

Dr. KLAUS ANTONS

PRÁCTICA DE LA DINÁMICA DE GRUPOS

Ejercicios y técnica

Herder

Título original: Praxis der Gruppendynamik
Traducción: Diorki

Diseño de la cubierta: Collage Comunicació

© 1975, Verlag für Psychologie, Dr. C.J. Hogrefe, Göttinga
© 1978, Herder Editorial, S.L., Barcelona

1ª edición, 7ª impresión

ISBN: 978-84-254-0729-1

La reproducción total o parcial de esta obra sin el consentimiento expreso de los titulares del *Copyright* está prohibida al amparo de la legislación vigente.

Imprenta: Impulso
Depósito Legal: B- 31.516 - 2012
Printed in Spain

Herder
www.herdereditorial.com

ÍNDICE

	Introducción	9
	Orientación inicial	17
	Génesis y desarrollo del libro	24
1	INAUGURACIÓN, FASE INICIAL	27
1.0	Introducción	27
1.1	Mini lab	31
1.11	Posibilidades de instrucción para el ejercicio mini lab	32
1.2	Formación de grupos	33
1.3	Elección de grupos monitores	35
1.31	Instrucciones para el ejercicio de elección de grupos y monitores	36
1.4	Planificación de la fase inicial de una sesión	39
1.41	Instrucciones para la planificación de la fase inicial de una sesión	40
1.5	Cáscara de cebolla	43
1.6	Inventario de esperanzas	45
1.9	Notas útiles	46
1.91	Dificultades en grupos nuevos y en formación	46
2	PERCEPCIÓN, OBSERVACIÓN	51
2.0	Introducción	51
2.1	Ilusiones ópticas	53
2.11	Ilusiones óptico-geométricas para una demostración	54
2.2	Mujer anciana y mujer joven	55
2.21	Material. Imagen	56
2.22	Instrucciones	56
2.3	Firma de cosmética	59
2.4	Muchacha de Cognac	61
2.41	Material. Niños negros	62
2.42	Instrucciones	63
2.43	Instrucciones y afirmaciones	63
2.5	Problema de los nueve puntos	65
2.51	Material para el problema de los nueve puntos	66
2.6	Escenificación de un incidente	67
2.7	Observación estandarizada	69
2.71	Análisis de interacción: sistemas de observación de procesos co- lectivos	70
2.711	Enumeración cuantitativa de las frecuencias y direcciones de la interacción	70
2.712	Sistemas de categorías de Bales (1950, 1970)	71
2.713	Observación de roles	72
2.714	Observación del comportamiento	74
2.9	Notas útiles	76
2.91	Percepción	76
3	COMUNICACIÓN, ESTILOS DE DIRECCIÓN	85
3.0	Introducción	85

3.1	Comunicación en una y dos direcciones	87
3.11	Instrucciones para el ejercicio comunicación en una y dos direcciones	88
3.12	Material para el ejercicio comunicación en una y dos direcciones	90
3.13	Tablas de evaluación para el ejercicio comunicación en una y dos direcciones	91
3.2	Modelos de comunicación en grupo: cadena, estrella, círculo, horquilla	93
3.21	Material para el ejercicio modelos de comunicación	94
3.22	Modelos de comunicación en grupos	95
3.3	Estilos de dirección	97
3.4	Técnicas de aprendizaje	99
3.41	Instrucción para el ejercicio técnicas de aprendizaje	100
3.42	Ejercicio técnicas de aprendizaje. Test de conocimiento	101
3.5	Diálogo controlado (hablar con precisión y escuchar cuidadosamente)	103
3.51	Instrucciones para el diálogo controlado	104
3.52	Resumen: diálogo controlado	105
3.9	Notas útiles	107
3.91	Comunicación	107
3.92	Estilos de dirección	110
4	FEED BACK	119
4.0	Introducción	119
4.1	Entrevista por parejas	121
4.11	Instrucciones para la entrevista por parejas	122
4.2	Alter ego	123
4.21	Instrucciones para la realización del ejercicio Alter Ego	124
4.3	Intercambio de roles	125
4.4	GT observa a GT	127
4.5	Grupo en imagen	129
4.9	Notas útiles	130
4.91	Feed Back	130
4.92	La ventana de Johari	133
5	COOPERACIÓN, COMPETICIÓN	136
5.0	Introducción	136
5.1	Casa, árbol, perro	139
5.2	Ejercicio del cuadrado (dimensiones de la cooperación)	141
5.21	Realización del ejercicio del cuadrado	142
5.22	Instrucciones para el ejercicio del cuadrado	142
5.23	Muestras para partes del cuadrado	143
5.24	Muestras para la modificación «hexágonos» (Schöpping)	144
5.3	Ejercicio para aprovechar las fuerzas de un grupo (sociedad carbonífera)	145
5.31	Candidatos para el puesto de director de la sociedad carbonífera	146
5.32	Sociedad carbonífera	147
5.33	Resumen de los supuestos previos profesionales para aspirantes al cargo de director de la sociedad del carbón	150

