada pueblo (conductas del individuo)

Thomas Hobbes en el siglo XVII explicaba que los hombres se unen debido a su afán de poder y Rousseau (1712-1778) habla de que la sociedad nace de un "contrato" y enfatiza que el hombre es naturalmente bueno y que es la sociedad la que corrompe esa bondad.

En el siglo XIX los primeros sociólogos (Comte y Spenser) limitaron sus especulaciones a la multitud, banda, público, movimientos de las masas, con sus fenómenos concomitantes como modas y otros similares.

Quien influyó mucho en lo que al tema se refiere, fue Emi-  
lio Durkheim a fines del siglo pasado. Se interesó en el proceso de "Acción recíproca" y sentó la teoría de que las ideas individuales se alteran en el proceso de "síntesis psicosocial" que ocurre en los grupos y que de ese modo emerge un producto de grupo que no puede ser explicado en función de procesos mentales individuales. Esta tendencia que podemos denominar "control social" es lo que predomina en la vieja investigación experimental que incluye a científicos de los últimos años del siglo pasado y principios de este como Ward, Watson, James y Mc Dougall, de quienes todavía se mantienen activas muchas de sus elaboraciones teóricas.

George H. Mead desarrolla el concepto de "rol", aunque la

noción estaba indicada en la obra psicológica de William James. Bajo esta influencia surgieron los estudios de los grupos de discusión y desarrollaron el concepto de grupo como solucionador de problemas.

Una cosa es clara en la historia de la dinámica de grupos y es que sus avances están ligados a los avances logrados por las ciencias sociales como un todo.

Lo que podemos llamar era moderna en el estudio científico de los grupos comenzó a tomar forma en la década de los años 30 con los problemas dejados por la primera guerra mundial, la llegada de una crisis económica, la consolidación del regimen socialista en la U.R.S.S., la aparición de regímenes autoritarios en Europa (facismo), la tecnología industrial llega a su apogeo, se desencadena la segunda guerra mundial, más otros hechos relevantes, unido todo esto al avance señalado en las ciencias sociales, surgen especialmente en los Estados Unidos de Norte América muchos centros de investigación de dinámica de grupos que se interesan por el estudio de las normas sociales, actitudes, grupos callejeros, atmósfera de grupos, etc. aplicando métodos experimentales.

Como campo identificable de investigación se asocia su ori

gen a Kurt Lewin quien popularizó el término "dinámica de grupo" y quien en 1945 estableció la primera organización dedicada exclusivamente a su estudio e investigación. La contribución de Lewin como se verá fue muy importante, pero realmente la "dinámica de grupo" no fue creación de una sola persona. De hecho fue el resultado de un gran número de avances en un período de muchos años y en varias disciplinas y profesiones.

Cabe destacar que a partir de este momento la "dinámica de grupo" es identificada plenamente como un campo específico en las ciencias sociales. Se abren para ella las puertas en universidades de muchos países y consiguientemente, su aplicación práctica toma gran impulso aplicada a diferentes campos de acción. A la fecha muchas escuelas y tendencias han surgido acerca del tema en estudio y todas están definidas en cuanto a los logros que persiguen.

En nuestro medio el tema es de una importancia primordial y las razones son numerosas.

Nuestra sociedad que aunque lentamente sale de sus moldes tradicionales, en forma violenta es invadida por la alta tecnología y los grupos sociales sufren serios trastornos ante un cambio que es súbito y aplastante. Sin haber pasado por las etapas intermedias-lógicas en todo proceso- que se dieron en otros países, tu

vimos que ser arrastrados por el avance incontenible de la civilización.

De formas de vida basadas en la explotación agrícola que daban a la vida un sentido tradicional y apasible, hemos pasado a la era de la maquinaria y la industria, en donde los medios de comunicación de masa y la despersonalización son sus características más sobresalientes.

El problema entonces es que en la actualidad persisten en nuestra sociedad formas yuxtapuestas de ambos sistemas. Por un lado estructuras anacrónicas que frenan los cambios y otras que los propugnan para salir del atraso.

En este estado de cosas el estudio de los grupos sociales y el conocimiento de la dinámica de los mismos reviste caracteres de verdadera urgencia. Es decir, el avance mismo de la sociedad nos da la pauta para ahondar en un campo en el que necesariamente tiene que entrarse para que se den los cambios necesarios y pueda superarse el estado de cosas.

Por otro lado el avance industrial requiere hombres para su expansión y desarrollo y no habiendo suficientes instituciones encargadas de formar dicho personal, tienen que hacerse en la marcha, con el consiguiente trauma y desajuste en la vida de los grupos que se ven forzados a cambiar sus pautas de vida. La empresa

conoce el fenómeno, pero más que todo en nuestro medio, centra su atención en el proceso de producción, dejando el problema sin la atención que merece.

Así planteado el esquema no es posible su solución con técnicas de tratamiento individual; son los métodos grupales los que tendrán que entrar en acción, forzosamente, si se quiere ser consecuente ante la situación.

Vistas así las cosas, puede notarse en forma clara, el amplio panorama que la dinámica de grupos tiene en nuestra sociedad en general y en la empresa en particular.

Debido a las limitaciones de espacio y tiempo que un trabajo de esta índole tiene, se tratarán los aspectos más importantes del tema. De las corrientes se desarrollarán el psicoanálisis, la sociometría, la teoría de la acción, la corriente dinámica de Lewin y la concientización de Freire. De los métodos se incluyen el sociométrico, grupo vivencial, Círculo de Cultura y Phillips 66. En cuanto a las técnicas después de un análisis selectivo se explican las siguientes: Simposio, Mesa Redonda, Panel, Clínica del Rumor, Técnica del Riesgo, Proceso Incidente, Estudio de Casos y "Role-Playing".

## CAPITULO I

### FUNDAMENTOS DE LOS METODOS Y TECNICAS

#### . Corrientes más importantes

##### 1. PSICOANALISIS

Dada la extensa y compleja que es la obra de Freud, resulta difícil describir brevemente su teoría psicoanalítica. Para efectos de este trabajo creemos que el resumen que sigue cumple las finalidades que nos proponemos.

##### a. Principios claves

Una gran parte de la vida psíquica individual y colectiva es inconsciente. El inconsciente es dinámico y su instancia fundamental el "ello" se guía por el principio del placer, es decir, busca su satisfacción.

La personalidad se va configurando históricamente de acuerdo con el desarrollo psicosexual del individuo moldeado a través de sus relaciones interpersonales.

La vida social o en grupo, a través del principio de la realidad exige la represión o derivación de los objetivos primarios perseguidos por la libido. Esta represión de la libido puede dar lugar a la acumulación de la agresividad.

La represión de tendencias libidinosas, exigidas por la institución social, puede conducir a que éstas busquen su satisfacción por caminos anti oasociales.

b. La obra de Freud en Psicología Social

Freud escribió cinco libros principales de ciencias sociales: "Totem y Tabú" (1913), "Psicología de las masas y análisis del yo" (1921), "El porvenir de una ilusión" (1928), "El malestar en la cultura" (1930), "Moisés y el monoteísmo" (1939). Sea cual fuere el ángulo desde el cual se los considere, estos trabajos son especulaciones imaginativas y fascinantes. No obstante, hoy resultan anticuados, pues han utilizado tesis y materiales antropológicos que ya no se consideran válidos. Freud supuso por ejemplo, que el desarrollo del individuo recapitula la "evolución cultural" y que las sociedades primitivas existentes estaban en una "etapa temprana" de tal evolución. En consecuencia, en las culturas primitivas encontraríamos una etapa temprana bien conservada de nuestra propia evolución cultural y del desarrollo de la vida psíquica del hombre.

En "Totem y Tabú"<sup>1/</sup> Freud sostuvo que los sistemas sociales basados en tabúes y el totemismo que se observan en socie-

<sup>1/</sup> FREUD, Sigmund. "Obras completas". Madrid, Biblioteca Nueva, 1967.

dades primitivas derivan de un conflicto entre padre y los hijos por la madre, un conflicto que en la historia primitiva del hombre determinó que los hijos celosos se asociaran para matar y devorar al padre. Este "pecado original" dio origen al remordimiento, que erigió tabúes como medidas defensivas contra los sentimientos incentuosos o prohibidos y tótems para reforzar la identificación del hijo con el padre. Según Freud el complejo de Edipo se origina en ese parricidio primitivo y las fobias infantiles a los animales son una repetición del totemismo (la rivalidad con el padre por el amor de la madre conduce al niño a desplazar su temor y odio hacia un animal). Estas hipótesis presuponen una teoría lamarckiana de la herencia de las características adquiridas, teoría que carece de fundamento científico.

En "Psicología de las masas y análisis del yo",<sup>2/</sup> Freud analiza la cuestión de por qué las sociedades se mantienen unidas y la naturaleza de la fuerza social que vincula a los individuos. Responde en función de dos conceptos básicos: "libido desexualizada" ( la gente se mantiene unida por amistad, que se considera como amor inhibido en su finali-

---

<sup>2/</sup> Op. Cit.

dad, desexualizado o sublimado); e "identificación" (la gente se mantiene unida en un grupo primario porque ha elegido el mismo líder como ideal del "yo", se ha identificado con él y en consecuencia se ha identificado entre sí). La identificación no presupone sentimientos positivos no ambivalentes hacia el líder; por el contrario, Freud consideró la identificación con el líder, en parte, como un mecanismo de defensa contra sentimientos hostiles hacia el superior (el padre) y como un medio indirecto de "llegar a ser" el líder al identificarse con aquél. De este modo, según Freud, el sentimiento social se basa, hasta cierto punto, en una inversión de lo que inicialmente fue un sentimiento hostil.

En el "Porvenir de una Ilusión" Freud<sup>3/</sup> señaló que como precio por su protección la sociedad exige que el individuo controle o renuncie a ciertas gratificaciones instintivas. Estas exigencias provocan hostilidad, la que se neutraliza mediante la identificación con la autoridad que prohíbe y la internalización de ésta. Freud sostuvo que Dios desempeña para el adulto casi las mismas funciones que los padres para el niño desvalido. Creer en Dios ayuda al hombre a so

---

<sup>3/</sup> Op. Cit.

brellevar sus sentimientos de impotencia frente a las fuerzas de la naturaleza y, en pago por esta ayuda, está más dispuesto a controlar o a renunciar a las gratificaciones instintivas que podrían perjudicar la sociedad. En este punto Freud sugirió una idea que Kardiner desarrolló más tarde: que los sistemas culturales que estructuran el mundo exterior y las relaciones de los hombres con él son muy influidos por las experiencias del niño con sus padres y a menudo las reflejan directamente.

En "El ~~m~~ejstar en la Cultura"<sup>4/</sup> Freud expresó nuevamente que los fines del individuo y los de la sociedad no coinciden. Postuló la existencia de una agresividad o destructividad innatas que consideró una de las principales fuerzas desintegradoras de la sociedad. Esta contrcla los instintos agresivos internalizándolos en forma de "super yo" y dirigiéndolos contra el "yo". Bajo la influencia del super yo sádico, el yo puede volverse masoquista o autodestructivo. Freud sostuvo, en efecto, que se manifestará contra los otros (sádicamente) o contra sí mismo (masoquísticamente). La noción de que el "sadismo y el masoquismo son ex-

---

<sup>4/</sup> Op. Cit.

presiones alternativas de la misma estructura motivacional es de gran importancia en la teoría de la personalidad autoritaria".<sup>5/</sup>

El psicoanálisis ha tenido una corriente culturalista importante (Adler, Fromm, Horney, Kardiner, Sullivan) que originalmente estudió los métodos de crianza de los niños y comprobó que el complejo de Edipo no era del todo universal. A su vez rechazaron la teoría de la libido por demasiado biológica, demasiado sexual y demasiado sustancial. Fromm<sup>6/</sup> por ejemplo, al hablar de la motivación dice: "Aunque hay ciertas necesidades comunes a todos, tales como el hambre, la sed, el apetito sexual, aquellos impulsos que contribuyen a establecer las diferencias en los caracteres de los hombres, como el amor y el odio, el deseo de poder y el anhelo de sumisión, el goce de los placeres sexuales y el miedo de este goce; todos ellos son resultantes del proceso social. La naturaleza del hombre, sus pasiones y angustias son un producto cultural".

El Psicoanálisis a pesar que en la época de su aparición

---

<sup>5/</sup> DEUTSH, Morton y KRAUSS R.M. "Teorías en Psicología Social" Buenos Aires, Paidós, 1962, Pág. 150.

<sup>6/</sup> FROMM, Erick. "El miedo a la libertad". Buenos Aires, Paidós, 1966, Pág. 9.

rompió moldes tradicionales y constituyó uno de los avances significativos dentro del campo de la Psicología, a la fecha ya ha sido evaluado y muchas críticas consistentes se le han hecho. Ya hemos visto que aplicado a "lo social" Freud se limitó a generalizar su psicología individual a grupos sociales tomando como base algunos datos culturales a los cuales él les dio valor universal.

En cuanto al desarrollo de la personalidad lo concibe sólo tomando en cuenta la estructura y dinámica internas y no se consideran las relaciones entre la personalidad y la estructura y dinámica sociales.

Hay en Freud además conceptos insuficientemente aclarados. Decía por ejemplo, que el "ello" era ciego y que el recién nacido era todo "ello". De acuerdo a esto el "ello" no tiene percepciones e igualmente el niño. Pero el niño "percibe" algo y así lo vemos reaccionar. Esto está comprobado.

El principio del dolor-placer es la base para el principio de realidad. Pero, sólo por este camino es que el hombre puede adquirir conciencia de "la realidad" en el sentido freudiano? Parece que falta aclaración y definición al concepto.

Investigaciones sociales posteriores han demostrado que el Complejo de Edipo no es del todo universal y que por lo tanto, no puede tenerse como constante en el desarrollo de la personalidad.

Lo que sí es notorio en el psicoanálisis es que no resiste el diseño experimental. Por mucho que algunos han experimentado algunos de los postulados del psicoanálisis, la inmensa mayoría de sus construcciones no son comprobables. Es que Freud partió de hechos particulares (clínicos) y a partir de ellos generalizó a la totalidad de los hombres.

Al preguntarse, qué empuja al hombre? Se critica fuertemente el "monismo hedonista" del psicoanálisis. El mismo Adler -también psicoanalista- negó tal concepto y dijo que había que pensar mejor en el "afán de poder" y el "sentimiento de inferioridad".

De acuerdo a la teoría freudiana "es fácil aborrecer al hombre", pues lo pinta como a un ser que se debate entre el placer, la agresividad y la destrucción, frutos de sus fuerzas instintivas.

## 2. LA SOCIOMETRIA

### a. Doctrina de la Espontaneidad - Creatividad

"Las piedras angulares del sistema sociométrico son los conceptos universales de espontaneidad y de creatividad".<sup>1/</sup>

La Sociometría tomó tales conceptos de la metafísica y los elevó al campo experimental de los grupos humanos.

Los conceptos de creatividad y espontaneidad no son procesos idénticos y ni siquiera semejantes. Son categorías diferentes y si es cierto que van unidas es por cuestiones estratégicas. "Cuando se trata de un hombre determinado, su espontaneidad (factor S) puede ser diametralmente opuesta a su creatividad (factor C); dicho de otro modo, tal individuo puede poseer un alto grado de espontaneidad y ser incapaz de crear nada, puede ser un idiota espontáneo. Por el contrario, otro individuo puede poseer un alto grado de creatividad, pero hallarse desprovisto de toda espontaneidad, es el creador "desarmado".

"Dios representa un caso único, ya que en El toda espontaneidad se ha hecho creatividad; es el único caso en que la espontaneidad y la creatividad son idénticas. En el mundo

<sup>1/</sup> MORENO, J.L. "Fundamentos de la Sociometría". Buenos Aires, Paidós, 1962, Pág. 15.

de nuestra experiencia jamás podemos encontrar productos de espontaneidad pura o de creatividad pura; cada una está en función de la otra".<sup>8/</sup>

El universo está lleno de los productos de la interacción entre espontaneidad y creatividad, por ejemplo: (a) los esfuerzos que implican el nacimiento y la crianza de los niños; (b) los esfuerzos gracias a los cuales aparecen nuevas obras de arte que constituirán la "herencia cultural", las nuevas instituciones que constituirán la "herencia social" y los estereotipos; y (c) los esfuerzos que hacen surgir nuevos órdenes sociales.

"En consecuencia, la espontaneidad y la creatividad aparecen perteneciendo a categorías diferentes; la creatividad pertenece a la categoría de la sustancia -es la archisustancia- la espontaneidad a la categoría de los catalizadores es el archicatalizador".<sup>9/</sup>

Toma en cuenta la cultura a través de la historia del hombre y afirma que el hombre lucha contra las "conservas culturales" (Culturals Conserves) y que esto es lo más carac-

---

<sup>8/</sup> Op. Cit.

<sup>9/</sup> Op. Cit.

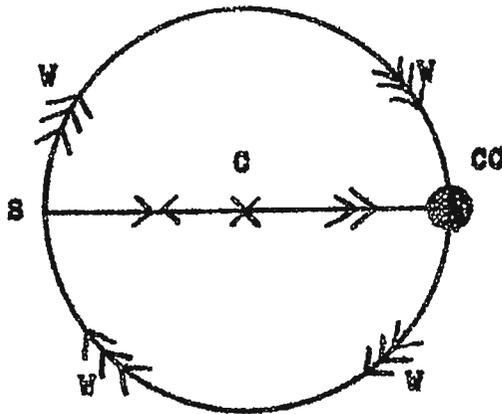
terístico de nuestra civilización y se expresa "mediante la más diversas tentativas por escapar a su imperio".

Expresa Moreno que en el hombre, en la actualidad, la espontaneidad aparece sólo ocasionalmente: incita al individuo a sacar partido de una situación nueva o a reaccionar de una manera nueva frente a una situación antigua.

El automatismo y la actividad refleja, han enfatizado en el hombre la productividad y la creatividad obligadas. Según Moreno la espontaneidad incita al hombre a reaccionar de un modo adecuado frente a situaciones inéditas.

Si se aplican estos elementos a los fenómenos sociales se advierte con toda claridad que los seres humanos no se conducen como muñecos, sino que están dotados de iniciativa y espontaneidad.

ESPONTANEIDAD - CREATIVIDAD - MODELO FIJO



Campo de las operaciones circulares que se desarrollan entre la espontaneidad, la creatividad y el modelo cultural (S-C-CC).

S, espontaneidad; C, creatividad; CC, Modelo fijo (cultural u otro, por ejemplo de "tipo" biológico, es decir, un organismo animal, o "Modelo" cultural -un libro, un film o una máquina, por ejemplo: máquina de calcular; W, el Warming up o liberación, es la expresión "operacional" de la creatividad. El círculo representa el campo de operaciones entre S, C y CC.

Operación I : La espontaneidad despierta la creatividad.

S → C

Operación II : La creatividad responde a la espontaneidad

S ← C

Operación III : De esta interacción nace el "modelo cultural"

S → C → CC

Operación IV : Los modelos fijos (CC) son acumulados así indefinidamente congelados, como en una heladera; para reencontrar su eficacia necesitan revitalizarse mediante el catalizador espontaneidad.

CC → S → CC

S, no opera en el vacío: se encamina hacia la creatividad, o bien hacia los modelos consagrados.

b. Definición y Alcances de la Sociometría

Moreno define la sociometría dándole como objeto "el estudio matemático de las propiedades psicológicas de las poblaciones" ..... utilizando "una técnica experimental fundada sobre métodos cuantitativos y exponiendo los resultados obtenidos mediante su aplicación"<sup>10/</sup>

La definición está dada por su etimología: Metrum, la medida y socius, el compañero. El viejo problema entre calidad y cantidad es resuelto, de una nueva manera por la sociometría. El aspecto cualitativo de la estructura social no es suprimido ni olvidado: se lo integra en operaciones cuantitativas, actúa desde el interior.