Índice

5.4	El dilema del prisionero (<i>Prisoner's dilemma</i>)	151
5.41	Juego del dilema del prisionero (<i>Prisoner's dilemma game</i>)	152
5.42	Posibles valores numéricos para matrices de resultados	153
5.5	Ejercicio de construcción de una torre	155
5.51	Ejercicio de construcción de una torre. Instrucciones para los directores del ejercicio	156
5.52	Ejercicio de construcción de una torre. Instrucciones para los grupos de trabajo	158
5.53	Ejercicio de construcción de una torre. Instrucciones para los observadores	159
5.6	Juego de planificación	161
5.61	Instrucciones para juegos de planificación	162
5.62	Instrucciones para observadores de juegos de planificación	166
5.9	Notas útiles	168
5.91	Cooperación y competición	168
6	DECISIONES	171
6.0	Introducción	171
6.1	Nuevos grupos	175
6.2	Coche de servicio	177
6.21	Instrucciones sobre el ejercicio «coche de servicio»	178
6.22	Instrucciones sobre los roles	179
6.23	Instrucciones para los observadores y criterios para la evaluación	181
6.3	Ejercicio de la NASA	183
6.31	Instrucciones: ejercicio de la NASA, jerarquía individual	184
6.32	Instrucciones: ejercicio de la NASA, decisión colectiva	184
6.33	Ejercicio de la NASA: Evaluación general por grupo	185
6.34	Claves para el ejercicio de la NASA	185
6.35	Ejercicio de la NASA: pliego de datos	187
6.4	Seminario de cooperación	189
6.41	Ejercicio seminario de cooperación	190
6.5	Regel du mir, so regel ich dir (Me das la regla y yo te la doy)	193
6.51	Campo de juego para «Regel du mir, so regel ich dir»	194
6.9	Notas útiles	195
6.91	Tomar decisiones	195
6.92	Predisposiciones individuales para con las decisiones en grupo	204
6.93	Fases del proceso de decisión y solución de problemas en grupo	205
6.94	Delegación continua	209
7	NORMAS, PREJUICIOS, RECHAZO	211
7.0	Introducción	211
7.1	Experimento de Asch	213
7.11	Instrucciones para el experimento de Asch modificado	214
7.2	Dictamen	217
7.3	Juego del «es necesario» y «se debe»	219
7.4	La infanticida	221
7.41	Instrucción	222
7.5	Aborto	223
7.51	Instrucciones para el ejercicio «Aborto»	224

Índice

7.6	Juego de roles de mecanismos de defensa	227
7.61	Instrucciones: mecanismos de defensa. Juego de roles	228
7.9	Notas útiles	229
7.91	Opinión y normas de grupo	229
7.92	Prejuicio y estereotipo	232
7.93	Mecanismos de defensa	235
8	ANÁLISIS DEL PROCESO DE GRUPO	241
8.0	Introducción	241
8.1	Análisis del proceso	243
8.11	Colección de preguntas escalonadas para el análisis de procesos	244
8.12	Ejemplo de una técnica modificada de análisis de procesos para seminarios de cooperación (P. Malzahn)	246
8.13	Esquema para anotar preguntas de análisis de procesos	247
8.2	Sociograma	249
8.21	Instrucciones para la realización y evaluación de procesos socio-métricos	250
8.3	Análisis de las aptitudes y comportamiento individuales en grupos	255
8.31	Colección de preguntas para el análisis de las aptitudes personales y modos de comportamiento en grupos	256
8.9	Notas útiles	258
8.91	Rendimiento del grupo	258
8.92	Modelos de fases para procesos de grupo	259
8.93	Supuestos fundamentales y desarrollo de grupos	260
8.94	Diagnosis de problemas de grupo	266
8.95.	El manejo de los conflictos en los grupos	273
8.96.	Funciones de los roles en el grupo	275
9	TÉCNICAS DE ASESORAMIENTO	281
9.0	Introducción	281
9.1	Buscar ayuda - prestar ayuda	283
9.11	Instrucciones para el ejercicio «buscar ayuda - prestar ayuda»	284
9.2	Gabinete de asesoramiento	285
9.21	Instrucciones para el ejercicio «gabinete de asesoramiento»	286
9.3	Aceptación - rechazo	291
9.31	Instrucciones para el ejercicio «aceptación - rechazo»	292
9.9	Notas útiles	293
10	REGRESO AL HOGAR (BACK HOME)	297
10.0	Introducción	297
10.1	Juego de roles, regreso al hogar, tipo I	299
10.2	Juego de roles, regreso al hogar, tipo II	301
10.3	Crítica del procedimiento	303
10.31	Crítica del procedimiento - formulado (ejemplo)	304
10.4	Pliego de evaluación	305
10.41	Pliego de evaluación (ejemplo)	306
10.5	Planificación de la carrera (planificación de la vida)	307
10.51	Instrucciones: planificación de la carrera profesional	308
	BIBLIOGRAFÍA	311

INTRODUCCIÓN

La fascinación que la dinámica de grupos ejerce actualmente en Alemania produce a la vez entusiastas y detractores para las que la dinámica de grupos es un abanico multicolor de atractivos ejercicios y «juegos de azar». Esta actitud ingenua y un poco superficial es, no obstante, comprensible, ya que en el despliegue inicial de la dinámica de grupos en Alemania se adjudicó a tales ejercicios una importancia excesiva tal vez por falta de seguridad. Mientras el repertorio de ejercicios —frecuentemente conceptualizado como el «baúl de los trucos»— fue privilegio de quienes se calificaban de «monitores» (*trainers*) y así se les llamó, esta fantasía tuvo tal vez su razón de ser. Después de cinco años, estos ejercicios han perdido su valor de novedad y sorpresa, el entusiasmo que despertó lo extraño y novedoso ha decaído totalmente. Ahora nos encontramos en el momento idóneo para definir el valor relativo correspondiente a esta forma de intervención, que en cierto modo constituye una herramienta en el conjunto del sistema de la dinámica de grupos. A ello quiere contribuir este libro.

En la fase inicial de la dinámica de grupos dentro del territorio de habla alemana —cuyo comienzo puede situarse en el Seminario de Schliersee (1963, HORKHEIMER y BROCHER)— prevaleció la orientación hacia la «sensibilidad» (*sensitivity*) y el «desarrollo personal» (*personal growth*) (cf. DÄUMLING 1968, 1970), aunque la obra ya casi clásica de BROCHER (1967) hubiera podido trazar desde un principio otros derroteros. Desde el año 1970, aproximadamente, se nota una diferenciación de las diversas direcciones: Partiendo del entrenamiento de la sensibilidad (*sensitivity training*), el *laboratorio de desarrollo*

de la organización (laboratorio de dinámica de grupos, SBANDI 1971) se distancia de los primeros e inseguros comienzos hasta acercarse a una metodología cada vez más práctica y sólida. Con mucho mayor lentitud sigue desarrollándose el verdadero *laboratorio de organización*, también llamado «laboratorio de la familia» (*family lab*) o entrenamiento en equipo, y en el que grupos establecidos, instituciones o equipos son asesorados en su proceso de trabajo común. Desde comienzos de 1972 se dan a conocer también con rápida propagación los diversos métodos del *encounter training* de la Escuela de Ezales y de las otras direcciones californianas (p. ej. SCHUTZ 1971, BACH y WYDEN 1970, BACH y BERNHARD 1972).

Tanto el proceso evolutivo del laboratorio de dinámica de grupos basado esencialmente en la idea primitiva de LEWIN y su escuela y que, como método, debía excluirse del entrenamiento de la sensibilidad, como el estudio de los métodos de BACH y COHN, ha llevado al autor a comprender cuáles son las posibilidades creativas que subyacen en los ejercicios estructurados. Precisamente los laboratorios de desarrollo de la organización, que no están tan minuciosamente programados como los *sensitivity trainings* permiten darnos cuenta de lo difícil que resulta planear de antemano experiencias eficaces y significativas. Gracias a estas formas no planificadas resulta más sencillo abordar certeramente la situación real afectiva y las posibilidades específicas de vivencia y aprendizaje de los participantes. Esto presupone, por parte del equipo directivo, una dosis bastante alta de flexibilidad en la elección de los métodos. Este libro pretende ser una ayuda para este método de trabajo, su objetivo es *proporcionar en la situación respectiva de una manera rápida y sinóptica la herramienta metódica para el aprovechamiento óptimo de las posibilidades cognitivas y afectivas de los participantes*.

En primer lugar es conveniente definir el concepto de ejercicio en el sentido aquí aplicado. A simple vista, estos ejercicios podrían ser considerados como una especie de juegos de sociedad. No es ésta, sin embargo, la intención con que han sido compuestos, sino para obtener el mejor rendimiento posible tanto en cantidad como en calidad. Todos encuentran aplicación en el plano de la vivencia; y vivencia y experiencia son el «material» con que trabaja la dinámica de grupos. En *La dinámica de los grupos* de MUCCHIELLI (1969) se llaman «ejercicios» a esas situaciones-problema, en las que el director real o potencial del grupo debe resolver mediante sus conocimientos

Introducción

y experiencias con grupos una especie de tarea deportiva intelectual. No es esta clase de ejercicios, en el sentido de adiestramiento, la que aquí se pretende.