Los dos aspectos de la estructura se consideraban conjuntamente y tomándolos en su unidad. Estos dos aspectos habían sido dejados de lado, pero el aspecto SOCIUS había sido tratado mucho más superficialmente que el aspecto METRUM. Nunca se había abordado seriamente ni la medición de las relaciones interpersonales, ni la producción experimental de

---

<sup>10/</sup> Op. Cit.

las relaciones interpersonales. Ahora bien, ¿qué queda por estudiar en una sociedad si los individuos mismos y sus interrelaciones son considerados de una manera fragmentaria o sólo en su conjunto? Para hablar más claramente, los individuos y sus interrelaciones deben ser tratados como la estructura nuclear de cada situación social.

La expresión "sociometría" fue forjada sobre el modelo de algunos otros términos científicos, comúnmente admitidos: biología, biometría, psicología, psicometría, sociología, etc.

Desde un punto de vista metodológico, la sociometría puede considerarse como un estudio preparatorio para investigaciones determinadas, como la sociología, la antropología, la psicología y la psiquiatría sociales. Se ocupa de problemas relativos al Socius y a la medida, comunes a todos los campos de investigación social.

Moreno construyó su teoría a partir de elementos de la observación empírica. Vale la pena recordar que observando grupos naturales de niños jugando en las escuelas encontró que éstos actuaban en grupos a base de simpatía y que había toda una estructura de relaciones y sentimientos en la

forma como operaban. De esto pasó a formalizar y sistematizar sus hallazgos y lógicamente tuvo que profundizar sobre las formas naturales de actuación (espontaneidad) y de realización (creatividad) en las cuales finca su base conceptual.

El problema principal en su construcción teórica estriba en que los grupos tienden a variar y cambiar con el tiempo y/o cada vez que ocurren acontecimientos intensos dentro de ellos. Es decir, que la espontaneidad explica lo que ocurre "aquí y ahora" dentro de un grupo, pero tal cuestión nunca puede ser definitiva ni enteramente confiable.

### 3. TEORIA DE LA ACCION

"Todo sistema de acción, como cualquier sistema, tiene partes y fronteras o límites. Al tener partes, tiene problemas para distribuir entre ellas su energía, así como para integrar dichos componentes en un todo que funcione debidamente. Al tener fronteras, tiene problemas para mantenerlas y ajustarse a las fuerzas tanto internas como externas. Como se mantiene así mismo, tiene problemas para elevar el máximo sus recompensas. Los sistemas de acción tienen que considerarse en relaciones de tiempo y espacio, y percibirse como una visión de su

ficiente amplitud que incluya organismos, individuos, grupos, y culturas. Tracemos un diagrama lo más sencillo posible de una situación de acción",<sup>11/</sup>

a. Acción, re-acción, inter-acción o trans-acción

El centro de un sistema de acción no es lo que acontece. En diversos momentos se le ha llamado acción, re-acción y trans acción. Dewey y Bentley<sup>12/</sup> esgrimen argumentos en favor del término trans-acción. Dichos autores muestran así los diversos niveles de acción:

Re-acción        donde las cosas se interpretan como entidades que actúan bajo sus propios poderes.

Inter-acción    donde cada cosa está equilibrada frente a otra en relaciones de causa-efecto.

Trans-acción    onde todas las fases de la acción son consi deradas y manejadas como una unidad. Este punto de vista considera a los actores como hombres conscientes y a los objetos como co-

---

<sup>11/</sup> HALL, D.M. "Dinámica de la acción del grupo". México Edit. Herrero Hermanos. 1971, Págs. 30-32

<sup>12/</sup> DEWEY, John y BENTLEY, Arthur F. "Knowing and the Know" y BENTLEY, Arthur F. "An Inquiry into Inquiries" En Hall, Op. Cit

sas conocidas y no permite que ambos se separen en la trans-acción. Sostiene que el conocimiento constituye una parte integral de la comunicación, que no es fijo sino flexible, y que es tá relacionado con el tiempo y el espacio. Con sidera al conocimiento como un medio y no como un fin en sí.

En la sociedad occidental, el individuo y su sistema de personalidad han recibido gran énfa sis desde hace mucho tiempo. Tal era el punto de vista de la re-acción. Más recientemente, el énfasis se ha llevado al pequeño grupo y al punto de vista de la inter-acción. Cooley<sup>13/</sup> se ñaló la importancia del pequeño grupo al afirmar que la fusión de los individuos en grupos pequeños da origen a una especie de vida en co mún con propósitos comunes. Esto le brinda al individuo la ocasión de identificarse con algo situado fuera de sí mismo.

---

13/ Op. Cit.

Mead<sup>14/</sup> también utilizó el término interacción y afirmó que en un principio los individuos reaccionaban entre sí al tomar parte en una actividad común sin concederle una especial significación a su propia reacción. Pero poco a poco fueron observando e imitando las actitudes de los demás, y al hacerlo así, hicieron surgir en sí mismos las mismas reacciones que habían despertado en otros. Esta situación permite al actor presentir el efecto que producirá en otro individuo, y por ende controlar su propio comportamiento a fin de elevar al máximo sus recompensas y reducir al mínimo sus castigos.

Los que apoyan el punto de vista de la transacción nos sugieren que conservemos integradas todas las partes del sistema, el cual deberá comprender todos los conocimientos y las cosas conocidas. Dichos autores mantienen que los agtores dirigen acciones hacia los objetos porque esperan que la trans-acción produzca satisfac-

---

<sup>14/</sup> MEAD, George H., "Mind, Self and Society" (Mente, yo y sociedad) Universidad de Chicago, Chicago 1938. Pág. 400.

ciones. A los sectores "les importa" lo que pasa y cuando pueden hacer lo que desean, son felices. En resumen, los actores escogen aquellas alternativas que producen placer o menor sufrimiento.

b. Objetos

Un objeto es cualquier conjunto de acontecimientos que puedan considerarse como un todo, ya sea permanente o transitorio. Resulta conveniente clasificar a los objetos en tres clases:

- (i) Un objeto social es otra persona o grupo de personas hacia el cual se orienta el actor. Si el objeto social responde, se establecerá una comunicación en ambos sentidos.
  
- (ii) Un medio intermedio es un objeto relacionado con otro objeto de tal manera que la reacción ante él es una condición para la actualización de un determinado medio último. Así, un acto tal como llenar de agua un vaso puede ser un medio intermedio, y beberla es un medio último que produce placer.

El líquido bebido no constituye el fin sino el me  
dio último; el placer es el fin. No podemos ense-  
ñar fines, pero podemos influir en una persona pa  
ra que intente medios encaminados a experimentar  
placer.

c. Actores

El tercer componente es un sistema de acción es un actor.  
Un actor es un organismo en el sentido más amplio de la  
palabra. Hemos definido a un organismo de manera que el  
concepto comprenda a cualquier ser viviente, desde una  
elemental criatura unicelular hasta el Estado o la socie  
dad. El hombre no sólo busca el placer como individuo,  
sino también como grupo. Cattell<sup>15/</sup> define a un grupo  
"como un conjunto de organismos en el cual la existencia  
de todos se utiliza para la satisfacción de ciertas ne-  
cesidades de cada uno".

Orientación del actor. Los actores tratan de establecer  
relaciones con los objetos en tres formas. Los actores

---

<sup>15/</sup> CATELL, Raymond B., SAUNDERS, David R. y STICE, Glen F. "The  
Dimensions of Syntality in small Groups", en Human Relations,  
Vol. 6 s/n New York, Págs. 331.

ansían los objetos, es decir, desean (sensiblemente) obtenerlos o evitarlos. Los actores "conocen" los objetos, es decir, discriminan entre ellos y valoran sus cualidadades respectivas. Los actores valoran los objetos es decir, escogen entre ellos basándose en los méritos de sus posibilidades futuras o actuales de gratificación.

Cuando la orientación cognoscitiva es la que recibe mayor énfasis, la gratificación resulta de llegar a conocer.

Lo que conocemos o sabemos cae dentro de dos categorías:

(a) Creencias empíricas que están abiertas a las manifestaciones científicas y (b) creencias no empíricas que en el momento actual están fuera del alcance del método científico. Los límites entre estas clases no son fijos, ya que lo que una vez fueron creencias no comprobables, frecuentemente se convierten en creencias empíricas debido a avances logrados en los métodos de investigación.

Los significados cognoscitivos pueden estar equivocados, pero sin embargo, su significado será conocido y el procedimiento es casi inmediato. Frecuentemente decimos que saltamos a conclusiones, y en realidad este es un proceso natural. Los significados tienden a persistir hasta

que el actor se ve bloqueado para llegar a una meta. Enton  
ces intentará pensar en una solución y al hacerlo llevará  
a cabo una reorganización cognoscitiva. Sin embargo, si in  
tenta reducir su tensión en una forma agresiva o regresiva,  
estará en peligro de provocar una desorganización.

Es preciso comprender que no hay hechos imparciales. Aún  
cuando la orientación cognoscitiva sea la que reciba el én  
fasis, ésta seguirá siendo influenciada por los módulos del an  
helo y por las normas determinantes de valor.

Cuando el módulo de anhelo recibe el énfasis, la acción se  
dirigirá hacia el medio último para obtener una gratifica-  
ción inmediata. Este tipo de comportamiento se conoce como  
comportamiento expresivo. Sin embargo, cuando el artista o  
el propagandista se lanza a influir en las personas median-  
te el comportamiento expresivo o por medio de símbolos, di  
cho individuo tiene un propósito y entonces su orientación  
será cognoscitiva. La emoción raras veces se encuentra so-  
la, el comportamiento expresivo generalmente está influido  
por significados y valores.

El estado valorativo adquiere primordial importancia cada vez que un actor se encuentra ante dos o más gratificaciones, solo una de las cuales podrá obtener. En tal caso tendrá que tomar en consideración las consecuencias de los medios alternantes y escoger entre ellos con la expectativa de elevar al máximo sus gratificaciones o reducir al mínimo sus privaciones. Su interés se manifestará avanzando en actos de búsqueda, de mirar o escuchar, o bien retrocederá para confirmar sus experiencias.

Su juicio de "bueno" se basa exclusivamente en aquello que aprueba su grupo social. Supongamos que cuando la cuestión se aclara totalmente, todos los miembros del grupo se muestran de acuerdo en una selección determinada. Estarán de acuerdo debido a las satisfacciones demostradas por la selección. Ellos valorarán y desearán esta selección. Y hacer lo que uno quiere produce placer.

A pesar de la supremacía de uno o más de los tres estados de una situación específica, dicho estado nunca se verá libre de la influencia de los otros estados.

A través del estudio de esta teoría se identifican los principales elementos que son:

- (i) La importancia de un sistema de acción es lo que acontece,
- (ii) Considera el conocimiento como un medio y no como un fin en sí,
- (iii) A las personas "les importa" lo que pasa y cuando pueden hacer lo que desean, son felices,
- (iv) El hombre busca placer no sólo como individuo, sino también como grupo,
- (v) El juicio de "bueno" se basa en aquello que aprueba el grupo social,
- (vi) El hombre actúa siempre con base en necesidades sentidas.

El sistema de acción es igualmente aplicable a personas y grupos y en síntesis propugna que los individuos actúan con referencia uno del otro. Las acciones son con frecuencia ordenadas porque los tipos de valor son compartidos, igualmente que los modos prácticos de conducta. Es decir, que estas regularidades dentro de un sistema social constituyen un equilibrio grande e intrincado.

Cabría preguntarse, y dónde cabe aquí una situación de cam  
bio?

#### 4. KURT LEWIN Y LA DINAMICA DE GRUPO

##### a. Principio de "transfiguración"

La característica predominante de su psicología social es la aplicación a la conducta de grupo de unos conceptos pro  
prios de la psicología del individuo. Aparentemente no suscribe el concepto de mente de grupo, pero intenta introducir un término que lo sustituya. Cree decididamente que un grupo constituye una unidad que debe ser analizada como un todo y no como un agregado de individuos.

Aplica el principio gestáltico de la "transfiguración" y afirma: "Al psicólogo que ha observado el desarrollo histórico del concepto de "todo" o gestalt en psicología, la ma  
yor parte de la argumentación relativa a la mente en grupo le suena raramente familiar. Ello atañía a la psicología mucho antes del descubrimiento de que un todo dinámico posee propiedades que son diferentes a las propiedades de sus partes o de la suma de sus partes". Por consiguiente, "todo lo que ha tenido valor científico es el concepto de mente

de grupo se resuelve en los problemas familiares y concretos de los todos dinámicos en sociología y psicología social".

El individuo y su ambiente forman un campo psicológico. De la misma manera, el grupo y el ambiente del grupo constituye un "campo social". Lewin lo explica como un instrumento básico para el análisis de la vida de grupo y es la representación del grupo y de su establecimiento como "campo social".

Esto significa que los sucesos sociales son considerados como resultados de -y ocurrentes en- la totalidad de las entidades sociales coexistentes, tales como grupos, sub-grupos, miembros, barreras, canales de comunicación, etc. Una de las características fundamentales de este campo es la posición relativa de las entidades de que forman parte del mismo. La estructura, las locomociones posibles y la distribución de las fuerzas del campo constituyen los factores decisivos de la conducta de grupo.

La segunda característica sobresaliente del enfoque de Lewin del estudio de los grupos es el concepto de causalidad. La mayoría de los psicólogos imputan la conducta a facto-

res temporales y buscan los antecedentes causales en una situación determinada. Lo sucedido antes es generalmente la causa de lo que sucede después. Lewin también defiende ardorosamente su "causalidad sistemática" en lo que concierne a la conducta de grupo. Considera la conducta de grupo como una función de la situación total. El "campo-social-en un tiempo-dado" ofrece toda la interpretación de la conducta de grupo. Las interrelaciones simultáneas son relaciones causales, y la conducta de grupo puede derivarse causalmente de la totalidad de factores co-existentes.

El tercer principio de la teoría de la conducta de grupo de Lewin consiste en la aplicación al grupo de conceptos "topológicos" y "vectoriales" en estrecha analogía con la psicología topológica y vectorial del individuo. Regiones, límites, barreras, fuerzas, valencias, etc., se aplican a los grupos sin ningún género de reservas.

b. Fuerzas en el grupo

Para evitar confusiones Lewin hizo la distinción entre clase y grupo: las personas que poseen unos rasgos iguales o semejantes pueden clasificarse como pertenecientes a la misma

ma categoría o clase. La semejanza de rasgos o incluso de fines no constituye un requisito de un grupo.

Un grupo se caracteriza por la "interdependencia dinámica de sus miembros". Esto significa que el estudio y los actos de cada miembro dependen del estado y actos de los demás miembros. Un grupo puede ser idóneamente representado por un sistema de regiones conectadas o por una región diferenciada. El status de una persona en el grupo puede representarse topológicamente por la posición de su región en relación con las otras regiones - miembros- del grupo. Esta interdependencia dinámica de las regiones -miembros- en un grupo se parece a la interdependencia dinámica de las regiones respectivas en una persona.

Cada grupo se halla expuesto a fuerzas cohesivas y quebrantadoras. Las fuerzas quebrantadoras pueden ser el resultado de: (a) unas barreras excesivamente rígidas entre los miembros del grupo que dificultan la comunicación en el interior de éste, o (b) de un conflicto de las metas individuales con las del grupo.

Cada grupo constituye un campo de fuerzas. Los individuos son atraídos hacia un grupo o repelidos por él según sea el

tipo de valencia representado por el grupo a criterio de aquéllos. La interacción y comunicación de un grupo dependen de la posición mutua de sus regiones, que representan a los respectivos miembros del grupo, de las barreras existentes entre los miembros, etc. El "sentimos" de un grupo está representado por una fuerza correspondiente a las necesidades del grupo como un todo. La cohesividad de un grupo depende de las relaciones existentes entre las fuerzas que los repelen o separan. Si un grupo se halla en disposición de satisfacer las necesidades de sus miembros, tiene una valencia positiva, utilizando el término "valencia" con la misma connotación que en la psicología del individuo.

La moral de un individuo y la de un grupo dependen de una "perspectiva temporal". Se refiere a la esperanza de que "alguna vez en el futuro, la situación real podrá cambiar de formas que mis deseos se cumplan". La esperanza supone una semejanza entre el nivel de expectación y el nivel de irrealidad de los deseos. "La tenacidad frente a la adversidad es la señal más inequívoca de una moral elevada. La moral de grupo depende de una "perspectiva temporal" afirma Lewin.

c. Clima social, jefatura y decisión de grupo

Lewin, Lippitt y White<sup>16/</sup> han realizado unos experimentos sobre el "clima social". Establecieron dos Clubes Infantiles e indujeron en cada uno de ellos un "clima social" de democracia y autocracia respectivamente. Posteriormente, crearon tres "climas", a saber: democracia, autocracia, y "laissez-faire".

Cada grupo estaba compuesto por cinco niños igualados en edad, inteligencia, y status físico y socioeconómico, y se tenía una consideración particular por las relaciones sociales que se desarrollaban en el seno de los grupos en cuestión. La conducta de cada grupo se determinaba por unos "líderes" especialmente adiestrados. El líder "democrático" cooperaba con los miembros del grupo y estimulaba las decisiones y discusiones de grupo. El líder "autocrático" tomaba todas las decisiones por sí mismo y daba órdenes a los miembros del grupo. El líder "laissez-faire" permanecía pa

<sup>16/</sup> WOLMAN, Benjamín B. "Teorías y sistemas contemporáneos en Psicología". Barcelona, Ediciones Martínez, S.A. 1973. Pág. 564.

sivo, permitiendo que los niños hicieran lo que mejor les pareciera. En realidad, cada líder creaba el "clima social" de su grupo. En el grupo democrático los niños establecieron mutuos lazos amistosos, El sentimiento de pertenencia al grupo era más fuerte en el grupo democrático que en el autocrático. El grupo democrático como un todo poseía una mayor potencia y los niños de tal grupo se mostraban menos agresivos entre sí. En el grupo autoritario los niños eran más bien agresivos; atacaron a un niño y esta "cabeza de turco" tuvo que abandonar el grupo.

El clima social de "laissez-faire" fue instaurado por un líder que permitió a los niños hacer lo que quisieran, ofreciéndoles muy poco estímulo y dirección. La cohesividad de este grupo era muy baja y su eficacia limitada.

La principal idea del experimento era que la conducta del grupo depende del clima social, el cual puede ser inducido artificialmente por el líder. Lewin y sus colaboradores han aplicado esta misma idea en otras varias ocasiones.

Lewin<sup>17/</sup> también realizó unos experimentos sobre la decisión de grupo. En uno de ellos trató de cambiar profundamente unos hábitos alimenticios establecidos. Se utilizaron dos métodos: conferencias y discusiones de grupo. Un estudio posterior mostró que sólo un tres por ciento de las amas de casa participantes en el grupo de conferencias había modificado sus hábitos alimenticios en comparación con el veintidós por ciento que los cambió a consecuencia de las discusiones de grupo.