Al hablar aquí, como también en BROCHER (1967), NYLEN y otros autores (1967), PFEIFFER y JONES (1970), de ejercicios nos referimos más bien a *situaciones colectivas estructuradas*, en las que a través del jefe de grupo (en inglés: *facilitator*) se plantean problemas y conflictos simulados. La manipulación de estas situaciones-modelo impulsa a los participantes a observarse a sí mismos y sus modos de comportamiento recíproco gracias a lo cual llegan a conocerse tanto a sí mismos como a los demás en nuevas formas de comportamiento. De este modo se ilustran modos específicos de comportamiento colectivo, y en el sentido de un proceso integrado de aprendizaje puede producirse además no sólo una asimilación cognoscitiva sino también un cambio de comportamiento.

Esta definición teórica puede aclararse de la forma siguiente. Para ordenar toda la gama de ejercicios es necesario recurrir a una dimensión continua: en un extremo están estratégicamente colocados los juegos infantiles, los juegos didácticos y los juegos de dirección (cf. ABT 1971, los juegos de los DIDACTIC SYSTEMS, Inc., o también los entrenamientos con árbitro del equipo de Quickborn) y en el otro los ejercicios no verbales, las técnicas de encuentro y los ejercicios no verbales, las técnicas de encuentro y los ejercicios de autoconfrontación (SCHUTZ 1971, BACH y BERNHARD 1972, VOPEL 1972). En un polo, pues, se destacan los objetivos materiales y su mejor solución estratégico-económica, dándose importancia prioritaria al grupo en el sentido de economía y eficiencia y debiéndose evitar, mejor que resolver, los conflictos; en el otro se utiliza al grupo más bien como vehículo de confrontación y maduración del individuo; el provecho del individuo y la posible eliminación de los perjuicios individuales de socialización son las metas de este tipo de ejercicios. Hasta aquí tienen un cierto parentesco con el clásico *sensitivity training*. Los ejercicios descritos en este libro deben situarse hacia la mitad de la precitada dimensión continua siempre y cuando el método permita establecer cuáles de las experiencias impulsadas han sido elaboradas: estas experiencias determinan el desarrollo ulterior de un grupo, que por su parte se basa en las capacidades y potenciales que cada participante pueda movilizar para el desarrollo del mismo.

Por eso no es de extrañar que la mayoría de nuestros ejercicios

estén sacados de los métodos de ensayo experimentales de la psicología social empírica. Es verdad que les falta algo del rigor metódico del experimento de orientación racional, en el que por otra parte poco importa que la persona sujeto del mismo se compenetre con sus propias vivencias; sin embargo, en los participantes en el ejercicio se observan casi siempre reacciones iguales o parecidas a las del experimento. La elaboración y la reflexión de la vivencia son los objetivos centrales del ejercicio.

En la mayoría de los casos se desconoce la trayectoria seguida por tales experimentos hasta su entrada en la dinámica de grupos práctica; estos ejercicios, como observan PFEIFFER y JONES (1970) en su prólogo, representan en cierto modo el folklore de la dinámica de grupos. Experiencias propias (cf. p. ej. el ejercicio 7.5) permiten sospechar cómo se realiza este proceso: en un grupo determinado se desea aclarar un determinado problema — en este caso el de los prejuicios normativos frente a un comportamiento sancionado socialmente — a través de la propia experiencia de los participantes. La búsqueda de posibilidades de realización, lleva, finalmente, a los sugestivos métodos de ensayo de la bibliografía psicosocial experimental, se echa mano de los mismos — o de sólo parte de ellos, según los casos — y se los ordena en forma de ejercicio. Varias experiencias perfeccionan el experimento anterior hasta llegar a un ejercicio de eficacia vivencial. En muchos de los ejercicios descritos han podido describirse estas fuentes psicosociales, aunque no siempre fue fácil, dado el tipo de transmisión. Otros muchos es posible que estén basados en experimentos psicosociales aún desconocidos; por lo que la búsqueda de fuentes no está en absoluto concluida.

Según esto, cabe la posibilidad de que los ejercicios no tengan ya los mismos objetivos de conocimiento que los métodos de ensayo originales. Los objetivos aquí indicados hay que entenderlos en general como objetivos puramente heurísticos; su efecto no está en modo alguno científicamente estudiado. En la mayoría de los ejercicios falta todavía por controlar si realmente cumplen los resultados apetecidos. La evidencia es casi siempre muy subjetiva y apenas susceptible de un control científico riguroso (cf., sin embargo, ARGYRIS 1972). La psicología social experimental no es la única nodriza de estos ejercicios: aquí entran también préstamos tomados del psicodrama, la sociometría, la psicoterapia, la teoría del juego, las ciencias de organización y otras disciplinas especializadas. La amplísima

Introducción

bibliografía experimental sobre las ciencias éticas y sociales apenas ha fijado un límite a la construcción de nuevos ejercicios.