Lewin interpretaba sus hallazgos mediante dos factores. Primero, las presiones de grupo no permiten un fácil cambio de hábitos. Resulta mucho más fácil cambiar un hábito, si participa todo el grupo. Segundo, la discusión de grupo activa a los miembros del grupo y son más las fuerzas que se ponen a la disposición de un cambio de conducta.

d. Relaciones intergrupales

Lewin aplica la "topología" al estudio de las relaciones intergrupales y de las tensiones étnicas y representa ca-

---

17/ Op. Cit.

da grupo por una región. Un grupo minoritario de un país determinado puede vivir como un grupo cerrado o puede desparramarse por todo el país. En el primer caso, el grupo minoritario A, corresponde a una región limitada. En el segundo caso, el grupo desparramado es topológicamente una región no coordinada.

Lewin pone como ejemplo de su teoría la historia de los judíos. Los "ghettos" formaban una región limitada coordinada dentro de la región envolvente al "mundo gentil". Los judíos estaban en contacto mutuo, sin tener "muchos con-tactos con el resto de la población". La abolición de los "ghettos" modificó necesariamente la estructura topológi-ca de la minoría judía, convirtiéndola en un grupo despa-rramado y en una región no coordinada. En la nueva situa-ción se perdió algo de la cohesividad y de los sentimien-tos de seguridad judíos.

Lewin distingue locomoción y comunicación. La locomoción puede representarse como una vía, mientras se considera a la comunicación como una región o parte de ella. Aunque no estaba impedida la comunicación entre las distintas partes de la población judía, el ejercer de una manera normal

y sostenida la locomoción y la interacción tenía muchas dificultades.

Lewin ha sido uno de los autores que ha influido mucho en lo que dinámica de grupos se refiere, prueba de ello es la influencia que ha ejercido en muchos de sus alumnos y colegas entre los que se incluyen Barker, Bavelas, Cartwright, Deutsch, Festinger, French, Heider, Pepitone, Lippitt, White, Zander y muchos otros más.

La más importante de sus aportaciones es haber insistido en que los grupos deben ser vistos como una unidad y no como simple adición de sus miembros, además le dio a la dinámica de grupos un lugar importante como área especializada dentro del campo de la psicología.

## 5. CONCIENTIZACION

### a. Qué es concientización?

Concientización -dice Caramuru<sup>18/</sup> es el paso de una conciencia intransitiva a una conciencia crítica. Se efectúa en la acción, a través de un proceso de problematización, decisión, acción y evaluación crítica. Esto supone:

---

<sup>18/</sup> CARAMARU, Raimundo. Revista de Educación Latinoamericana. Vol. IV, No. 18, 1970, Pág. 90.

- (i) Un análisis crítico de la realidad.
- (ii) Una proyección del hombre y de la sociedad futura.
- (iii) Una acción liberadora y organizada.
- (iv) Un trabajo de grupo.
- (v) Un animador (de fuera).

Aquí encontramos concentrado todo el plan del trabajo. Lo importante ahora es clarificar cada uno de los conceptos emitidos, para lograr entender lo que realmente es concientización.

Aparece en primer lugar el término "conciencia", que en Freire tiene un significado especial, que necesitamos conocer y profundizar, si queremos adentrarnos en el concepto de concientización.

b. Conciencia

Freire dice: 19/ "La conciencia es esa misteriosa y contradictoria capacidad que el hombre tiene de distanciarse de las cosas para hacerlas presentes, inmediatamente presentes".

---

19/ FREIRE, Paulo. "Pedagogía del Oprimido", México, Siglo XXI Editores, S.A. 1973. Pág. 15.

No se trata de representación de las cosas, de una simple copia, sino de "presentificarlas". El medio trata de absorber al hombre, de encerrarlo, pero éste, por su conciencia, se aleja de él y lo enfrenta como alguien que lo desafía. En esa forma lo trasciende, se libera de él, lo objetiva y lo humaniza.

No es una adaptación, no es un naturalizarse, pues las cosas adquieren el carácter de objetos y a la vez de problemas que interrogan al hombre, lo obligan a entrar en reflexión, para que las juzgue y se juzgue a sí mismo. De ahí su capacidad de crítica. Se establece así una relación dialéctica entre reflexión y mundo, subjetividad y objetividad, que se hace mucho más crítica en la praxis cuando el hombre se decide a actuar sobre el mundo a transformarlo.

"Distanciándose del mundo vivido, problematizándolo, descodificándolo críticamente, en el mismo movimiento de la conciencia, el hombre se descubre como sujeto instaurador de ese mundo de su experiencia".<sup>20/</sup>

---

<sup>20/</sup> Op. Cit.

El hombre, enfrentándose al mundo, no adaptándose a él se encuentra así mismo, se humaniza y empieza a humanizar al mundo, transformándolo y construyendo así su propia historia.

En esa forma se entiende, como dice Freire, que el hombre es la conciencia del mundo, porque sólo él puede reflexionar sobre las cosas, valorarlas, transformarlas, señalarles fines específicos, moralizarlos, colorearlas con sus gustos estéticos, artísticos, "historicizarlo", "humanizarlo".

Este proceso es el único que lleva al hombre a su propia liberación, pues es el único que lo convierte en sujeto, lo que humaniza y lo capacita para humanizar el mundo que lo rodea, pues es el que le permite ser él mismo, responsabilizarse con su suerte y llegar a un verdadero compromiso.

c. Proceso para alcanzar la conciencia crítica

El proceso para adquirir la conciencia crítica no es fácil. Por eso nuevamente nos serviremos de las palabras de Freire, que ha logrado caracterizarlo muy bien. Haremos

sólo una presentación más ordenada y sintética.

No perdemos de vista que "nadie se concientiza separadamente de los demás"; por eso Freire le da tanta importancia al diálogo y en el texto que vamos a citar empieza hablando de comunidad.

"Una comunidad eminentemente intransitiva se caracteriza por la casi total centralización de los intereses del hombre en forma o formas vegetativas de la vida. Sus preocupaciones se centran en lo que hay en él de vital, biológicamente considerado.

Hay en ese hombre un casi no compromiso entre él y su existencia, no se siente haciendo historia. Los problemas que rebasan la esfera biológica no cuentan para él.

Aunque el hombre, independientemente de su estado es un ser abierto, la intransitividad limita su esfera de comprensión, lo hace impermeable a desafíos que vengan desde fuera de la órbita vegetativa.

El discernimiento se dificulta, se confunden los objeti-

vos y desafíos del exterior, y el hombre se hace mágico, por no captar la auténtica causalidad".<sup>21/</sup>

d. Paso a la conciencia transitiva

A medida que amplíe su poder de captación y de respuestas a las sugerencias y cuestionamientos que vienen del exterior; a medida que aumente su poder de diálogo con los demás hombres y con el mundo, se "transitiva". Sus intereses salen de la esfera meramente vital, biológica.

Esto lo lleva a vencer su no compromiso con la existencia. Comprende que el concepto de existir exige, en su dinamismo, un diálogo eterno del hombre, del hombre con el mundo del hombre con su Creador. Este permanente diálogo es lo que lo hace histórico.

"Esta conciencia transitiva es una primera fase preponderantemente ingenua. Se caracteriza:

- (i) Por la simplicidad en la interpretación de los problemas.
- (ii) Por la tendencia a juzgar que el tiempo mejor fue el pasado.

---

<sup>21/</sup> Op. Cit.

(iii) Por la subestimación del hombre común.

(iv) Por una fuerte inclinación al gregarismo, característica de la masificación.

(v) Por la impermeabilidad a la investigación, dando en su lugar explicaciones fabulosas.

(vi) Por la fragilidad en la argumentación.

(vii) Por un fuerte tono emocional.

(viii) Por la práctica no del diálogo, sino de la polémica.

(ix) Por las explicaciones mágicas.

e. La conciencia crítica se caracteriza:

(i) Por la profundidad en la interpretación de los problemas.

(ii) Por la sustitución de explicaciones mágicas por principios causales.

(iii) Por tratar de comprobar los descubrimientos y estar dispuestos siempre a revisiones.

(iv) Por despojarse al máximo de prejuicios en el análisis de los problemas y en la comprensión de los mismos.

- (v) Por negar la transferencia de la responsabilidad.
- (vi) Por la negación de posiciones quietistas.
- (vii) Por la práctica del diálogo y no de la polémica.
- (viii) Por la receptividad de lo nuevo y de lo viejo en lo que tiene validez.
- (ix) Por inclinarse siempre a la censura".<sup>22/</sup>

f. Reflexiones y comentarios

En forma diáfana aparece así el pensamiento de Freire sobre lo que entiende por conciencia y, sobre todo, por conciencia crítica. Es un hombre reflexivo, que analiza, pondera y juzga los acontecimientos, ve sus causas profundas y verdaderas, sus consecuencias, la vinculación que tiene con el sistema de vida, la opinión o filosofía reinante. Es un hombre que no puede ser un simple espectador, sino un hombre comprometido y responsable del papel que tiene que llenar dentro de la sociedad donde le ha correspondido vivir; pues como afirma el mismo Freire, "concientización no es sólo conocimiento, sino opción, decisión,

---

<sup>22/</sup> FREIRE, Paulo. "Educación como práctica de la Libertad". Universidad de Lima, Perú, 1970, Págs. 65-68.

compromiso", <sup>23/</sup>

Esta tarea concientizadora es tan importante, que al ser presentada por Freire, que es el abanderado de la concien-  
tización, ha despertado el interés de todos los que de-  
sean encontrarse en un mundo compuesto por personas y no  
solamente en un mundo de maniquíes, de robots, creados  
por "la educación bancaria y domesticadora" que no ha he-  
cho otra cosa que "alienar a los hombres, impidiéndoles  
ser ellos mismos para convertirse en fichas de un siste-  
ma opresor, que ha dividido el mundo en oprimidos y opre-  
sores". <sup>24/</sup>

---

23/ Op. Cit.

24/ Op. Cit.

## CAPITULO II

### METODOS

En esta parte se tratan los métodos que hemos considerado más importantes en la dinámica de grupo, teniendo en cuenta su aplicabilidad a los trabajadores de los diferentes niveles de las empresas. Se incluyen los siguientes: sociométrico, grupo vivencial, Phillips 66 y Círculo de Cultura.

#### 1. GRUPO VIVENCIAL

##### a. Objetivos

"Pretende especialmente el relacionamiento humano y la comunicación, en los niveles siguientes:

- (1) Un nivel primero de relaciones humanas en el que se pretende la formación del grupo o el entrenamiento en este campo y el aprendizaje del "feedback".
- (11) Un nivel de comunicación intensa en grupos ya entrenados. El feedback aumenta en intensidad, "aquí

y ahora" y las comunicaciones por parejas o en grupos pequeños.

(iii) Un nivel de "insigth" personal dentro del grupo. Se intensifica el ayudar a cada persona a conocerse a sí misma y sus reacciones en el grupo".<sup>1/</sup>

En lo que a dinámica de grupo se refiere pretende la comprensión de los fenómenos del grupo y el "feedback" se orienta en este sentido.

Sirve para entrenar a los miembros de un grupo a que trabajen juntos e interesa el funcionamiento y la eficacia del mismo.

#### b. Descripción

El grupo debe ser reducido (20 ó 30 miembros) y debe mantenerse a nivel de "laboratorio vivencial", es decir que la selección de los miembros debe ser con base en variables básicas mínimas que den la homogeneidad necesaria para su mejor efectividad.

---

<sup>1/</sup> VELA, Jesús Andrés. "Técnicas y Práctica de las Relaciones Humanas". La experiencia vivencial de la dinámica de grupos. Indo-American Press Service. Bogotá, 1972. Pág. 67.

En lo que a comunicación se refiere, distingue los siguientes niveles:

- (1) Nivel neutro: de imagen social a imagen social. Son las relaciones "secundarias".
- (ii) Nivel exterior de la personalidad: nos comunicamos sobre nuestro entorno exterior, que no implica en nosotros ningún riesgo. En este nivel se colocan nuestras conversaciones sobre el tiempo, la política, lo meramente teórico o científico. Los chistes pueden tener no pocas veces este sentido de evitar la manifestación interior, y de quedarse en un nivel meramente superficial.
- (iii) Niveles interiores: ya afectan a la personalidad directamente y suponen alguna manifestación de nuestra intimidad. Estos niveles pueden ir de menos a más profundidad:
  - . La periferia de la intimidad: en este campo hay que colocar las comunicaciones sobre nuestras experiencias de trabajo, nuestros intereses profesionales o personales, nuestros gustos y "hobbies", nuestras

relaciones familiares, amistades, etc.

. El centro de la intimidad: sería el campo propiamente llamado de las vivencias. Nuestro vasto mundo interior es mucho más rico y variable que el exterior, pero mucho más difícilmente comunicable. Cada uno podría describirlo de la manera más diversa, pero tal vez -de una u otra manera- las realidades vendrían a ser las siguientes:

- Los sentimientos y emociones: lo que sentimos sobre los otros, los acontecimientos y nosotros mismos.
- Los valores: cómo valoramos el mundo y las personas.Cuál es, en definitiva nuestra jerarquía de valores.
- Las experiencias vitales: nuestra historia intima con sus éxitos y fracasos. Nuestros deseos y esperanzas. Qué esperamos de la vida y qué plan nos hemos forjado sobre nosotros mismos y la higtoria.

- Nuestras actitudes de vida: qué posiciones íntimas hemos tomado ante la vida. Cuáles son nuestras actitudes fundamentales de vida que definen nuestra personalidad y que aplican el porqué de nuestras reacciones.

En todos los niveles podríamos colocar el proceso de la comunicación. Con todo, es patente la dificultad experimentada en nuestro mundo por entrar a niveles más íntimos. La razón parece otra: sólo se pueden comunicar "personas" que se sienten definidas y libres, y que busquen en el otro personal una ansia de enriquecimiento y de donación. Pero la experiencia más común en nuestro mundo es la de la masificación.

#### o. El feed-back

Feedback es un término o vocablo anglosajón, introducido en el argot de los "vivenciales" para definir un proceso muy importante en la vida del grupo. La traducción al castellano no es fácil. Se ha traducido por retroalimentación o retroprovisión, observación interpretativa o mecanismo de rebote. Se usa mayormente en los sistemas electrónicos

y también en la coherencia espacial para denotar el mecanismo que regula a los cohetes en su vuelo. La estación terrestre observa y obtiene información del cohete para que éste siga su marcha o bien para que corrija la misma si se está desviando de la ruta designada.

Nosotros nos desviamos a veces en nuestras relaciones interpersonales en nuestro modo de proceder o de interactuar; por eso sería conveniente que usáramos nuestro propio mecanismo de feedback para ponernos "en órbita".

Se ha empleado esta palabra con significados muy diversos en las diferentes reuniones de grupos, charlas, encuentros, etc. donde se ha tratado el tema de la Dinámica de Grupos. Y no siempre con la claridad y profundidad que el tema merece. Así, hemos tenido ocasión de comprobar cómo el solo uso de la palabra producía alergia a algunos jóvenes, víctimas de no sé que explicaciones.

Aplicado a las relaciones interpersonales, vendría a ser una forma de ayuda a otra persona o grupo con miras de cambios en su conducta. Consiste en comunicar información verbal o no verbal a la otra persona o grupo cómo nos está a-

fectando su conducta. Esta comunicación que le ofrecemos a la persona lo más cerca del momento en que percibimos y reaccionamos a su conducta, podrá ser utilizada para en tender ésta, para crearle mayor conciencia de cómo afecta su conducta a los demás que le rodean y para estimular cambios positivos en la misma, en sus sentimientos y actitudes y percepciones.

La forma más ordinaria de usar este mecanismo correctivo referido a la conducta de los otros puede ser, por ejemplo, "a mi me parece que en este momento su actuación obedece a algún impulso agresivo", en el caso de que la manifestación del otro muestre agresividad. O "me siento afectado por tu conducta de una manera fuerte y tengo la impresión de que algún impulso agresivo te está moviendo en este momento". O de muchas otras formas que pueden tener el mismo afecto de hacer ver a los otros cómo se está percibiendo su manera de comportarse.

El ofrecer información a otra persona o grupo sobre cómo percibimos su conducta, no sólo ayuda a esta persona o grupo sino que también nos ofrece la oportunidad de que éstos nos señalen cuan correcta o erróneamente estamos per-

cibiendo el mensaje que nos envían. Cada uno de nosotros tenemos en un momento y situación determinada lo que podríamos llamar un espejo o prisma coloreado por nuestra manera de pensar o sentir, lo que causa que la percepción recibida sea o no distorsionada de acuerdo con la forma o tinte de este espejo o prisma.

d. Algunos criterios para ofrecer un "feedback" útil y efectivo

(1) El feedback es más bien descriptivo que evaluativo.

Al describir nuestra reacción ante determinada conducta dejamos a la persona a que nos dirigimos en libertad de hacer uso de la misma en la forma que considere conveniente. El evitar el uso del lenguaje evaluativo reduce la necesidad de la otra persona de reaccionar en forma defensiva.

(11) Es específica más bien que general. Si se nos dice que somos dominantes probablemente no nos sea tan útil como si se nos dice: "En este preciso momento, cuando hemos estado tratando de decidir esta situación, tú no has estado escuchando lo que los demás

han tratado de expresar y yo me ví forzado a aceptar tus argumentos, o de lo contrario, tendría que afrontar tu ataque".

- (iii) Toma en consideración las necesidades, tanto del que lo recibe como las del que lo ofrece. El "feedback" puede ser destructivo cuando sólo responde a las propias necesidades del que lo ofrece, sin tomar en consideración las de la persona que lo recibe.
- (iv) Está dirigido hacia aquel comportamiento que puede ser modificado. Cuando señalamos alguna limitación sobre la cual la persona no posee control alguno, sólo logramos aumentar su frustración.
- (v) Debe ser solicitado antes que impuesto. Será mucho más útil y efectivo cuando la propia persona ha formulado la pregunta que permite al observador ofrecer una observación. Esta pregunta o comunicación puede ser tanto verbal como no verbal, ya que con nuestra propia conducta podemos comunicar a las personas que nos rodean si estamos interesados en que se nos ofrezca esta clase de ayuda.

- (vi) Debe ser ofrecido en el momento preciso. En general es mucho más efectivo si se ofrece inmediatamente después de ocurrir la conducta, dependiendo, naturalmente de cuan preparada esté la persona o grupo para recibirlo y del apoyo que puedan ofrecer otros miembros.
- (vii) Debe ser comprobado para asegurar una buena comunicación. Una forma de hacer esto es solicitar a la persona que recibe nuestras reacciones que repita en sus propias palabras lo que le hemos comunicado, para así comprobar si el mensaje recibido está de acuerdo con lo que hemos pretendido expresar. Tanto el que recibe como el que envía el mensaje tiene la oportunidad de comprobar entre sí y con los demás miembros del grupo cuan correcta es la apreciación. Es esta la impresión de una sola persona o hay otros miembros en el grupo que la comparten?