El carácter de juego y simulación es común a todos estos ejercicios; tal vez todos ellos carecen del carácter real y confrontador que distingue, por ejemplo, al trabajo en el grupo clásico de entrenamiento. Gracias a ello adquieren un valor específico de diversión que no sólo estimula la creatividad, sino también — en ocasiones simultáneamente — introduce tensión y dinamismo en los grupos. El carácter de juego encierra, además, un doble aspecto: por una parte implica el hecho de desligarse de la seria situación del momento y, por otra, la identificación profunda con los problemas de los diversos papeles, identificación imposible de obtener de otro modo. Viene, además, a reforzarlo el hecho de que la proposición de un ejercicio suele ir unida a un cambio en el medio de interacción: el agente repetido de la dinámica de grupos, como también de la psicoterapia, es el lenguaje, es decir, la comunicación verbal sobre la propia vivencia y estado anímico. Con frecuencia, los ejercicios van más allá de este medio (cf. construcción de una torre 5.5), estableciendo así la alineación, los efectos inusitados y también la necesidad de una orientación nueva. Sin embargo, la orientación nueva sobre planos de experiencia sin antecedentes, menos ensayados y complicados, presupone en la mayoría de los casos el abandono del plano del «hablar sobre el asunto».

A los ejercicios pueden dárseles, por lo tanto, sentidos muy diferentes:

1. Pueden usarse para estimular la temática perseguida en un seminario. Esta «función de reclamo» puede conducir a que los participantes observen con más detalle y reflejen en el desarrollo ulterior del grupo los problemas vividos como ejemplos y eventualmente resueltos, recibiendo así un valor de transferencia.

2. Pueden aplicarse para superar el estancamiento de la dinámica en un grupo. Del mismo modo que en la psicoterapia se introducen progresivamente otras técnicas distintas a las clásicas para activar el largo y fatigoso proceso del análisis, así también en la dinámica de grupos pueden hacerse más concisas y efectivas las soluciones de un problema que, en trabajo independiente, duran, a menudo, mucho tiempo.

3. Pueden aplicarse para dar a conocer mediante el caso modelo los llamados «problemas casi palpables», que, sin embargo, se sus-

traen a una clara verbalización, haciéndolos así accesibles a una aclaración tanto racional como emocional, o lo que es igual, convirtiendo problemas conocidos en problemas relevantes para la conducta.

4. Pueden servir para el control de la eficiencia por parte del investigador, así como hacer en cierto modo transferibles y traducibles a situaciones reales los procesos elaborados en el espacio favorable del laboratorio.

5. Pueden eventualmente servir para resolver conflictos existentes, pero no realmente superables (cf. ejercicios 6.4). A través del «cambio de medios» y de la «situación modelo» puede tal vez solucionarse paradigmáticamente un conflicto y conseguirse un efecto de transferencia a la situación real de conflicto.

6. Pueden servir para demostrar procesos de dinámica de grupos y técnicas de intervención en seminarios de corta duración (*touch and tell labs*).

Con esto queda también más o menos definido el amplísimo ámbito de aplicación de tales ejercicios: pueden aplicarse tanto en los entrenamientos dinámicos colectivos (*sensitivity trainings*) como en laboratorios de desarrollo de la organización, y parcialmente también en los *encounter trainings* y entrenamiento en equipo (*family labs*), si se adaptan a los problemas específicos de estos grupos de corta duración; asimismo pueden resultar útiles en los seminarios de dinámica de grupos, ambulatorios y, no en último lugar, en los seminarios temáticos sobre la dinámica de grupos, destinados a la formación y preparación de especialistas en profesionales sociales (p. ej. asistente social, tutor de menores, etc.), pudiéndose asimismo incluir en la enseñanza escolar y superior (cf. para esto SADER y otros autores 1970, PRIOR 1970, ANTONS, ENKE, MALZAHN, v. TROSCHKE 1971).

En los ejercicios y juegos se esconde, pues, un alto potencial, tal como demuestra el desarrollo de los juegos de los soldados de plomo hasta la actual implantación de juegos didácticos en la enseñanza, la economía, la ciencia, la política y la escuela. A pesar de lo amplio de la gama que puede abarcarse con la ayuda de ejercicios y juegos, no debemos caer en el error de creer que son apropiados para todos y cada uno de los problemas. En realidad se trata solamente de uno de los muchos modos de intervención (cf. HORNSTEIN, BUNKER y otros autores 1971), del mismo modo que existen instituciones de dinámica de grupos en las que no se realiza ninguna

Introducción

clase de ejercicios. En cada caso es necesario seleccionar con acierto y eficacia todos y cada uno de los ejercicios para potenciar realmente lo que «se esconde en ellos». Es decir, la aplicación de un ejercicio depende siempre tanto de las aptitudes de su director, ya sea monitor o profesor, como de los respectivos objetivos del grupo, de la correspondiente del proceso, y del fin y la intención con que se implante. El que la problemática final apetecida puede realmente ser aclarada y hecha accesible a la reflexión depende por otra parte en gran medida de las aptitudes y recursos del grupo, así como también del estilo de intervención del director del ejercicio.

Partiendo de estas consideraciones se advierten claramente unos requisitos importantes, que este libro no puede pasar por alto:

1. Estos ejercicios son sólo apropiados para quien posea alguna experiencia en la formación, supervisión y manipulación de métodos y técnicas de dinámica de grupos. Para aquél, cuya dinámica de grupos consista exclusivamente en una serie de efectos de sorpresa mediante ejercicios, esta publicación podría incluso resultarle perjudicial.

2. El libro no suple el adiestramiento propio o la formación. Los procedimientos técnicos aquí descritos son, en la mayoría de los casos, parecidos a «juegos de azar» sin compromiso. Sólo la percepción minuciosa, la observación atinada, el aprovechamiento metódico de los mismos en el grupo y la reflexión común sobre los modos de comportamiento durante el desarrollo de un ejercicio hacen realmente posible el manejo eficaz de los procesos dinámicos colectivos.

3. Esta colección no es un recetario de cocina. La mayor parte de los ejercicios aquí descritos son de sobra conocidos y adaptaciones en parte ya superadas. El compendio sistemático que aquí se ha seguido sólo podría ser apropiado para proporcionar al experto una matriz panorámica con la cual formular, basándose en un análisis de la situación del grupo, los problemas de éste que merezcan especial atención en cada caso, y con este fin tomar, modificar o trazar de nuevo un ejercicio. En este aspecto no se ponen límites a la creatividad. El principiante puede sacar más provecho de obras como las de NYLEN y otros autores (1967) o BROCHER (1967), que proporcionan al director del ejercicio indicaciones de actuación muy detalladas. El libro de NYLEN puede ser de suma utilidad, aunque su estructura no siempre es muy clara.

4. La provocación de sensaciones y el despliegue controlado de dinámica en un grupo exigen capacidad, previsión y responsabilidad. La provocación de emociones en otras personas, sin la debida comprobación de nuestras capacidades y sin saber además cómo se deben elaborar, es abuso y charlatanería. Sería lamentable que este libro la favoreciera.

ORIENTACIÓN INICIAL

La estructura del libro sigue, poco más o menos, el desarrollo psicosocial condicionado por el proceso de un grupo en una situación de laboratorio. Esto hay que entenderlo sólo como pauta, pues la formulación de objetivos específicos e hipótesis propias con las intervenciones correspondientes puede cambiar por completo este proceso de desarrollo. Así, por ejemplo, la problemática de decisión suele aparecer en los laboratorios de desarrollo de la organización mucho antes que en situaciones estructuradas. En ciertos casos, algunos aspectos del problema no llegan a adquirir importancia alguna o pasan totalmente inadvertidos. En cuanto a otros aspectos del problema, por ejemplo el del poder y autoridad, no se conocen todavía suficientes ejercicios adecuados para justificar un capítulo aparte.

En este libro se ha prescindido a propósito de la habitual clasificación en ejercicios colectivos frente a ejercicios entre grupos. Sin embargo con la ayuda de conceptos como cooperación y competición, elaborados en el capítulo cuarto, no es difícil encontrar un paréntesis entre estos dos tipos de ejercicios: una buena parte de los ejercicios puede aprovecharse tanto para procesos entre los grupos como dentro de los grupos. Por eso al autor no le ha parecido convincente esa clasificación.

Cada uno de los diez capítulos constituye, dentro de lo posible, una unidad en sí mismo. La introducción respectiva contiene un breve examen y discusión del problema que se plantea. Algunos capítulos, sin embargo, mantienen una estrecha relación psicológica entre sí; por ejemplo, el capítulo «Comunicación, estilos de dirección» está relacionado con el capítulo «*Feed back*»; y del de «Coo-

peración, competición», con el de «Decisiones». Destaquemos en general la polivalencia básica del ejercicio: en la mayoría de ellos se esconde algo más que el mero enfoque de un problema. El diálogo controlado (3.5), por ejemplo, es tan idóneo para hacer sentir barreras en la percepción y comunicación — con claridad a menudo dolorosa — como para demostrar la necesidad y el sentido de los procesos del *feed back* en los grupos. El ejercicio «coche de servicio» (6.2) puede enfocar el tema de la cooperación, la competición, los procesos de decisión en los grupos y, en definitiva, también la conveniencia de expresar y abordar necesidades. Esto podría depender, a su vez, de las metas respectivas del seminario y de la fase del proceso hacia donde se oriente un ejercicio. Los ejercicios, pues, de un capítulo pueden también hallar aplicación en cuestiones y problemas de otros ámbitos.