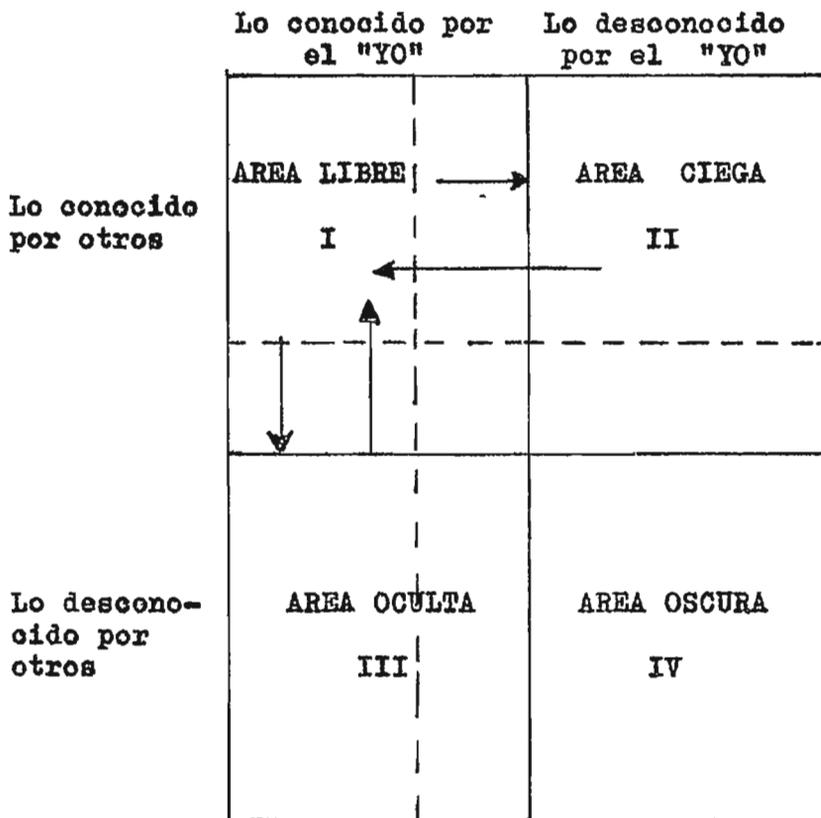
En resumen, el "feedback" es una forma de ofrecer ayuda, es un mecanismo correctivo para el individuo que desea aprender cuanta afinidad existe entre su conducta y sus intenciones.

e. La ventana de Johari

Se trata de un modelo gráfico del conocimiento de las relaciones interpersonales y que es fundamental en este método.

La ventana de Johari trata de ilustrar las relaciones entre el "YO" y los demás en términos de conciencia. Tal vez el esquema que nos presenta Joe Luft y Harry Inghan nos pueda servir para adquirir una idea más clara de muchos de nuestros comportamientos, y aportarnos alguna solución para afrontar nuestras dificultades en las relaciones interpersonales, y hacer de nuestra participación social en la comunidad una expansión realizadora para nosotros y para los que nos rodean.

VENTANA DE JOHARI



Explicaciones del esquema:

AREA LIBRE: El espacio superior izquierdo es el único definido, claro y libre. Aquí se encuentran las experiencias conocidas por uno mismo y por los que nos rodean, por ejemplo, mi modo de trabajo en cualquier actividad que desempeñe, mi modo habitual de comportarme, etc. Esta área libre facilita una comunicación libre y espontánea.

AREA CIEGA: En la parte superior derecha hay un área llamada "ciega". Está representada en ella una parte que es desconocida por nosotros mismos, pero que es manifiesta a los demás. Es lo que nuestros amigos saben de nosotros, pero no nos lo dicen. Otros tienen impresiones de nosotros, pero no se sienten libres para compartirlas. Solamente recibimos de las personas que nos rodean consejos y sugerencias que son cuidadosamente seleocionados.

AREA OCULTA: El espacio inferior izquierdo, o sea, el área escondida para los demás y no para el propio "YO", es donde se encuentra mucho de lo que conocemos de nosotros mismos y que mantenemos oculto a los demás. Estas experiencias o sentimientos nos lo guardamos para nosotros mismos y nos resistimos a hablar sobre ellas. Son nuestros secretos.

AREA OSCURA : El área de la parte inferior derecha es la que representa factores de la personalidad, de los cuales no somos conscientes y que las personas que tienen relación con nosotros tampoco conocen. Es el área de nuestras motivaciones inconscientes. Se requerirá sicoterapia profunda para descubrir estos temores y urgencias que a veces son poderosos e irracionales.

Lo que la ventana de Johari trata de explicar es cómo estas diferencias en las áreas de nuestra personalidad han de tratar de comportarse para mejorar las relaciones interpersonales, a través del propio conocimiento y del conocimiento de los demás, en la siguiente forma:

Las líneas entrecortadas demuestran la situación al empezar el proceso de relacionamiento en orden a la ampliación del área libre, que a medida que se va ampliando gracias a una mayor comunicación, hace que las demás áreas vayan disminuyendo en su propio campo. Y el ideal está en que esa área libre vaya precisamente ampliando su radio de acción de modo que quede reducido al mínimo el campo de lo ignorado, tanto de los otros como de nosotros mismos.

f. Aplicaciones

- (i) El método es efectivo para conseguir la "sensibilización" de las personas en sus relaciones humanas, y como tal es efectivo para funcionarios empresariales que ocupan cargos ejecutivos e intermedios.
- (ii) Ayuda grandemente al trabajo en equipo pues las comunicaciones se tornan más fluidas.
- (iii) Es bueno para personas que trabajan con grupos como maestros, trabajadores sociales y líderes obreros que trabajan con grupos formales o informales.
- (iv) Puede ayudar a grupos de voluntarios identificados con programas de acción social.
- (v) A nivel individual produce una actitud comprensiva y una capacidad de relación que permite manejar los problemas personales en forma más adecuada y saludable.

2. METODO SOCIOMETRICO

a. Objetivos

- (i) Pretende evaluar cuantitativa y cualitativamente las interrelaciones dentro de los grupos.

(ii) La personalidad debe ser concebida y estudiada en su medio ambiente y a través de las relaciones interpersonales con los personajes que componen su propio ambiente.

(iii) Establece los perfiles de "sentimientos" de aceptación o de rechazo, de simpatía y antipatía que existen entre los miembros de un grupo.

b. Descripción

En todo grupo hay una red de relaciones en la cual juega un papel importante la simpatía y la antipatía, y el contacto y el aislamiento.

Se debe sobre todo a J.L. Moreno el mérito de haber investigado en forma empírica sobre esta situación. En el estudio de él sobre la génesis y estructura de las colectividades formuló observaciones acerca de los niños en los lugares de juego. Fueron los "modelos" de atracción y repulsión los que más le impresionaron y comenzó a hacer observaciones sistemáticas sobre el comportamiento social de los niños agrupán dolos de diferentes maneras. Fue así como descubrió el asom broso proceso de desarrollo que iba desde el "estar-envuel-

to-en sí" de los niños hasta el contacto con los vecinos, y por último al nacimiento de determinadas estructuras de predilección, en las que se distinguían miembros de grupos más o menos prominentes. Poco a poco se sistematizaron los métodos para estudiar dichos fenómenos y así surgió la sociometría. La sociometría trata de averiguar la estructura de las relaciones emotivas entre los miembros de un grupo, o en otras palabras el modelo de atracción y repulsión existente en un momento determinado. A este efecto se ideó un test sociométrico de procedimiento muy sencillo: se solicita a cada miembro del grupo que elija a uno de los demás miembros; esa elección indica porque individuos se sienten más atraídos y eventualmente, por otra parte, cuál es el individuo que le inspira mayor antipatía.

Para que la situación tenga validez debe enfatizarse que la elección le traerá provecho y que por lo tanto deben proceder con toda sinceridad y seriedad.

Debe plantearse una situación práctica como el reparto de asientos en la clase o la distribución de asientos en un bus para una excursión.



"Salta a la vista que la situación tiene influencias en el resultado del método. La situación puede ser tal que los individuos apliquen en la elección un criterio puramente afegtivo, es decir, que la decisión sea tomada por simpatía puramente personal. Es de esperar que así suceda en el caso de la excursión.

Pero si la situación que se plantea es la siguiente: "¿ Con quién te gustaría más resolver una tarea difícil en la que tuvieras mucho empeño?", podríamos decir que la elección se haría en términos de productividad, no de afectividad; dicho de otro modo: que predominaría un criterio funcional. Así, se descubren dos estructuras de grupo: si se da el criterio afectivo, psicogrupo, si el test se refiere a algo funcional, sociogrupo" <sup>2/</sup>

Para representar gráficamente la distribución de todas las relaciones halladas entre los distintos miembros de un grupo se hace un sociograma.

¿Cómo se realiza un sociograma? Las relaciones se representan por líneas que van del sujeto que selecciona o rechaza

---

<sup>2/</sup> OLDENDORFF, Antoine, "Psicología de la vida social". Ediciones Carlos Lohlé, Buenos Aires, 1968. Págs. 123-24.

al que es seleccionado o rechazado. Cada miembro del grupo estará representado por un círculo si es un hombre, y un cuadrado si es mujer o viceversa.

Las diferentes clases de estructuras que pueden aparecer en los sociogramas, son las siguientes:

- (1) Parejas o reciprocidades. Las forman los sujetos que seleccionan mutuamente;
- (ii) Solitarios. Son los sujetos que no han sido seleccionados ni rechazados por nadie del grupo;
- (iii) Cadenas. Se ven cuando un sujeto selecciona a otro que a su vez escoge un tercero y así sucesivamente;
- (iv) Islas. Son pequeños sub-grupos dentro del grupo que se caracterizan por no estar escogidos por nadie que no sea de su pequeño sub-grupo y, por lo tanto, quedan aislados dentro del grupo;
- (v) Líderes o estrellas. Son los sujetos que reciben el mayor número de selecciones;
- (vi) Líderes de segundo grado (sub-líderes) o eminencias grises. Son los sujetos seleccionados por los líderes au

que nadie los haya seleccionado. Como es lógico suponer, estos "sub-líderes" son muy importantes, e influyentes en el grupo a través de la amistad o simpatía que les ofrece el líder.

Pueden surgir distintos tipos de estructuras, pero las descritas son las más características.

### c. Aplicación

Según J.L. Moreno los requisitos fundamentales, para la aplicación del método son los siguientes:<sup>3/</sup>

- (i) El grupo puede ser de cualquier tamaño, pero sus límites deben ser clara y previamente especificados;
- (ii) Cada sujeto podrá hacer un número ilimitado de selecciones y rechazos;
- (iii) El tema del asunto que se vaya a tratar de evaluar debe ser sencillo y, sobre todo tiene que ser claro y específico;
- (iv) Es conveniente que el grupo sepa previamente los objetivos que se persiguen con la aplicación del test ;

<sup>3/</sup>PORTUONDO, Juan A. "El Test sociométrico", Biblioteca Nueva, Madrid, 1971, Págs. 13-14.

- (v) Cada sujeto debe hacer sus selecciones y rechazos es trictamente en privado sin que los demás sepan sus opiniones;
- (vi) Las preguntas deberán estar adaptadas a la edad cronológica y mental del grupo.
- (vii) Es conveniente que los sujetos que forman el grupo es tén relacionándose previamente durante algún tiempo para que puedan desarrollarse lo suficiente los lazos afectivos entre ellos.

d. Resultados

- (1) En la Psicología Industrial es indispensable para co nocer la dinámica formal e informal de los trabajado res y es de gran utilidad para agrupar a los mismos en términos de sus buenas relaciones para evitar con flictos y demás contratiempos que obstaculicen la bue na marcha de la empresa.
- (11) Es útil en el estudio del liderazgo aplicado a la in dustria y empresa porque dentro de la estructura de los grupos es vital la conducción de los mismos.

(iii) Es de gran utilidad para conocer las interrelaciones dentro de los grupos terapéuticos pues muestra la dinámica de cada sujeto a través de todo el proceso.

(iv) En educación resulta productivo para agrupar a los alumnos dentro del proceso educativo.

### 3. PHILLIPS 66

#### a. Objetivos

Un grupo grande se divide en sub-grupos de seis personas para discutir durante seis minutos un tema y llegar a una conclusión. De los informes de todos los sub-grupos se extrae luego la conclusión general.

Esta división es particularmente útil en grupos de más de veinte personas, porque permite y promueve la participación activa de todos los miembros del grupo por grande que éste sea, busca la opinión de todos los miembros en un tiempo muy breve y llega a la toma de decisiones a través de la información de diferentes puntos de vista acerca del determinado problema.

Además, ayuda a desarrollar la capacidad de síntesis y de concentración y a superar las inhibiciones que algunos miembros tienen para hablar ante otros. Crea responsabilidad, dinámica y acción en los grupos.

b. Descripción

Esta técnica requiere muy poca preparación. Basta con aplicarla por quien conozca el procedimiento y posea condiciones para ponerla en práctica. El tema o problema por discutir puede prepararse o puede surgir en el desarrollo de la reunión. No es común que un grupo se reúna para realizar Phillips 66 sino que se utilice en un momento dado de una reunión porque se considera apropiado por sus características.

Primer Paso (en el grupo grande)

- (i) Cuando el dirigente del grupo o los miembros del mismo consideren oportuna la aplicación de la técnica, se formula con precisión la pregunta o tema del caso y se explica como se han de formar sub-grupos de seis miembros cada uno.
- (ii) Se explica la forma de trabajar por sub-grupos y se forman los sub-grupos.

- (iii) Cada subgrupo designa un coordinador y un secretario.
  
- (iv) El director controla los seis minutos de la discusión. Faltando un minuto debe advertir a los subgrupos para que se hagan los resúmenes (los seis minutos pueden ampliarse hasta diez, en caso extremo).

Segundo Paso (en el subgrupo)

El coordinador permite que cada miembro exponga sus ideas durante un minuto y el secretario las anota para hacer luego el resumen y leerlo al grupo grande.

Tercer Paso (en el grupo grande)

- (i) Vencido el tiempo, el director del grupo grande, invita a los secretarios a leer sus conclusiones.
  
- (ii) El director u otra persona anota en el tablero una síntesis de cada conclusión, de tal modo que el conocimiento de los diversos puntos de vista llegue a todo el grupo. Luego se hace un resumen final.
  
- (iii) Si hay aún tema para discutir o no se ha logrado claridad en la discusión del problema, puede volverse a los

subgrupos con nueva discusión por seis minutos según el procedimiento ya explicado y así hasta obtener un resumen final satisfactorio.

a. Sugerencias prácticas

- (i) Cuando el grupo grande no es muy numeroso pueden formarse subgrupos de cuatro o cinco miembros pero no es conveniente integrarlos con más de seis miembros porque la participación se vería afectada.
- (ii) Si los miembros no se conocen debe haber una breve auto presentación. Así se favorece más la interacción.
- (iii) En grupos donde aún no hay la suficiente habilidad mental que les permita participación positiva en seis minutos, se debe ampliar el tiempo de discusión y a medida que se desarrolle tal cualidad se deberá ajustar al tiempo reglamentario.
- (iv) El director debe actuar con sencillez y naturalidad. No debe evaluar ninguna idea ni respuesta dada. El grupo es quien evalúa.

- (v) En lo posible el tema no debe permitir contradicciones, ni oposición.

d. Aplicación

Gibb<sup>4/</sup> indica que el método Phillips 66 resulta eficaz en muy diversas situaciones. A continuación se señalan algunas de sus posibles aplicaciones, tanto en la empresa como en otros campos prácticos.

- (1) Existen grupos que desean realizar algo o sienten que no son claras sus proyecciones y este método es efectivo para conseguir esas definiciones grupales.
- (ii) En la empresa es importante para que los trabajadores planifiquen programas o proyectos recreativos, culturales y sociales.
- (iii) A nivel de grupos de funcionarios intermedios para el establecimiento de objetivos, metas y propósitos de sus respectivas áreas de trabajo.
- (iv) En la evaluación de programas, determinando en qué medidas ayudaron al grupo y hasta qué punto cumplieron

---

<sup>4/</sup> GIBB, Jack R. "Manual de dinámica de grupos" Buenos Aires, Editorial Kapelusz, 1973, Págs. 134-135.

los objetivos.

- (v) En la discusión de la elección de nuevos dirigentes de su grupo antes de efectuarse la misma.
- (vi) En la discusión de la solución de problemas especiales de la empresa. Ej. Cómo evitar el desperdicio innecesario de materia prima o la forma de reducir algunos accidentes de trabajo.
- (vii) Para llegar a conocerse o para aumentar la informalidad. En organizaciones donde las relaciones son muy rígidas y se desea aumentar el sentido de sociabilidad, solidaridad e identificación del grupo.
- (viii) Para el aumento de la participación y la reducción de tensiones y posibles sentimientos de animosidad.
- (ix) En la discusión previa o posterior a una conferencia, mesa redonda o panel. (Por ejemplo: que el grupo sugiera preguntas para formular a un orador o grupo de oradores invitados).

Cabe agregar que si bien este método es muy útil, debe reconocerse que presenta ciertas limitaciones para el caso de

grupos grandes. El grupo grande no puede actuar por participación, en el sentido aquí utilizado, ya que sería muy difícil lograr un liderazgo distribuido. En estos casos se hace necesario que una persona esté a cargo de la reunión y muchas decisiones tienen que ser arbitrarias. Es obligación del líder o presidente de una reunión de grupo grande, hacer lo posible para que el ambiente sea adecuado a una máxima consecución de los objetivos que el grupo se ha fijado. Con habilidad, el líder puede ayudar al grupo a establecer sus propios objetivos. Esto se puede lograr en una reunión previa, en una de las primeras horas de una sesión de trabajo, o aún a comienzos de la reunión propriamente dicha. Aplicado correctamente, el método Phillips 66 puede aumentar la participación, reducir la intimidación, crear informalidad, ayudar al grupo a establecer sus objetivos y lograr muchos otros.

#### 4. CIRCULO DE CULTURA

##### a. Objetivos

- (i) Se trata de un método de alfabetización que rompe los moldes de la enseñanza tradicional teniendo en cuenta la realidad cultural latinoamericana.

- (ii) Pretende que el alfabetizando se reencuentra a sí mismo y con los compañeros de un pequeño "círculo de cultura", en el cual no se enseña, sino se aprende con "reciprocidad de consciencia" a través de un diálogo que critica y promueve a los participantes.
- (iii) Enfatiza que el método no enseña a repetir palabras, ni se restringe a desarrollar la capacidad de pensarlas según las exigencias lógicas del discurso abstracto; coloca al alfabetizando en condiciones de poder reemplazar críticamente las palabras de su mundo, para en la oportunidad debida, saber y poder "decir" su palabra.
- (iv) Fundamentalmente es un método de cultura popular. "Da consciencia y politiza. No absorbe lo político en lo pedagógico ni enemista la educación con la política. Las distingue sí, pero en la unidad del mismo movimiento en que el hombre se historiza y busca reencontrarse, esto es, busca ser libre".<sup>5/</sup>

---

<sup>5/</sup> FIORI, Ernani María. Prólogo de "La Pedagogía del Oprimido" de Paulo Freire. México, Edit. Siglo XXI, 1973, Pág. 20.

b. Descripción

Características generales

Concientiza

- (i) Alfabetiza rápidamente.
- (ii) La regresión del aprendizaje es mínima.
- (iii) Es económico: exige poco material y lo que exige puede ser improvisado.
- (iv) Es un método dirigido al hombre histórico y en situación.
- (v) Comienza con el hombre en cultura para asirlo en situación; apunta a un cambio cultural; no parte de las fichas de cultura como verdades acabadas. Lo que se quiere no es llevar el contenido de un universo intencional a otro, sino lograr la coincidencia de dos universos intencionales, a través del diálogo.

Se parte de lo que es común a las dos existencias; la educación no es una enseñanza, sino un encuentro; el método es un recurso para este encuentro, encuentro de universos intencionales, encuentro existencial.

El contenido único del diálogo es aquel vivencialmente común y significativo. Según Rogers, es sentimiento, actitud, percepción; así, el método es inductivo, no deductivo (no es racional).

El factor más importante en el cambio de actitud no radica en un conjunto de reglas racionales, venidas de afuera, sino en el sentimiento.

Se basa en el aprendizaje por introspección : no se trata de dar contenidos, sino de crear condiciones para que haya concepciones globales.

No tiene programa; el tema surge del encuentro existencial entre las diversas personas: sus percepciones, vivencias y sentimientos; la figura es el punto de partida del encuentro; éste se da a través de la figura.