La distribución de los capítulos se atiene al esquema decimal. Antes del punto decimal aparece el capítulo correspondiente. Detrás del punto decimal, con el signo .0 figura siempre la introducción, del .1 al .8 los ejercicios y con .9 los llamados *papers* o notas útiles, que no son sino informaciones valiosas para los participantes, con orientación teórica y práctica sobre el material de auto experimentación a elaborar en los ejercicios. Estas notas han sido en su mayor parte nuevamente redactadas por el autor aprovechando otras muchas informaciones, cuyos autores — en la medida en que son conocidos — se indican en cada caso. Aquí no aparecen «lecciones» en el sentido de conferencias; muchas notas, sin embargo, deben sus iniciativas a los *lecture materials* de NYLEN y otros autores (1967).

Cada ejercicio comienza con un cuadro sinóptico — o consta sólo de eso — señalado por un contorno y una distribución que se repite siempre. Estos cuadros sinópticos aparecen en la página derecha del libro con el fin de poder pasar fácilmente las hojas. Contienen una descripción del ejercicio, cuya estructura se repite de manera constante en todos los casos.

Algunas observaciones al respecto:

1. Lemas

Como ya se ha señalado, los encabezamientos de cada capítulo no pretenden agotar la variación completa de un ejercicio. Por este

Orientación inicial

motivo y para una orientación más fácil se han incluido en las primeras líneas diversas referencias o lemas que en parte coinciden con los títulos de los capítulos.

2. Títulos

Los títulos de los ejercicios están tomados en parte de la bibliografía especializada y en parte de las faenas agrícolas, lo que en ocasiones los confiere un cierto carácter de jerga.

3. Objetivos

Las definiciones del objetivo de los ejercicios se deben en su mayor parte al autor; algunas se han tomado también de la bibliografía, especialmente de BROCHER 1967 y NYLEN y otros autores 1967. Con frecuencia se ha intentado recogerlas en el dualismo vivencia-diagnóstico.

4. Indicación

Por tal hay que entender una continuación y especificación de la definición del objetivo. Se indica aquí en qué clase de organizaciones y en qué fase de desarrollo se puede aplicar inteligentemente el ejercicio mencionado. Hemos de señalar, sin embargo, que tampoco aquí existe pretensión de exclusividad.

5. Tipo de ejercicios y participantes

Aquí se intenta describir en forma abreviada el marco externo del ejercicio y exponer las agrupaciones apropiadas para resolverlo. La variedad de formas posibles de seminarios de dinámica de grupos tuvo que resumirse, desde un punto de vista pragmático y operativo, en unas pocas formas típicas pero incompletas. El concepto GT o grupo de *training* designa el clásico grupo de entrenamiento tal como se viene utilizando desde su creación en la escuela de LEWIN

(BRADFORD, GIBB y BENNE 1966). No todos los autores están de acuerdo en si en los grupos de *training* se deben emplear ejercicios.

Con el concepto de grupos temáticos de *training* (GTT) se designa a aquellos grupos que, si bien contienen el aspecto de autoexperimentación de los grupos de entrenamiento tradicionales, tienen además una estructura temática previa en el sentido de los métodos de interacción en función del tema (COHN 1970) y requieren un equilibrio entre necesidades individuales, proceso colectivo y orientación temática. Con grupos de trabajo (GTr) se designa a aquellas formas de agrupación, en las que prevalece una orientación objetiva más racional; se crean con los más diversos fines, casi siempre para concretar la transferencia en nuestro contexto.

Pleno (PL) designa la totalidad de los miembros presentes en un grupo, incluido el equipo de dirección.

En la mayoría de los casos, la duración de una situación de laboratorio (a menudo abreviado *lab*) se estima implícitamente en una o dos semanas, con 20 - 50 participaciones y por cada diez de ellos uno o dos miembros del equipo de dirección (*trainer*).

6. Realización

La realización, en la medida en que ha sido posible describirla brevemente — y lo ha sido en la mayoría de los casos —, queda recogida en el cuadro sinóptico. Una llamada oportuna remite a un cuadro subsiguiente donde aparecen amplias instrucciones.