#### c. Características psico-pedagógicas

- (1) Es un método centrado no en el universo personal, sino en el universo intencional del alumno esto es, en sus vi vivencias, percepciones y sentimientos; todo está en función del educando: lenguaje, etc. (nadie educa a nadie; nadie se educa solo) .

- (ii) El método procura llegar a la actitud del alumno, al universo intencional y no a las informaciones que él tenga o no; pretende llegar a la actitud frente al mundo; busca modificar la relación cognitiva del mundo. La educación tradicional yuxtapone, sin cambiar nada. (Por ejemplo, afirma, simplemente, "que todos los hombres son iguales"). El método de Paulo Freire no intenta yuxtaponer informaciones, sino reorganizar, recrear las actitudes, percepciones, etc.
- (iii) Apunta a cuestionar de dentro para afuera, y no a informar (el origen del comportamiento no es lo conocido, sino la percepción que el hombre tiene del mundo, los valores que le vienen de generaciones). Para cambiar de actitud, promoviendo sólo nuevas vivencias; la conciencia no surge de la reflexión, sino de la praxis. Aprender es recrear; es un método creativo, no transmisor. Es un método permisivo, no coactivo; nada hay pre-programado. Intenta liberar la conciencia popular haciéndola crítica y no "sabia": depósito de informaciones. Estimula al hombre a que continúe aprendiendo y dándole instrumentos para el cambio de actitud; educación permanente.

(iv) No procura dar una nueva conciencia, sino liberar la conciencia popular y ofrecer condiciones para que ella se transforme en conciencia crítica. Por lo tanto, no pretende organizarla en esquemas religiosos o ideológicos, por más amplio y revolucionarios que sean: ella misma tendrá que crear su ideología.

Es muy difícil dar continuidad a esta actitud sin un grupo que apoye y promueva la acción.

d. Características psicológicas

(i) Es un método intuitivo-perceptivo; no se desarrolla ninguna tesis para que el educando llegue a una conclusión racional; llega a conclusiones por intuiciones, por una introspección estructural.

(ii) Se basa en la teoría psico-genética; la acción es anterior a la conciencia; es a través de la acción que el hombre va reestructurando su conciencia.

Es un método catártico-expresivo; aquello bloqueado por los sentimientos no puede llegar a la conciencia.

(iii) Concientizar es dar condiciones para que sean destruí-

das las barreras emocionales que impiden el pasaje del inconsciente y del sub-consciente al consciente; el método procura favorecer el pasaje de lo que era ingenuo o reprimido por barreras a niveles de conciencia más clara. Es un método global, en un doble sentido: comienza en la vivencia del educando y parte hacia la globalidad de la percepción de la palabra; por esto es doblemente global.

e. Características técnicas.

La alfabetización es un proceso de descodificación de un mensaje codificado. Así como la lectura fue siempre vista como un proceso de descodificación del mensaje que está contenido en un texto, un simple recurso estratégico que ubica la misma técnica de lectura como un mensaje que debe ser aprendido en su configuración formal y significativa.

Es imperceptible el cambio de objetivo que va del proceso de la lectura en sí a la obtención de nuevos significados, mediante la utilización de la clave aprendida.

El alfabetizando, en vez de ser matriz pasiva en que se imprimen, por mero acondicionamiento, ciertos tipos de respuesas automatizadas, es requerido de una actitud activa de anál

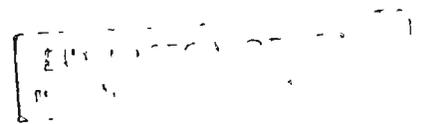
lisis (descodificación) y de construcción (codificación) de nuevas palabras.

Bajo la actitud de análisis, estudio de la situación y de la palabra, descomposición de la estructura vocabular y construcción de nuevos términos a partir de la sílaba de la palabra clave, tenemos la correcta aplicación de la psico-genética, que explica el aprendizaje como una actitud de búsqueda y de solución frente a una situación problema, dificultad cuya transposición exige una reformulación de los esquemas de acción del individuo.

f. Papel del animador

La presencia del animador es básica en el proceso de la concientización. Tiene que ser una persona de conciencia crítica muy amplia, un pedagogo que sepa respetar el proceso en todas sus etapas, ser experto en dinámica de grupos y amplio conocedor de la realidad.

"Será un hombre que ayude a profundizar la búsqueda junto con el grupo. El cuestiona y problematiza en la línea siempre más profunda de las causas. El, a su vez, se deja cuestionar e interperlar por la base. Sabe que todos los hombres



son sujetos. Debe acompañar todo el proceso de concientización, o sea, toda la conciencia, la opción, la acción y la evaluación".<sup>6/</sup>

g. Aplicaciones

Pretende llevar al hombre a una conciencia crítica, la cual se caracteriza por:

- (i) Anheló de profundidad en el análisis del problema. No se satisface con las apariencias. Puede reconocerse desprovista de instrumentos para el análisis del problema.
- (ii) Reconoce que la realidad es cambiante.
- (iii) Sustituye situaciones mágicas o explicaciones mágicas por principios de causalidad auténticos.
- (iv) Procura verificar o chequear los hallazgos. Está siempre dispuesta a las revisiones.
- (v) Al enfrentarse a un hecho, hace lo posible por despojarse de prejuicios. No sólo en la captación, sino también en el análisis y en la respuesta.

---

<sup>6/</sup> Op.Cít.

- (vi) Rechaza posiciones quietistas. Es intensamente inquieta. Es tanto más cuanto más reconoce en su quietud la inquietud y viceversa. Sabe que es en la medida en que es y no por lo que parece. Lo esencial para parecer algo; es la base de la autenticidad.
- (vii) Rechaza toda transferencia de responsabilidad y de autoridad y acepta la delegación de las mismas.
- (viii) Es interrogadora, averigua, impacta, provoca.
- (ix) Ama el diálogo; se nutre de él.
- (x) Ante lo nuevo no rechaza lo viejo, ni acepta lo nuevo por serlo, sino en la medida en que son válidos.

Cuál es su aplicación práctica? El método además de alfabetizar es de mucha utilidad en programas de desarrollo comunal, para sacar de la apatía a las personas y volverles sentidas necesidades que les eran indiferentes. En medios sindicales para orientar a los grupos en sus programas de trabajo. En la empresa, a todos los niveles, para comprender la dinámica social de la organización y profundizar sobre problemas que antes se trataban en sus manifestaciones superficiales. Además da sentido de co-

hesión a los grupos al darse cuenta sus integrantes que en forma unidad y solidaria pueden resolverse mejor las situaciones. Hace que el hombre vea en los otros un complemento para su superación y no a competidores antagónicos.

## CAPITULO III

### TECNICAS

Las técnicas en dinámica de grupos son numerosísimas. Las encontramos aplicadas en muchas áreas del hacer humano: educación, trabajo social, industria, recreación, relaciones humanas, cooperativismo, administración, política, comunicación, psicoterapia, instituciones militares, etc.

Para el desarrollo de este capítulo hemos seguida la orientación de Cirigliano y Villaverde<sup>7/</sup> y una edición mimeografiada sobre formación cooperativista<sup>8/</sup> textos en los cuales hemos encontrado los planteamientos más adecuados en lo que al tema se refiere. En algunos puntos también se consultó el libro de Vela<sup>9/</sup> por tener aspectos que se juzgaron de especial importancia.

Para el desarrollo y presentación se ha seguido el esquema siguiente: en primer término se incluyen las técnicas del Simposio, Mesa Redonda y Panel como representativas del grupo en que la dinámica está dada primordialmente por la intervención de

<sup>7/</sup> CIRIGLIANO, Gustavo F.J. y Villaverde, Aníbal. "Dinámica de Grupos y Educación". Buenos Aires, Edit. Humanitas, 1972.

<sup>8/</sup> ACOSTA GUAYARA, Pedro y ACOSTA, Blanca Isabel de, "Curso de Capacitación Cooperativa para Consejos de Administración". Ed. mimeografiada, Bogotá, Colombia, 1972.

<sup>9/</sup> VELA, José Andrés, Op. Cit.

"expertos". A continuación van Clínica del Rumor, Técnica del Riesgo, Proyectos de visión futura, Proceso incidente, Estudio de casos y "Role-Playing" (Desempeño de roles) en los cuales intervienen más activamente todo el grupo. En general el criterio para su selección ha sido teniendo en cuenta la aplicabilidad práctica a las actividades empresariales tanto en su aspecto de organización formal como en las múltiples actividades grupales espontáneas que se dan dentro y fuera de la institución.

## 1. SIMPOSIO

### a. Características Generales

Cuando se quiere obtener información variada sobre determinado tema se puede recurrir a la técnica del Simposio. Consiste en reunir a un grupo de personas, especialistas en el tema, quienes exponen en forma sucesiva, aspecto por aspecto, tratando de integrar un panorama completo de la cuestión en estudio.

Los integrantes exponen individualmente de quince a veinte minutos. Sus ideas pueden ser coincidentes o no; lo importante es que cada uno ofrezca un aspecto particular del tema y que al finalizar quede relativamente desarrollado y con la mayor profundidad.

b. Preparación

- (1) Elegido el tema, se seleccionan los expositores teniendo en cuenta que cada uno debe enfocar un aspecto particular que responda a su especialización.
- (11) Se hace una reunión previa con los expositores para intercambiar ideas, delimitar los enfoques, evitar las reiteraciones, calcular el tiempo, etc.
- (111) Antes de dar comienzo al Simposio, el organizador, que puede ser también coordinador de la exposición, se reunirá con los expositores para ultimar detalles.

c. Desarrollo

- (i) El coordinador inicia el acto. Explica el tema, los aspectos en que se le ha dividido, el procedimiento para la exposición y presenta a los especialistas.
- (11) Cede la palabra a cada uno de los expositores según el orden previamente establecido. Puede hacer una presentación más amplia de cada uno de los invitados en el momento de cederles el turno para la exposición.

- (iii) Finalizadas las exposiciones, el coordinador hará un breve resumen de las principales ideas expuestas.
  
- (iv) Si el tiempo lo permite, puede invitar a los expositores para hacer aclaraciones, ampliar un aspecto, comentar tal idea, o para hacerse preguntas entre sí. También puede sugerir que el auditorio haga preguntas pero evitando la discusión, o que el auditorio discuta el tema a manera de foro. Estas variantes posibles dependen de la habilidad del coordinador y del criterio que se desee aplicar en la organización del Simposio.

d. Sugerencias prácticas

- (1) El ambiente debe ser preparado convenientemente y los asistentes deben acomodarse de tal manera que puedan observar a los expositores.
  
- (11) Los expositores deben ser colocados sobre una tarima y para la intervención debe haber una mesa pequeña o atril, colocado en la parte delantera.
  
- (111) En la mesa de exposición es conveniente colocar un micrófono, un cenicero, una jarra con agua y vasos, etc.

Aunque es una técnica muy formal, se puede lograr interacción en el auditorio por el ingenio y el sentido de oportunidad del coordinador.

e. Aplicaciones

- (1) En la empresa ésta tendría aplicabilidad para programas del tipo de extensión cultural en que podrían incluirse aspectos de legislación laboral y otros de interés particular de acuerdo a los niveles jerárquicos de la organización.

2. MESA REDONDA

a. Características generales

Cuando se desea dar a conocer los puntos divergentes o contradictorios de varios especialistas sobre un tema o asunto, se usa la técnica de Mesa Redonda. Los integrantes de la Mesa Redonda pueden ser de tres a seis y generalmente son cuatro. Se eligen sabiendo que han de sostener posiciones divergentes y opuestas, sea individualmente, por parejas o por bandos. Además de conocer el tema han de ser hábiles para exponer y defender con argumentos sólidos su posición. La con-

frontación de enfoques y puntos de vista, permitirá una información variada sobre el asunto de que se trate, evitando los enfoques parciales, unilaterales o tendenciosos.

Tiene un director o coordinador y es conveniente que su duración no se extienda más allá de los cincuenta minutos para permitir luego la participación del auditorio.

b. Preparación

Se decide el tema o cuestión y el organizador selecciona a los expositores de acuerdo con los anteriores requisitos.

Se hace una reunión previa con los participantes para coordinar el desarrollo, establecer el orden de exposición, el tiempo, los temas, etc.

c. Desarrollo

Una vez que todos los expositores estén en el escenario, el coordinador abre la sesión con palabras de introducción, mención del tema, explicación del procedimiento y presentación amplia de los expositores.

También debe preparar el auditorio para que reserve sus preguntas para el final.

d. Pasos

- (i) Cede la palabra al primer expositor y luego a cada uno de los demás. Cada intervención debe durar diez minutos, aproximadamente, Procurará que se alternen los puntos de vista opuestos.
  
- (ii) Una vez terminadas las exposiciones resumirá las principales ideas de cada una y destacará las diferencias más notorias que se hayan planteado. Para ello habrá tomado nota durante la exposición.
  
- (iii) Para aclarar, ampliar, especificar y concretar los argumentos y rebatir los contrarios, el coordinador los invita a hablar nuevamente durante unos dos minutos más, cada uno.

En este período, los expositores pueden dialogar si lo desean defendiendo sus puntos de vista.

- (iv) Nuevamente el coordinador expone las conclusiones, sin tetizando los puntos de coincidencia que permitan un

acercamiento entre los diversos enfoques y las diferen  
cias que quedan en pie después de la discusión.

- (v) Se cede luego en orden la palabra a los asistentes para que hagan preguntas al expositor sobre el tema expuesto. Las preguntas serán ilustrativas y no de discusión entre el auditorio y la Mesa. Las personas del auditorio tendrán derecho a una sola intervención.

e. Sugerencias prácticas

- (i) Los miembros deben estar ubicados en un escenario don  
de puedan ser vistos por todo el auditorio. El coordin  
ador se sienta en el centro de una mesa grande y a los lados, los expositores formando los respectivos bandos de opinión.
- (ii) Momentos antes de empezar el certamen se hará una reun  
ión con el fin de intercambiar las últimas ideas acerca del desarrollo de la Mesa.
- (iii) El coordinador ha de ser imparcial y objetivo en sus intervenciones, resúmenes y conclusiones.

Debe tener agilidad mental y capacidad de síntesis. Su partici

cipación debe ser muy prudente. Lo importante en la Mesa es conocer las ideas de los invitados.

Debe el coordinador ser ingenioso para evitar largas intervenciones del expositor o de los oyentes y evitar las polémicas que puedan aparecer.

Cuando el coordinador es diferente al organizador, éste debe hacer la presentación de aquél.

#### f. Aplicaciones

- (1) De nuevo estamos ante una técnica muy formal que tiene más utilidad en medios de tipo académico, pero que con temas adecuados y de interés podría utilizarse para bien de las empresas. Temas como enfermedades profesionales, los contratos colectivos, nuevos sistemas de organización, podrían ser de utilidad en programas de formación a los empleados.

### 3. PANEL

#### a. Características generales

En el panel intervienen de cuatro a seis personas expertas en un tema, quienes dialogan conversan y debaten entre sí el

tema, propuesto desde sus especiales puntos de vista y especialización.

La conversación es informal, pero debe tener un desarrollo coherente sin disquisiciones o temas ajenos al principal, ni apreciaciones demasiado personales. Se trata de que el auditorio obtenga una visión completa del asunto en estudio.

La duración del Panel es de una hora aproximadamente y el debate puede pasar al auditorio sin que sea requisito la presencia de los miembros del Panel pero con la conducción del coordinador.

La informalidad, espontaneidad y dinamismo son características de esta técnica.

#### b. Preparación

El organizador selecciona a los componentes, quienes a más de ser capacitados en el tema, deben aportar ideas originales y diversas, poseer facilidad de palabra (sin ser excesivos), juicio crítico y capacidad de análisis y de síntesis. También sería deseable que tuvieran cierto sentido de humor.

Debe hacerse una reunión previa del coordinador con todos

los miembros del Panel para cambiar ideas, establecer un plan de desarrollo de la sesión, ordenar los temas, fijar el tiempo de duración, etc.

c. Desarrollo

- (1) El coordinador inicia la sesión, presenta a los miembros del Panel y formula la primera pregunta acerca del tema que se va a tratar.
- (11) Según lo previsto, uno de los miembros contesta y se entabla el diálogo.
- (111) El coordinador interviene para hacer nuevas preguntas, orientar el diálogo, centrar la conversación cuando se desvía, superar situaciones de tensión, estimular el diálogo, pero no debe intervenir con sus propias opiniones.
- (iv) Cinco minutos antes de la terminación del diálogo se invita a los miembros para que hagan un resumen muy breve de sus ideas. Finalmente, el coordinador basándose en sus notas, presentará las conclusiones más importantes.

- (v) Si el tiempo lo permite el auditorio puede cambiar ideas sobre lo expuesto, al estilo de un Foro. No es indispensable la presencia de los miembros del Panel, pero si lo desean pueden contestar preguntas del auditorio. El coordinador analizará dichas preguntas dirigiéndose al panelista que corresponde.

d. Sugerencias prácticas

- (i) El coordinador y los miembros del Panel deben estar ubicados de manera que puedan verse entre sí para dialogar y a la vez poder ser vistos por el auditorio.
- (ii) Puede designarse un secretario, quien debe tomar las notas para ser distribuidas luego, entre los interesados.
- (iii) Puede usarse una grabadora.
- (iv) La elección de los miembros debe ser muy cuidadosa porque deben mantener despierto el interés del auditorio. Deben ser amenos, con facilidad de palabra, claridad en la exposición, serenidad, ingenio y humor.

e. Aplicaciones

- (i) Por la dosis de informalidad y amabilidad de esta técnica

pueda rendir buenos frutos en la empresa. Los trabajadores siempre tienen dudas sobre tópicos que atañen al trabajo, su familia, sus organizaciones, etc. Una forma sencilla de satisfacer estas inquietudes es la organización de "paneles" en los que podrá el trabajador oír diferentes puntos de vista que le servirán para guiar sus acciones y resolver sus problemas.

- (11) Para el adiestramiento de mandos superiores y medios creemos que tocando puntos especiales a su esfera de trabajo, podrían servir para un programa sostenido de adiestramiento dentro de la empresa.

#### 4. CLINICA DEL RUMOR

##### a. Características generales

Se trata de una experiencia de gabinete más que de una tarea o proceso grupal, pero interesa directamente al grupo ya que el rumor se produce en las relaciones interpersonales. Por ello suele ser una de las actividades de los grupos de aprendizaje perfectamente aplicable a todos los niveles jerárquicos de una empresa.

La experiencia consiste en demostrar vivencialmente algunos de los aspectos de la creación del rumor; concretamente, cómo a través de sucesivas versiones sobre un hecho, se va modificando la realidad en los testimonios de los transmisores.

Es una experiencia muy útil para enseñar a la gente a prevenirse de informaciones distorsionadas o erróneas, de inexactitudes a veces intencionales, y a veces inconscientes, de prejuicios y prevenciones que perjudican las buenas relaciones humanas. En los ambientes institucionales es particularmente útil y efectiva. Los rumores son un problema de carácter psico-social que bien vale la pena considerar en un grupo.

La "Clínica del rumor" nació en los Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial, con apoyo periodístico, como una de las formas de enfrentar a los múltiples rumores surgidos como consecuencias de la crisis bélica.

La experiencia grupal llamada "Clínica del rumor" suele hacerse con dos tipos de estímulos: uno gráfico y otro verbal. Los "actores" de la prueba deben transmitirse lo que han visto u oído, de uno a otro, lo cual da finalmente un testimonio bastante desfigurado.

b. Preparación (Con un estímulo gráfico)

El director de un grupo que desee realizar esta prueba debe comenzar por proveerse de una lámina grande o una diapositiva que represente una escena en la cual figuran alrededor de veinte detalles significativos (personas, animales, cosas). Dispondrá también de un aparato grabador o de un taquígrafo, para registrar textualmente los sucesivos testimonios. Suelen usarse láminas en que los objetos y situaciones son dibujos con cierta ambigüedad, con el objeto de poder observar la capacidad de percepción de los sujetos de la experiencia. También resulta interesante utilizar dos láminas a la vez.

c. Desarrollo

- (i) El director invita a que seis o siete personas se presten para actuar como protagonistas de una experiencia interesante, Solicita a estas personas que se retiren del local por un momento, diciéndoles que cuando se las llame, una por vez, deberán escuchar atentamente lo que se les diga y repetirlo "lo más exactamente posible". (No se les informa sobre el objetivo de la

prueba, aunque poco importa lo que conozcan, pues esto no varía mayormente el resultado).

- (ii) Se coloca ante el grupo la lámina grande o se proyecta el diapositivo, pero de modo tal que no sea visible para las personas que van entrando.
- (iii) El director llama a una de las personas que han salido y pide a un espectador previamente designado que describa la lámina en voz alta mientras el primer sujeto de la experiencia presta atención al relato sin ver la lámina.
- (iv) Antes de comenzar la descripción de la lámina se hace funcionar el grabador, el cual registrará todo el proceso hasta el final de la experiencia.
- (v) A través de esta primera descripción directa de la lámina el grupo podrá ya advertir cuan eliminadora de detalles e imperfecta puede ser una percepción aun cuando sea descrita por un testigo que está en ese momento observando directamente la escena.
- (vi) Terminada la descripción de la lámina al primer sujeto, se llama al recinto a un segundo sujeto el cual se

coloca junto al primero, sin que ninguno de los dos vea la lámina. El primer sujeto describe entonces al segundo lo que acaba de escuchar, haciéndolo con la mayor fidelidad posible. Luego puede sentarse entre los espectadores pues su tarea ha terminado.

(vii) Se hace entrar al tercer sujeto y se procede del mismo modo que en el paso anterior; el segundo relata al tercero lo que acaba de escuchar. Así sucesivamente con todas las personas que habían salido del recinto, hasta que el último de ellos repite ante el público lo que el penúltimo le ha relatado. Aquí termina la experiencia propiamente dicha. (Se corta el grabador).

(viii) Tras la última descripción se podrá advertir hasta que punto el testimonio se ha ido apartando de la realidad a través de las sucesivas versiones. Es corriente que esto cause hilaridad; y es frecuente también que se desee escuchar la grabación realizada.

(ix) El grupo discute finalmente la experiencia y extrae las conclusiones de la misma en cuanto puede ser útil para demostrar el mecanismo del rumor.

#### d. Preparación (Con un estímulo verbal)

En lugar de la lámina, el director debe proveerse de un re-

lato imaginario y anecdótico que contenga unos veinte detalles significativos memorizables.

e. Desarrollo

El mecanismo de la prueba es igual al anterior. Sólo que en lugar de describir la lámina, se lee el relato al primer su je to, éste lo repite con la mayor fidelidad posible al segun do, éste al tercero, y así sucesivamente hasta que el último lo repite al público. Entonces se relee el texto original para comparar.

f. Sugerencias Prácticas

- (i) La experiencia puede repetirse cuantas veces se desee, con distintos grupos.
- (ii) El propio director o experimentador puede confeccionar o proyectar las láminas para la prueba, o seleccionar las diapositivas, eligiendo escenas de cierta complejidad en las cuales figuren muchos detalles memorizables. Generalmente se utilizan escenas callejeras.
- (iii) La duración de la experiencia es de aproximadamente quince minutos.

g. Aplicaciones

- (i) La prueba del rumor suele utilizarse a la iniciación de una reunión de grupo en el que se trate sobre relaciones humanas y comunicación.
- (ii) En la empresa podrá utilizarse para evaluar los canales de comunicación en relación a las decisiones gerenciales y su aplicabilidad práctica entre los mandos superiores, intermedios e inferiores.
- (iii) Puede servir para conocer el proceso de comunicación de "abajo hacia arriba" y la efectividad o no de los canales de comunicación existentes para conocer los problemas y aspiraciones de la base.
- (iv) La comprensión de estos procesos podrá servir para que los dirigentes se preocupen por comprobar si lo que transmiten ha sido entendido o retransmitido de acuerdo con la intención original.

5. TECNICA DEL RIESGO

a. Características generales

La Técnica del Riesgo -expuesta por Norman R. Maier<sup>10/</sup> consisg

10/ MAIER, Norman R.F. "Principios de Relaciones Humanas" Ed. Omega, Barcelona, 1963.

te en un procedimiento grupal que tiene por objeto reducir o eliminar ciertos riesgos o temores por medio de la libre manifestación de los mismos. Se trata, ante todo, de los temores inherentes a situaciones nuevas en el ámbito de las relaciones humanas, tales como podrían ser la perspectiva de solicitar un empleo, de enfrentar por primera vez la dirección de una tarea, de ingresar en un grupo donde no se conoce a nadie, etc. En general, toda situación de cambio produce algunos temores, pero entre estos temores debe diferenciarse los que responden a hechos reales que deben afrontarse de una u otra manera, de aquellos que carecen de fundamento y responden solamente a la imaginación, a los sentimientos, a la subjetividad del implicado. La Técnica del Riesgo tiende a poner en claro esta diferencia, y de tal modo a eliminar los temores carentes de realidad objetiva. Actúa sobre los sentimientos inhibitorios o negativos carentes de fundamento real que puedan ser eliminados.

Para reducir los temores hay que liberar la expresión y en esta liberación de la expresión del miedo se basa la técnica del riesgo. "Si todos los componentes de un grupo tienen temores, unos netamente determinados y otros vagos, cada uno de ellos puede ayudar al otro manifestando en voz alta los

temores que puede localizar y comunicar. De este modo, la expresión colectiva del grupo sirve para clarificar los temores y al mismo tiempo crea una situación en la cual resulta aceptable dicha expresión pública. Cuando todos los miembros de un grupo manifiestan algún temor, ello facilita la expresión abierta de los temores más fútiles<sup>11/</sup> Sobre esta base, es decir, aceptando que el ambiente de grupo favorece la manifestación de los temores, la clarificación y la posterior eliminación de muchos de ellos, se ha estructurado la Técnica del Riesgo como procedimiento grupal.

b. Preparación

Esta técnica no requiere preparativos. Bastará con que exista un pizarrón y un ambiente físico favorable para un intercambio de tipo informal. La situación estimulante de temores puede surgir del propio grupo en cualquier momento o bien ser propuesta por el conductor del grupo.

c. Desarrollo

- (i) El conductor del grupo formula con precisión la situación real o hipotética productora de temores o sensación de riesgo. Explica que en la situación hay, segu-

11/ MAIER. Op.Cit.

ramente, aspectos agradables, positivos, gratificadores, y quizá también algunos aspectos más o menos negativos, desagradables, inhibitorios, que podrían causar eventualmente cierta tensión o preocupación. Sobre éstos últimos aspectos solicita que se fije la atención, que se reflexione y que se manifiesten puntos de vista con absoluta libertad.

- (ii) El conductor estimula, incita al grupo para que se expresen las opiniones, tratando de descubrir los sentimientos y actitudes que se mueven detrás de las ideas, es decir, los temores que despiertan aquellos aspectos "dificultosos" de la situación planteada. La situación se estructura de tal modo que los miembros del grupo hablan de los peligros o riesgos que implica cualquier cambio en proyecto, y dejan de lado, por el momento, toda discusión sobre posibles ventajas. Debe crearse en el grupo un clima netamente permisivo que favorezca la libre expresión.
- (iii) En esta primera fase se buscan los riesgos, se expresan los temores, se facilita la manifestación activa tomando en cuenta todas las opiniones sin discutir o cuestionarlas. A medida que los miembros del grupo van

expresando los posibles riesgos, el conductor los anota en el pizarrón en forma sintética.

- (iv) Una vez agotada la expresión de los riesgos, el conductor invita a discutir los que han sido anotados en la pizarra, uno por uno. En esta segunda fase se analiza cada riesgo, se entabla una libre discusión, se dan opiniones y puntos de vista sobre su realidad y fundamento. El conductor debe mantener una posición equilibrada, y si el grupo rechaza de plano uno de los riesgos expuesto por uno de sus miembros, tratará de "mantenerlo" para que se lo analice y discuta de modo que quien lo manifestó obtenga el esclarecimiento necesario para posibilitar su cambio de actitud.
- (v) Durante el análisis se observará la aceptación o rechazo del grupo hacia determinado riesgo. El conductor guiará la discusión pero dejando que sean los interesados quienes argumenten y hallen las soluciones del caso; lo cual se logra si se provee una situación en la que se sientan alentados a expresar con libertad sus sentimientos. Dar consejos concretos o manifestar opiniones propias ahoga todo el proceso.

- (vi) Colocados en la situación libre de análisis de la realidad, lo corriente es que los miembros del grupo se sientan motivados para demostrar que los riesgos anotados, o cuando menos muchos de ellos, son irreales, carentes de fundamentos. Los miembros se influyen mutuamente (presión social), y de tal modo van cambiando las actitudes, y los temores antes expuestos pueden llegar a parecer ridículos.
- (vii) Cuando se ha logrado modificar de tal modo las actitudes frente a un riesgo, se lo borra de la lista o se lo tacha. La actitud del director ha de ser reticente más que favorable a la eliminación de un riesgo, con el objeto de que sea bien aclarado y no queden resabios sobre el mismo.
- (viii) Es probable que en una sola sesión no puedan eliminarse todos los temores infundados. Por lo tanto, en proximas oportunidades se vuelve a considerar la lista y en sucesivas discusiones es probable que los riesgos vayan desapareciendo gradualmente. En una sola sesión o en sesiones posteriores podrán observarse cambios de actitud ante los riesgos manifestados, los cuales parecerán menos reales. El cambio de uno influye sobre todos

los demás, siempre que la atmósfera sea permisiva, cooperativa y no autoritaria o competitiva.

d. Sugerencias prácticas

- (i) Conviene que el grupo no sea muy numeroso para facilitar la participación de todos. En un grupo de treinta a cuarenta, la Técnica del Riesgo da buenos resultados, pero se advierte una participación parcial debido a que siendo muchos, los menos comunicativos dejan que hablen otros. Es mejor que sean menos.
- (ii) La anotación de la lista en la pizarra favorece mucho el proceso, aclara el pensamiento y las actitudes, estimula la atención e introduce un pequeño formalismo que favorece la participación.

e. Aplicaciones

- (i) Lo más interesante de esta técnica es que los participantes obtengan la capacidad de diferenciar los riesgos reales e hipotéticos. En el intercambio humano de una empresa (a los diferentes niveles) podría destruir la hostilidad y la desconfianza basadas a menudo en "lo que uno cree que el otro piensa".

- (ii) En el adiestramiento a nuevos empleados, o trabajadores, jefes, podría servir para facilitar en mejor forma la adaptación a su ambiente de trabajo.
- (iii) Facilitaría mucho para conseguir cambios significativos a los posibles cambios y modificaciones dentro de la organización de la empresa.

## 6. PROYECTOS DE VISION FUTURA

### a. Características generales

La técnica de Proyectos de Visión Futura ha sido originariamente desarrollada bajo el nombre de "Ingeniería Creadora" (Creative Engineering), por el profesor Arnold, de la Escuela de Ingeniería de Massachusetts Institute of Technology. El principal propósito de esta técnica consiste en desarrollar el arte del "ingeniero imaginativo", que es en suma, una cátedra de ciencia ficción aplicada. Así por ejemplo, se pide a las personas que proyecten un automóvil que circulará en otro planeta, un planeta que gira alrededor de otro sol, en el cual la atmósfera es de metano y tenga que emplearse oxígeno como calcinante, donde la gravedad es menor que en la tierra, con habitantes no humanos de modo que el vehículo ha de adaptarse a otra anatomía.

Como puede verse, se trata de estimular la producción de ideas nuevas, se busca el desarrollo de la imaginación creadora, desconectando en lo posible al individuo de la realidad "hecha" que lo circunda.

Un proyecto de Visión Futura debe resultar tan bien calculado y tan sólidamente estudiado como si fuera un trabajo que tendrá que ser realizado. Un trabajo de esta naturaleza permite al individuo liberarse de ideas preconcebidas y escapar a la realidad. De este modo su imaginación cobra vuelo y adquiere preparación para nuevos enfoques que respondan al permanente cambio tecnológico y social de nuestra época.

b. Preparación

El conductor del grupo es quien debe proponer el tipo de proyecto que ha de elaborarse. Para ello tendrá que ingeniarse y comenzar por aplicar él mismo una cierta dosis de imaginación creadora .... El esquema que presente debe contener los datos necesarios para su desarrollo, tal como en el ejemplo del automóvil, ya citado.

c. Desarrollo

(1) El conductor explica al grupo el mecanismo de la técnica

ca y las finalidades que con ella se persiguen. Expone la necesidad de que los proyectos que se elaboren sean rigurosos en su estructuración lógica y científica, de acuerdo con las estipulaciones del esquema o consigna propuesto.

- (ii) Se lee o reparte el esquema del proyecto elegido para la sesión, y el grupo comienza a trabajar.
- (iii) Si se trata de un grupo numeroso conviene hacer subgrupos de cuatro o cinco miembros, que trabajan simultáneamente.
- (iv) Después de un lapso suficientemente amplio, se integra nuevamente el grupo grande y un representante de cada subgrupo expone el proyecto elaborado, para su discusión general. Todo el grupo examina los proyectos expuestos y extrae las mejores conclusiones del caso, pudiendo llegar a un proyecto único final que aproveche lo mejor de los proyectos parciales.

d. Sugerencias prácticas

- (1) El proyecto que se proponga debe estar de acuerdo con

las posibilidades de elaboración de los miembros del grupo: capacidad, preparación, especialidad, etc.

- (11) Más que en otros casos es aquí necesario un ambiente físico silencioso, confortable y cómodo, para que la tarea pueda desarrollarse sin interferencias externas. Debe contarse, además, con un período de tiempo adecuado a la naturaleza del proyecto.

e. Aplicaciones

- (1) Aunque la técnica, por lo expuesto anteriormente, es más de aplicaciones técnico-científicas, en la empresa puede utilizarse para:
- Estimular a grupos para que estudien nuevas formas para aumentar la productividad.
  - Estructurar un sistema por el cual se diversifiquen más los productos que la empresa está elaborando.
  - Elaborar un plan de ayuda para la educación de los hijos de los trabajadores, etc., etc.
  - Dentro de la empresa publicitaria, para estimular la creación de proyectos promocionales.
  - En las empresas que requieren cambiar diseños, modelos, etc. como la industria de muebles, decoración

tapicería, arquitectura, etc.

## 7. PROCESO INCIDENTE

### a. Características generales

El grupo analiza a fondo un problema o incidente real o su puesto, y trata de llegar a la mejor conclusión con respeco to al mismo. Se la define como un proceso continuo de aprendizaje a partir de casos que involucran a personas reales en situaciones reales, proporcionando a los participantes en el ejercicio la posibilidad de desarrollar sus habilidades por medio de la práctica de decisiones simuladas.

Por lo general, esta técnica se aplica con personas de nivel superior y ha sido ampliamente probada en cursos de Administración de Empresas. Se ha trabajado mucho con elementos provenientes de casos o sentencias judiciales referidas al fuero laboral.

En líneas generales puede decirse que consiste en el análisis detallado de un hecho o incidente expuesto en forma muy escueta y objetiva. Esta técnica es adecuada para un grupo de quince a veinte personas, y en ningún caso menos de diez. El desarrollo se hará aproximadamente en dos horas, con los

tiempos parciales que se señalan para cada uno de los pasos.

b. Preparación

El conductor del grupo ha de elegir el "incidente" o problema que se va a estudiar; reunirá toda la información concerniente al mismo para poder responder a las preguntas que se le hagan; preparará el enunciado del incidente por escrito para repartirlo luego entre los miembros del grupo.

c. Desarrollo

(i) Presentar el problema o "incidente" (dos a tres minutos). Luego de explicar al grupo el objetivo y el mecanismo de la tarea que se va a desarrollar, el conductor distribuye los papeles que ha preparado con el enunciado del incidente que se va a tratar, acerca de una situación sobre la cual es necesario tomar una decisión. El enunciado debe ser sumamente breve, de modo tal que pueda ser leído rápidamente, y sugiera una serie de preguntas en la mente de cada uno de los participantes. (Ej.: "Un trabajador expresa que no se pone guantes-necesarios en su trabajo manual- porque para él no son útiles".)

- (ii) Buscar las causas del hecho (treinta a treinta y cinco minutos). Como el enunciado resultará insuficiente para comprender el caso, los miembros pueden realizar todas las preguntas que deseen para obtener mayor información de parte del conductor. Este dispondrá de antemano de dicha información en la medida necesaria para resolver el problema. Las preguntas deben ser oportunas y correctas, ya que el conductor no hará observaciones sobre el valor de las preguntas, limitándose a contestarlas. Pedirá, además, que no se expresen opiniones, críticas o manifestaciones que puedan influir sobre los demás.
- (iii) Síntesis (cinco minutos). Uno de los participantes sintetiza para todo el grupo la información recogida durante el paso anterior.
- (iv) Determinación del problema (diez a quince minutos). El Grupo debe ahora establecer cuál es el problema fundamental, lo cual no siempre resulta fácil. En función de la información sintetizada, el conductor ayudará al grupo a lograr una visión amplia del problema y de los aspectos que han de ser tenidos en cuenta antes de tomar una resolución. Toda la información de

be quedar bien aclarada.

- (v) Decisión individual (cinco minutos). Cada uno de los miembros del grupo escribe en un papel su propia de ci sión acerca del incidente en estudio.
  
- (vi) División en sub-grupos (diez a quince minutos). Cada uno de los miembros lee su propia decisión. Luego de conocidas todas las decisiones individuales, se procede a votar cuál es la mejor de las decisiones propuestas. Probablemente la votación se centrará en dos o tres de las proposiciones. Entonces el conductor dividirá al grupo total en sub-grupos de acuerdo con las preferencias expresadas en la votación p<sub>ú</sub>blica. Pedirá a cada sub-grupo que considere a fondo las razones que sostienen la decisión elegida y que designen un miembro relator para que exponga luego la resolución final adoptada por el sub-grupo. ( En el caso de que la votación sea unánime hacia una de las decisiones propuestas, el conductor seguirá directamente con el paso (viii).

(vii) Debate (diez a quince minutos). Se reúne nuevamente el grupo total y los relatores exponen sus conclusiones. Hecho ésto, el conductor promoverá el debate general sobre las conclusiones expuestas orientándolo en lo posible hacia el logro de un consenso, probablemente sobre la base de una integración de puntos de vista.

(viii) Evaluación (diez a quince minutos). El grupo cambiará ideas sobre las enseñanzas que ha dejado el caso estudiado; los miembros podrán exponer cómo resolverían el caso en la vida real, de qué modo podría prevenirselo, y cómo encararían situaciones semejantes que pudieran presentárseles.

(ix) Discusión final (cinco minutos). Por lo general, ésta se desenvuelve no sobre el incidente en sí, sino principalmente sobre la técnica o procedimiento empleado y sus ventajas para lograr los objetivos deseados.

#### d. Sugerencias prácticas

(i) El conductor del grupo tendrá a la vista la nómina de pasos y un reloj, con el objeto de facilitar el

buen desarrollo del proceso.