Se ha intentado describir en lo posible la realización estándar más corriente; los distintos puntos corresponden al transcurso en el tiempo. No se incluye aquí, aunque siempre se puede añadir como punto último, el análisis, la valoración y la discusión del proceso colectivo desarrollado en el ejercicio. Las variaciones propuestas de esta realización estándar se encuentran bajo la rúbrica correspondiente.

7. Duración

Se indica la duración total media u óptima del ejercicio (con evaluación). En la realización también se suelen mencionar los tiempos apropiados para las distintas fases del ejercicio. Estas indica-

Orientación inicial

ciones se han incluido a título de mera orientación; en contados casos se puede fijar con exactitud una duración total.

8. Documentos, material

Se ha omitido la «pizarra y tiza» imprescindibles en BROCHER (1967) y NYLEN y otros autores (1967). De todas formas es conveniente tener al alcance de la mano una pizarra, restos de periódico, pliegos de papel, o una de esas pizarras llamadas «mágicas» en las que se escribe con un punzón, sobre todo para la evaluación. Cuando en la descripción de la realización no constan los documentos necesarios, éstos se han agregado al ejercicio como material, citándose bajo la correspondiente rúbrica (y en el índice).

9. Notas útiles

Aunque tampoco en este caso existe una estricta relación entre un ejercicio determinado y las notas correspondientes se mencionan las que pueden resultar de mayor utilidad.

10. Autor

El problema de los autores es, como sucede también en la música popular, especialmente difícil de solucionar. Una gran parte del material reunido por el autor, tanto ejercicios como notas, circula inédito en calidad de material de entrenamiento modificándose y ampliándose constantemente. La mayoría de los monitores lo emplean indiscriminadamente sin conocer su origen; los manuscritos impresos o fotocopiados contienen sólo en rarísimos casos datos acerca de sus fuentes. Sin embargo, el desarrollo de la conciencia científica debería ser un objetivo de la dinámica de grupos como rama de la psicología social aplicada. En este sentido va el afán de transparencia; el hallazgo de fuentes en modo alguno no está cerrado con esta publicación.

En la medida en que es conocido se indica el autor de cada ejercicio; los nombres con indicación del año señalan fuentes publicadas

y los nombres sin esa indicación se refieren a los autores de ejercicios transmitidos oralmente o multicopiados, que no tienen el rango de publicación. En caso de no conocerse el verdadero autor, se indican las fuentes publicadas, en las que está descrito el ejercicio.

11. Bibliografía, experiencias

Aquí están anotadas tanto las descripciones directas de ejercicios, fuentes e investigaciones experimentales de psicología social, como aquellas obras que estudian el aspecto del problema desde un punto de vista teórico.

En el índice bibliográfico del final del libro se han incluido especialmente aquellas obras en las que se describen uno o más ejercicios en determinados casos como experimentos —, así como otras que pueden usarse como manuales prácticos y complemento de esta colección.

12. Puntos de evaluación

Los puntos de vista para una evaluación están indicados casi siempre en forma de pregunta. En la mayoría de los casos pueden considerarse como un análisis de los objetivos indicados. Antes de proceder a la evaluación definitiva es conveniente consultar los resultados eventuales de observadores especializados.

13. Variaciones

En este apartado se indican y sugieren variaciones y modificaciones de los ejercicios fundamentales que no aparezcan en las instrucciones adicionales. Casi siempre se trata de ampliaciones o cambios en el modo de plantear la cuestión.

14. Análogos

Bajo este concepto se han recogido aquellos ejercicios que — en una estructura tal vez muy distinta — pueden utilizarse para fines parecidos o iguales; algunos de ellos aparecen en otro lugar de este libro, y otros los conocemos por la bibliografía. Aquí está concretado, entre otras cosas, lo que antes se ha indicado como característica esencial de los ejercicios: la posibilidad de modificar por completo tanto los planteamientos con los objetivos y su alto grado de polivalencia.

15. Como punto final, después de cada ejercicio se ha dejado espacio para anotaciones propias. Se ha considerado esta posibilidad con el fin de que la obra constituya realmente para el usuario un manual propio, en el que puedan anotarse experiencias, éxitos, fracasos, variaciones y nuevas definiciones.

Sólo en unos pocos ejercicios el conocimiento previo de los participantes supone desventaja o incluso impide su realización. Se trata de los siguientes — algunos solamente en parte —: Mujer anciana — mujer joven (2.2), firma de cosmética (2.3), escenificación de un incidente (2.6), sociedad carbonífera (5.3), experimento de Asch (7.1), dictamen (7.2) y la infanticida (7.4). En todos los demás ejercicios suele más bien suceder que una participación repetida despierte clarividencias que no fueron posibles la primera vez. Muchos de los ejercicios implican, aun después de su reiterada realización, una fascinación nueva, incluso para el director del ejercicio; en realidad el desarrollo de un ejercicio nunca es igual a otro.