- (ii) Debe preverse lugar adecuado para el trabajo de los sub-grupos, así como papel y lápices y pizarrón para escribir las decisiones.

#### e. Aplicaciones

- (1) Por ser muy formal y extensa es apropiada para desarrollar madurez individual y grupal.
- (ii) Puede servir para el enriquecimiento mutuo en experiencias de la vida real: de convivencia en el trabajo, la familia, etc. Un buen tema podría ser: el problema del trabajador que distrae con sus bromas a los trabajadores cuando están en sus faenas. ¿Qué debe hacerse?
- (iii) En general puede servir para que los miembros del grupo aprendan a adoptar las mejores decisiones.

## 8. ESTUDIO DE CASOS

### a. Características generales

Un caso es la descripción detallada y exhaustiva de una situación real, la cual ha sido investigada y adoptada para

ser presentada de modo tal que posibilite un amplio análisis e intercambio de ideas. Esta técnica tiene semejanzas con la técnica del Proceso Incidente, pero difiere de ésta en que el planteo no se limita a narrar escuetamente el hecho desencadenante (incidente), sino que comprende una explicación amplia y detallada de la situación total con todas sus implicancias, dentro de la cual puede ubicarse el "incidente".

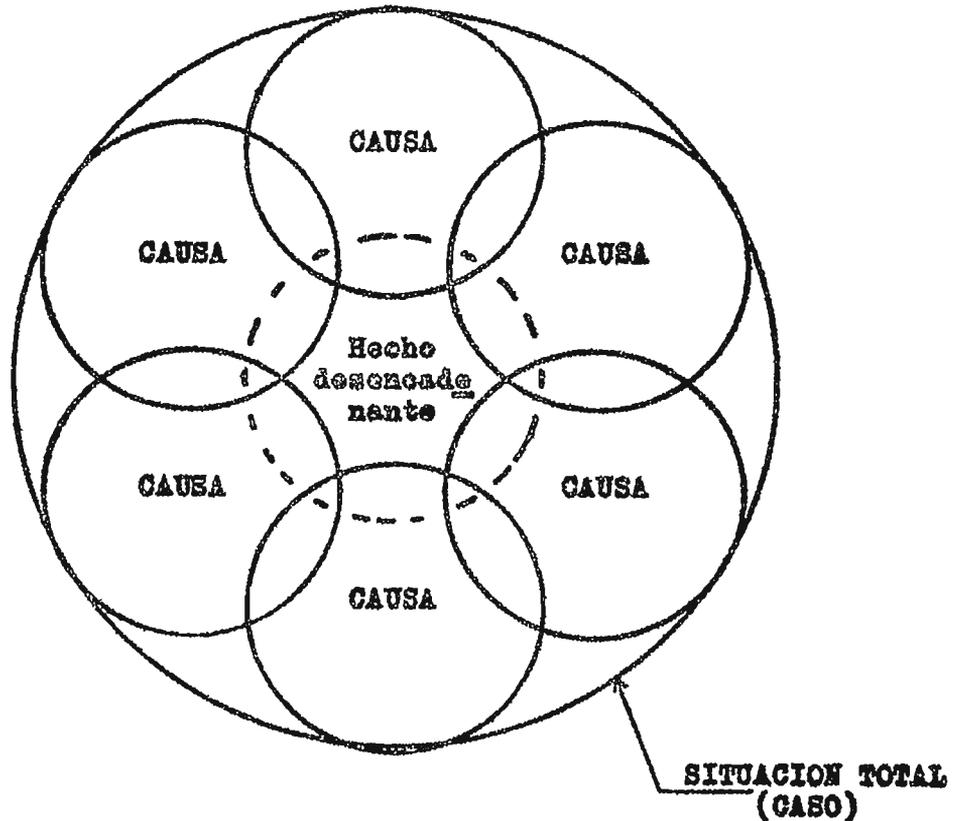
La técnica del Estudio de Casos, tal como hoy la conocemos fue concebida por la Escuela de Administración de la Universidad de Harvard, y su difusión fuera de ésta es posterior a la segunda guerra mundial, como consecuencia de los planes de formación de dirigentes de empresa llevados a cabo en Europa por el Plan Marshall.

Una de las características del Estudio de Casos consiste en que cada uno de los miembros puede aportar una solución diferente, de acuerdo con sus conocimientos, experiencias y motivaciones; es decir que no hay una única solución.

#### b. Preparación

El conductor es quien selecciona el caso para ser estudiado por el grupo. Debe conocerlo y dominarlo en todos sus deta-

lles. Para la elección del caso debe tenerse en cuenta: (a) los objetivos que se desea alcanzar; (b) el nivel de los participantes en la experiencia; y (c) el tiempo de que se dispone. El caso será escrito por el conductor para ser leído al grupo, o bien copiado en papeles para ser distribuido entre los miembros.



En el estudio de casos se dan todas las posibles causas o factores del hecho desencadenante (inocidente).

d. Desarrollo

- (i) El conductor explica los objetivos y el mecanismo de la técnica que se va a utilizar; y luego expone el "caso" en estudio, ya sea leyéndolo o bien repartiendo las copias preparadas.
- (ii) El grupo estudia el caso dando sus puntos de vista, intercambiando ideas y opiniones, analizando y discutiendo libremente los diversos aspectos.
- (iii) El conductor del grupo puede orientar a los miembros indicando algunos puntos importantes, pero sin señalar un problema determinado en especial, cosa que corresponde al grupo. También podrá anotar en el pizarrón los aportes significativos, y sobre todo las posibles soluciones que aparezcan, con lo cual se facilitará la recapitulación final.
- (iv) Una vez agotada la discusión del caso, el conductor efectúa una recapitulación final presentando los problemas planteados y las soluciones propuestas. También destacará los aportes realmente originales, y señalará aquellos que conducen a situaciones sin salida.

- (v) El grupo tratará de ponerse de acuerdo con respecto a las mejores conclusiones sobre el caso estudiado.

d. Sugerencias prácticas

- (i) El "caso" puede ser simplemente narrado o escrito en hojas para distribuir entre los miembros, o bien presentado por películas, diapositivas, grabaciones, etc. También pueden combinarse estos medios.
- (ii) Es muy conveniente que el conductor no exprese sus opiniones personales acerca del caso. Aclarará, eso sí, todas las preguntas que se le hagan con referencia al mismo.
- (iii) El tiempo de duración depende de las circunstancias; la elección del caso se hará teniendo en cuenta el tiempo de que se dispone. Cuanto más complejo sea el caso, más tiempo demandará su estudio.

e. Aplicaciones

- (1) La técnica del Estudio de Casos permite entrenar a los miembros de un grupo en la discusión guiada, conducción de un grupo, análisis de situaciones y hechos.

- (ii) Desarrolla la flexibilidad de razonamiento mostrando que puede haber soluciones diversas para un mismo problema; ayuda a los participantes a observar su propio trabajo con perspectiva y profundidad.
- (iii) Esta técnica resulta especialmente útil en la formación profesional de cualquier tipo, pues permite ejercitarse en el estudio de situaciones ejemplificativas de las que se darán en el campo profesional.
- (iv) En forma específica en la empresa puede ser útil para estructurar grupos en función de la naturaleza de sus tareas para que estudien sus situaciones probleáticas y lleguen a soluciones prácticas.
- (v) Pueden tratarse además problemas de higiene industrial y prevención de accidentes, así como la estructuración de programas recreativos para los trabajadores.

## 9. ROLE- PLAYING (Desempeño de roles)

### a. Características generales

Corrientemente, cuando se desea que alguien comprenda lo más íntimamente posible una conducta o situación, se le pide que

"se ponga en el lugar" de quien la vivió en la realidad. Si en lugar de evocarla mentalmente se asume el rol y se revive dramáticamente la situación, la comprensión íntima resulta mucho más profunda y esclarecedora. En esto consiste el Role-Playing o desempeño de roles: representar (teatralizar) una situación típica (un caso concreto) con el objeto de que se torne real, visible, vivido, de modo que se comprenda mejor la actuación de quien o quienes deben intervenir en ella en la vida real. El objetivo citado se logra no sólo en quienes representan los roles, sino en todo el grupo que actúa como observador participante por su compenetración en el proceso. Los actores transmiten al grupo la sensación de estar viviendo el hecho como si fuera en la realidad.

Este tipo de actuación despierta el interés, motiva la participación espontánea de los espectadores, y por su propia informalidad mediante la expectativa del grupo centrada en el problema que se desarrolla la presentación escénica provoca una vivencia común a todos los presentes, y después de ella es posible discutir el problema con cierto conocimiento directo generalizado, puesto que todos han participado ya sea como actores o como observadores.

La representación es libre y espontánea, sin uso de libretos ni de ensayos. Los actores representan posesionándose del rol descrito previamente, como si la situación fuera verdadera. Esto requiere por cierto alguna habilidad y madurez grupal.

b. Preparación

El problema o situación puede ser provisto de antemano o surgir en un momento dado de una reunión de grupo. En todos los casos debe ser bien delimitado y expuesto con toda precisión. Los miembros aportan todos los datos posibles para describir y enriquecer la escena por representar, imaginando la situación, el momento, la conducta de los personajes, etc. Esto ayudará al encuadre de la escena y servirá como "mate-rial" para que los intérpretes improvisen un contexto significativo y lo más aproximado posible a la realidad. El gru-po decidirá si desea dar una estructura bien definida a la escenificación, o prefiere dejarla librada en mayor medida a la improvisación de los "actores".

Es muy importante definir claramente el objetivo de la representación, el "momento" que ha de representarse, la si

tuación concreta que interesa "ver" para aclarar o comprender el problema del caso. De acuerdo con ello se decidirá que personajes se necesitan y el rol que jugará cada uno.

Entre los miembros del grupo se eligen los "actores" que se harán cargo de los papeles. Cada personaje recibirá un nombre ficticio, lo cual ayuda posesionarse del papel y reduce la implicación personal de intérprete.

De acuerdo con las necesidades se prepara el "escenario" de la acción utilizando sólo los elementos indispensables, por lo común una mesa y sillas. Todo lo demás puede ser imaginado con una breve descripción.

El grupo puede designar observadores especiales para determinados aspectos: actuación de cada personaje, relación del tema, contradicciones, fidelidad a la situación, etc.

Conviene dar a los intérpretes unos minutos para colocarse en la situación mental, ponerse en "su papel", lograr clima, y si lo desean explicar someramente cómo proyectan actuar.

El grupo puede colaborar positivamente en la creación de una atmósfera emocional favorable, alentando a los "actores",

participando en sus ideas y evitando toda actitud enervante o intimidatoria.

En todo el desarrollo de esta técnica será necesaria la colaboración de un director que posea experiencia, coordine la acción y estimule al grupo.

d. Desarrollo

Primer Paso: representación escénica

- (i) Los intérpretes dan comienzo y desarrollan la escena con la mayor naturalidad posible. Tomarán posesión de su personaje con espontaneidad, pero sin perder de vista la objetividad indispensable para reproducir la situación tal como se la ha definido.
  
- (ii) Si se ha optado previamente por planificar la escena dándole una estructura determinada, definiendo a los personajes con cierto detalle (edad, profesión, rasgos de carácter, hábitos, etc.), los intérpretes se ajustarán a estas características y por lo tanto la representación resultará más objetiva. En cambio, si se ha preferido establecer sólo la situación básica y

el rol-tipo de los personajes, es decir, una escena librada con mayor libertad a la improvisación de los intérpretes, éstos deberán hacer un mayor esfuerzo para "crear" a sus personajes y dar estructura a la situación, la cual resultará así más subjetiva por la inevitable proyección individual. Entre ambos extremos de estructuración de la escena existen, evidentemente, muchas posibilidades intermedias.

- (iii) El desarrollo de la acción no debe ser interferido, salvo por motivos de fuerza mayor. El grupo mantendrá una atmósfera propicia siguiendo la acción con interés y participando en ella emocionalmente. La actitud de los espectadores suele ser de algún modo "captada" por los intérpretes.
  
- (iv) El director corta la acción cuando considera que se ha logrado suficiente información o material ilustrativo para proceder a la discusión del problema. Este es el objetivo de la representación, y para lograrlo no es preciso llegar casi nunca a un "final" como en las obras teatrales. Bastará con que lo escenificado sea significativo para facilitar la comprensión de la situación propuesta. La representación escénica sue-

le durar de cinco a quince minutos.

Segundo Paso: Comentarios y discusión

- (v) De inmediato se procede al comentario y discusión de la representación, dirigido por el coordinador. En primer término se permite a los intérpretes dar sus impresiones, explicar sus desempeños, describir su estado de ánimo en la acción, decir qué sintieron al interpretar su rol. De esta manera, aparte de lograrse una información valiosa, se da oportunidad a los "actores" para justificar su desempeño y prevenir posibles criticas de los espectadores. Luego, todo el grupo expone sus impresiones, interroga a los intérpretes, discute el desarrollo, propone otras formas de juzgar la escena, sugiere distintas reacciones, etc. El problema básico es analizado así a través de una "realidad" concreta en la cual todos han participado. En ciertos casos convendrá repetir la escenificación de acuerdo con las críticas, sugerencias o nuevos enfoques propuestos. Los intérpretes pueden invertir sus papeles (quien hizo de padre hace de hijo y viceversa), o nuevos "actores" pueden hacerse cargo de los personajes. Finalmen-

te se extraen las conclusiones sobre el problema en discusión.

- (vi) Esta etapa de discusión es la más importante del Role-Playing, pues la primera, la escenificación, con ser la más "atractiva", sólo tiene por objeto motivar al grupo, proporcionarle datos concretos, situaciones "visibles" significativas, para introducirlo espiritualmente en el meollo del problema en discusión. Debe darse a esta etapa todo el tiempo necesario, que no será menor de media hora.

d. Sugerencias prácticas

- (1) Esta técnica requiere ciertas habilidades y se aconseja utilizarla en grupos que posean alguna madurez. Debe comenzarse con situaciones muy simples y eligiendo bien a los intérpretes entre aquellos más seguros y habilidosos, comunicativos y espontáneos. Como generalmente al principio la teatralización provoca hilaridad, puede comenzarse con situaciones que den lugar precisamente a la expresión humorística. También conviene comenzar con escenas bien estructuradas en las cuales los intérpretes deban improvisar menos.

(ii) Los papeles impopulares o inferiorizantes deben dar se a personas seguras de sí, apreciadas, que no pue dan verse eventualmente afectadas por el rol. Tampo co deben darse papeles semejantes a lo que el indi- viduo es en la realidad (no debe elegirse a un tími do para hacer el papel de tímido).

(iii) En ciertos casos pueden hacerse representaciones con enfoques alternativos, es decir, una escena puede jugarse de dos maneras diferentes para decidir una duda o hallar la solución más adecuada.

La escenificación se realizará en un lugar apropiado para que los espectadores la observen sin dificultad.

#### e. Aplicaciones

(i) El Role-Playing puede ayudar en la empresa a compren der mejor situaciones tales como las siguientes: la disciplina, entrevistar al jefe para solicitarle al- go, cómo actuar cuando llega por vez primera la tra bajo, entrevistas de empleo, etc.

(ii) Para desarrollar la acción teatralizada habrá que imaginar una situación concreta, un momento determi

nado que sea significativo para expresar el punto crítico del problema en cuestión. Así, por ejemplo, si se desea discutir la mejor manera de entrevistar al jefe para solicitarle algo, habrá que definir concretamente la situación que se le va a solicitar, cómo es el jefe, qué consecuencias puede tener la solicitud, dónde se realiza la entrevista, etc. Los papeles serán interpretados por los participantes, lo mismo que en otras situaciones.

84  
UNIVERSITY OF CALIFORNIA  
LIBRARY

## ANALISIS CRITICO

### a. Alcances del estudio

El presente trabajo significa un intento bien intencionado de presentar un esquema de la dinámica de grupo, desde sus bases hasta su aplicación práctica en la empresa y otros campos de las ciencias sociales.

Estamos conscientes que su desarrollo es incompleto y debe juzgarse como tal. Pretender lo contrario sería irreal y una grave falta de honestidad intelectual. Al margen de lo antes expuesto y ante la difusión y práctica de la dinámica de grupos aplicada a la empresa y otras áreas relacionadas directa o indirectamente con la misma, aquí podrán encontrarse elementos que pueden ser de utilidad práctica en la aplicación y desarrollo de programas dirigidos a diferentes grupos sociales.

El trabajo es de la categoría de los estudios llamados exploratorios, preponderantemente bibliográfico y pretende despertar inquietudes para que otros con métodos más refinados completen y mejoren lo que aquí se ha descrito. Si esto sucede ese será el mejor premio al esfuerzo desplegado.

b. El enfoque

Quizá lo que pueda dar lugar a más comentarios es el punto de vista de las corrientes expuestas. En este sentido ha primado la convicción de que la ciencia debe estar al servicio de la promoción del hombre y en lo que a dinámica de grupos se refiere -que por su misma índole es esencialmente operativa- hemos estado influidos por teorías y métodos que sin ninguna prevención se han aplicado a nuestra realidad, sin tomarse la molestia de evaluarlos rigurosamente. Por eso enfatizamos la concientización como una corriente que se acomoda a nuestro particular estadio de desarrollo que puede dar respuesta a los múltiples problemas que nuestras sociedades padecen.

Podría decirse que los métodos y las técnicas dependen de quien y cómo son utilizadas, lo cual es verídico, pero eso no quita que por su orientación, no podamos distinguir que unas son más adecuadas que otras de acuerdo a los fines que se persiguen.

En una sociedad cuyo sello característico es el exagerado avance tecnológico, lo consecuente es que cada vez más grupos de personas ingresen al trabajo industrial y la psicología debe dar respuesta a los múltiples problemas que tal situación provoca. En este sentido la dinámica de grupo

-el hombre es por naturaleza un ser social- tendrá que tomar gran impulso como la forma más adecuada para enfrentar y solucionar sus problemas dentro de un ambiente de libertad y solidaridad humanas. Vale la pena entonces detenerse y estudiar en forma responsable qué es lo conveniente, no para domesticar al hombre sino para liberarlo y humanizarlo.

Acostumbrados, por facilidad, a repetir y practicar "sin más, ni más" lo que en países adelantados se realiza, nuestro objetivo es poner de manifiesto, que si bien es cierto que mucho de ello es excelente y de valor incalculable, también debemos pensar en nuestras realidades y buscar lo que mejor se adapte y contribuya a nuestra superación, dentro de nuestras particulares circunstancias.

En resumen, estamos obligados por nuestra misma profesión, a evitar que a nombre de la ciencia y el progreso se siga alienando al hombre. Por el contrario debemos propender por los cambios que lo eleven y lo dignifiquen.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### A. CONCLUSIONES

- a. La corriente psicoanalítica no desemboca en un método o técnica específica de dinámica de grupo, pero casi todos utilizan conceptos o mecanismos del mismo. Esto es evidente en el método vivencial especialmente, en menor grado en la sicometría y los demás.

(Se exceptúa lógicamente la terapia de grupo que en muchos casos es un psicoanálisis grupal pues el presente trabajo no incluye en nada aspectos de tratamiento psicopatológico).

La razón de tal cosa es que a pesar del gran valor que el psicoanálisis tiene, los mayores logros de Freud están en la psicología individual y en lo social, cuando lo trató, no fue muy acertado, y en muchas ocasiones lo deja nomás implícito o lo infiere de su psicología individual.

- b. La sicometría, sin lugar a dudas, es el más serio intento de objetivar las interacciones grupales. Es un buen acercamiento entre psicología y sociología, a tal grado que algunos la califican como una microsociología. El aporte de Moreno es muy significativo y tiene aplicaciones en la empresa y muchos otros campos. Muchas técnicas se han derivado.

do de ella. En el presente trabajo se ha incluido el "Role-Playing" por ser la más aplicable a la empresa.

Además la sociometría es excelente para el conocimiento de los grupos formales e informales en lo que a sociogrupo y sicogrupo se refiere y en la empresa esto es de vital importancia.

- c. La teoría de la acción es de tendencia sociológica y como tal es muy general. Enfatiza el pragmatismo y en alguna medida está metida en todos los métodos y técnicas. Pues interesan más los logros que las raíces que provocan los problemas.
- d. Lewin aunque lo que escribió propiamente sobre dinámica de grupos es poco, utilizó sus principios de psicología individual para explicar la vida grupal.

Algunos creen que lo que es grupo solamente Lewin lo ha tratado con verdadera propiedad. La verdad es que el aporte de Lewin es de los más valiosos en psicología social y prueba de ello es la gran influencia que ha tenido en su patria de adopción, Estados Unidos, y también en científicos de otras latitudes.

Aunque los conceptos de Lewin algunas veces resultan diff  
ciles e incomprensibles, podemos decir que es quien mas  
ha aportado hasta la fecha en lo que a dinámica de grupos  
propiamente se refiere.

- e. En la teoría de la conscientización impresiona el alto  
sentido de valoración que se da al hombre. Mientras las  
otras corrientes ven en la persona un sujeto de estudio  
para Freire el hombre es sujeto de su propia historia, en  
relación con los otros hombres.

En un mundo en que se tiende a masificar al hombre y en  
cuanto más se masifica, más se aliena, es necesario vol-  
ver la vista a la persona humana para dignificarla, libe-  
rarla y convertirla en actor -y no espectador- de su destini  
no.

El método de Freire es la alfabetización pero se aplica su  
teoría a la dinámica de grupo y se ve que está presente en  
el grupo vivencial.

- f. La empresa -como entidad social- tiene que ser vista no só  
lo en las relaciones de producción, sino como un conglome-  
rado humano en que cada sujeto en la medida de sus capaci-  
dades contribuye a sacar adelante los objetivos de la ins-  
titución. La aplicación de métodos grupales en el análisis

de los problemas, la planificación, formación, etc., haría de la entidad algo más humano y se daría a cada uno de los integrantes las herramientas para ser mejor trabajador y para mejorar las relaciones entre todos los integrantes de la entidad. Esto no es fácil pues en nuestro medio parece persistir la idea de que "la paga" es lo que importa, olvidándose que el trabajador es persona con opiniones, problemas, inquietudes, aficiones, rechazos, etc. etc. y como tal es que se sumerge en la vida del trabajo.

## B. RECOMENDACIONES

- a. Los métodos y técnicas de dinámica de grupos son un campo propicio para que el psicólogo salga de sus tareas de gabinete y vaya a los grupos en un trabajo de mayor contacto con la realidad. Incrementar su aplicación en la empresa y otros campos propicios, es darle mayor dimensión y aplicación a la psicología y al profesional que la practica.
- b. En ese contaco con los grupos debiera tenerse en cuenta que lo importante no son los métodos ni las técnicas, sino el espíritu y proyección que el trabajo debe tener en la superación y promoción del hombre, y de todos los hombres.
- c. La dinámica de grupos no debiera utilizarse solamente con el fin de transmitir contenidos, sino para hacer aflorar en las personas sus potencialidades y poder llevar una vida de relación más útil, más productiva y sobre todo más dinámica dentro del ambiente en que se desenvuelve.
- d. Tener siempre en mente que el trabajo con grupos requiere honestidad, afán de superación y un profundo respeto hacia las epersonas.

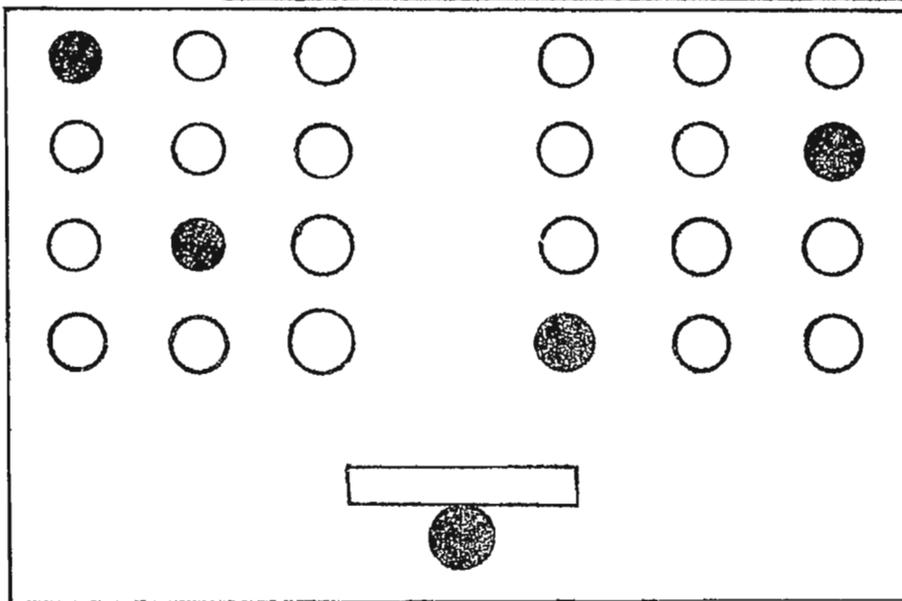
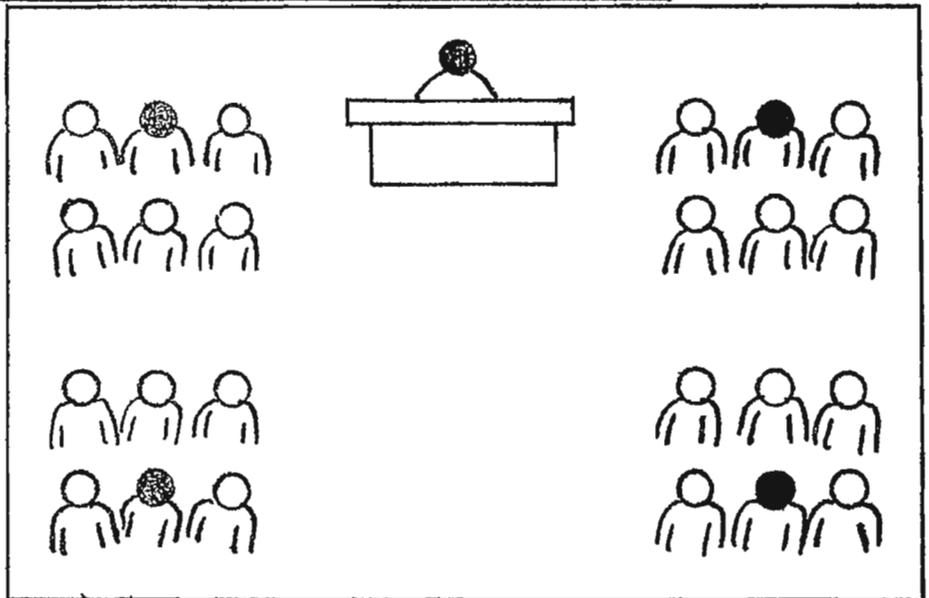
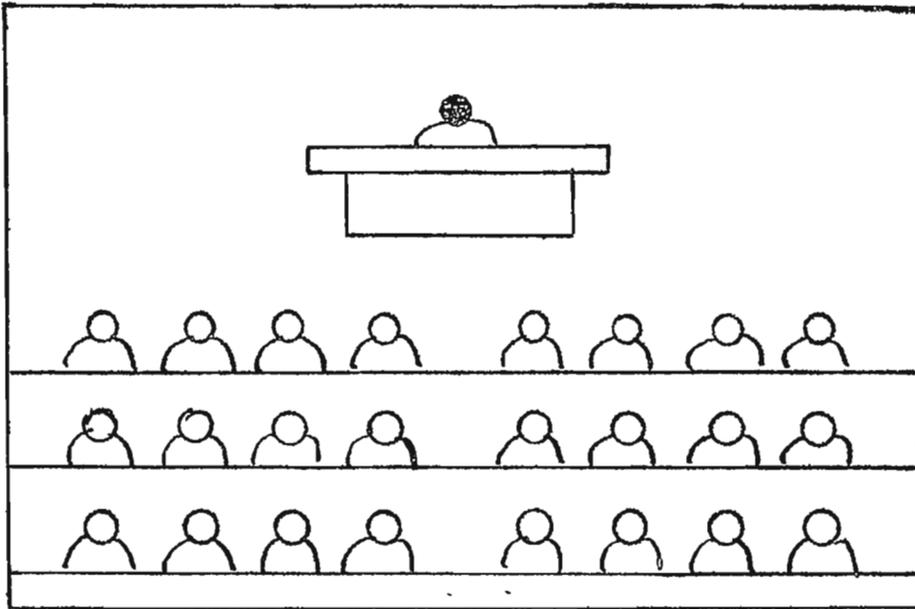
## R E F E R E N C I A S

- ACOSTA GUAYARA, Pedro y ACOSTA, Blanca Isabel de. "Curso de Capacitación Cooperativa para Consejos de Administración". Bogotá, Edic. mimeografiada, 1972.
- CARAMARU, Raimundo. "Revista de Educación Latinoamericana"  
Vol. IV, No. 18, 1970.
- CATTELL, Raymund B., SAUNDERS, David R., y STICE, Glen F. "The Dimensions of Syntality in Small Groups" en Human Relations, Vol. 6, s/n, New York.
- CIRIGLIANO , Gustavo F.J. y VILLAVERDE, Aníbal. "Dinámica de Grupos y Educación". Buenos Aires, Edit. Humánitas, 1972.
- DEUTSH, Morton y KRAUSS, R.M. "Teorías en Psicología Social". Buenos Aires, Paidós, 1962.
- FREIRE, Paulo. "Pedagogía del Oprimido", México, Siglo XXI Editores, S.A., 1973.
- FREIRE, Paulo. "Educación como práctica de la libertad". Universidad de Lima, Perú. 1970.
- FREUD, Sigmund. "Obras Completas". Madrid Biblioteca Nueva, 1967.
- FROMM, Erick. "El Miedo a la libertad". Buenos Aires, Paidós. 1966.
- GIBB, Jack R. "Manual de Dinámica de Grupos". Buenos Aires, Edit. Kapelusz, 1973.

- HALL, D.M. "Dinámica de la acción del grupo". México, Edit. Herrero Hnos. 1971.
- MAIER, Norman R.F. "Principios de Relaciones Humanas". Barcelona. Edit. Omega. 1963.
- MEAD, George H. "Mind, Self and Society" (Mente, Yo y Sociedad). Universidad de Chicago, 1938.
- MORENO, J.L. "Fundamentos de la Sociometría". Buenos Aires, Paidós, 1962.
- OLDENDORFF, Antoine, "Psicología de la vida social". Ediciones Carlos Lohlé, Buenos Aires, 1968.
- PORTUONDO, Juan A. "El test sociométrico", Madrid, Biblioteca Nueva. 1971.
- VELA, Jesús Andrés. "Técnicas y Práctica de las Relaciones Humanas" La experiencia vivencial de la dinámica de grupos. Bogotá, Indo-American Press Service, 1972.
- WOLMAN, Benjamín B. "Teorías y Sistemas contemporáneos en Psicología". Barcelona, Ediciones Martínez Roca, S.A. 1973.

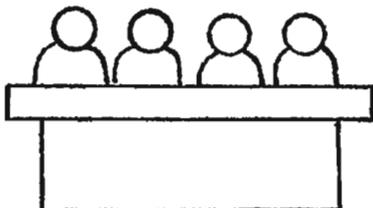
## A N E X O S

(Posible disposición de los participantes  
en algunas reuniones de dinámica de grupos)

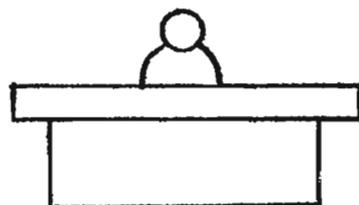


S I M P O S I O

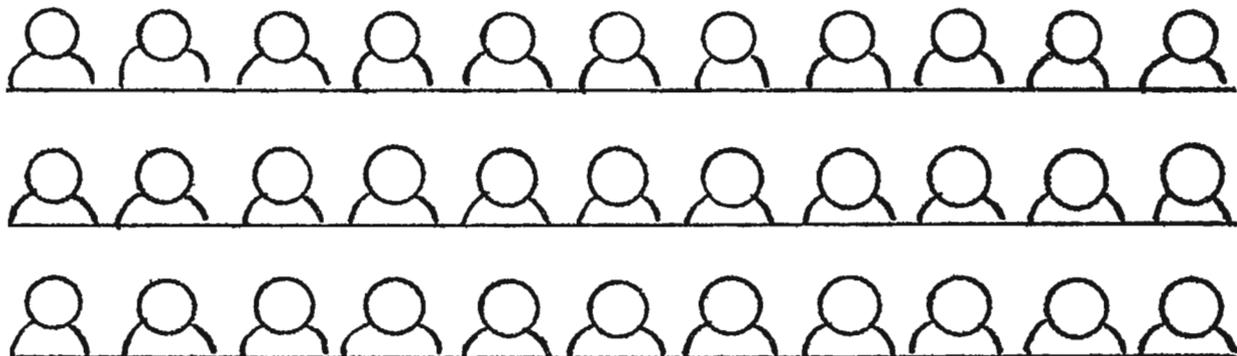
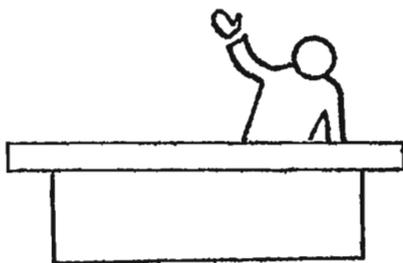
EXPERTOS



COORDINADOR

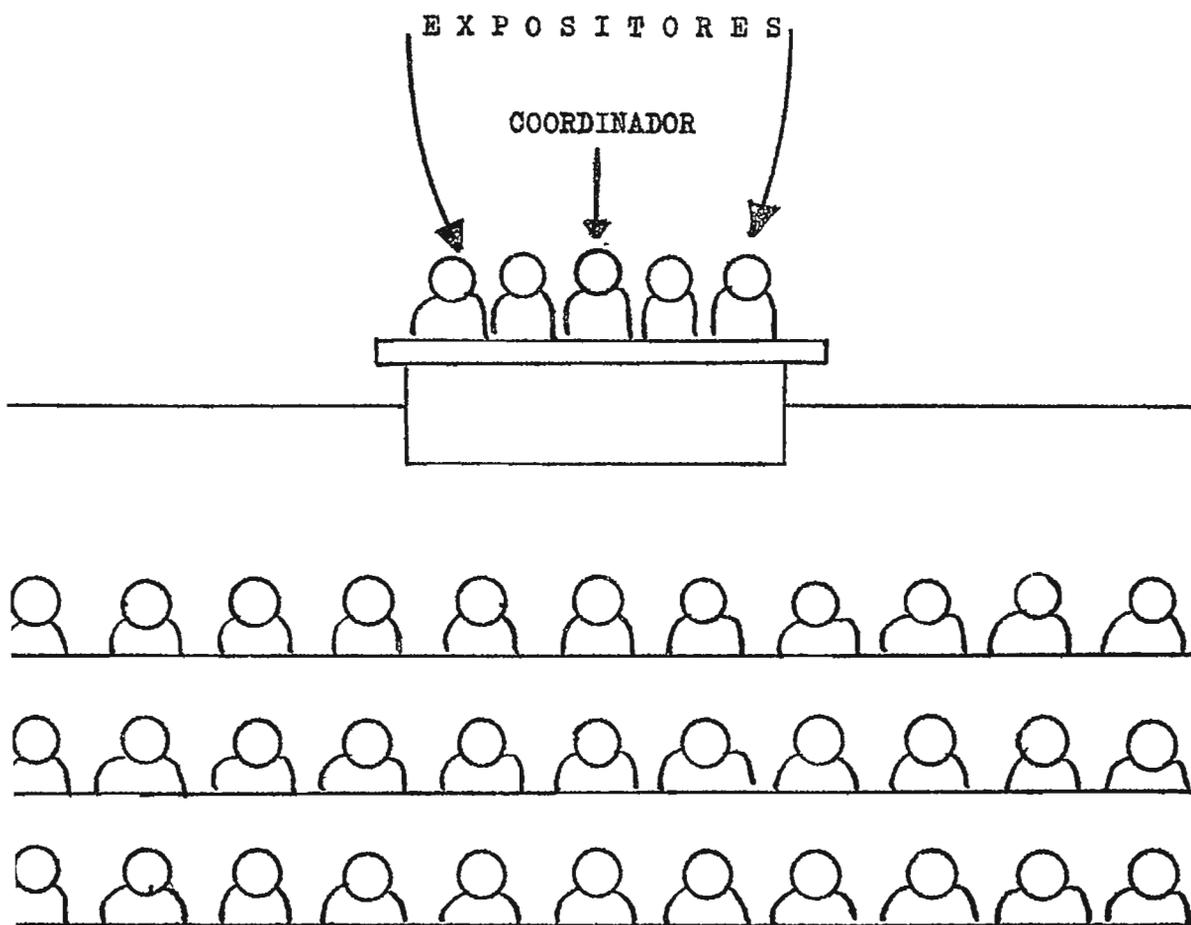


EXPOSITOR



A U D I T O R I O

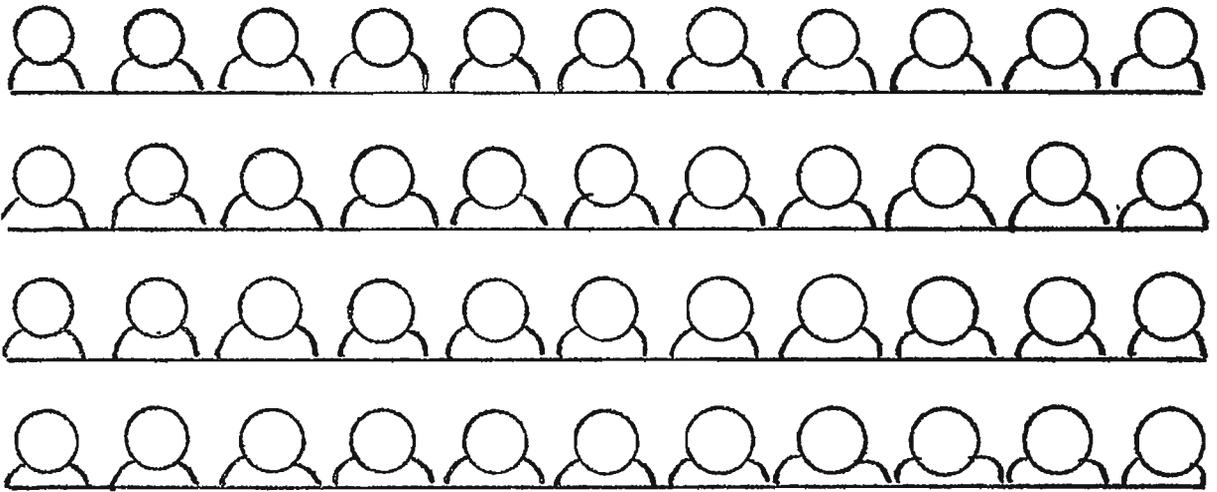
M E S A R E D O N D A



A U D I T O R I O

P A N E L

M O D E R A D O R



A U D I T O R I O