

**Oswaldo San Giácomo
Viviana Beatriz Ibañez**

**Conocimiento,
comunicación dialógica
y Trabajo Social con grupos**

**Oswaldo San Giácomo
Viviana Beatriz Ibañez**

**Conocimiento,
comunicación dialógica
y Trabajo Social con grupos**

San Giácomo, Osvaldo

Conocimiento, comunicación dialógica y Trabajo Social con grupos / Osvaldo San Giácomo ; Viviana Beatriz Ibañez. - 1a ed. - Mar Chiquita : Editorial Beatrix, 2020.

Libro digital, PDF. Archivo Digital: descarga.

ISBN 978-987-47911-0-8.

1. Trabajo Social. 2. Grupos Sociales. 3. Técnicas de Intervención Social.

I. Ibañez, Viviana Beatriz. II. Título.

CDD 361.4

ISBN 978-987-47911-0-8



Diseño de cubierta: Sofía Puertas

Correctora editorial: Claudia B. Bazán

Queda hecho el depósito establecido por la ley 11.723

A la memoria de Enrique Di Carlo

ÍNDICE

<u>INTRODUCCIÓN</u>	6
<u>CAPÍTULO 1: Avances del conocimiento objetivo en la profesión de Trabajo Social</u>	10
<u>Los agrupamientos humanos y el Trabajo Social</u>	17
<u>El grupo, lo grupal y la grupalidad</u>	19
<u>Grupos desde el Trabajo Social</u>	22
<u>La propuesta metodológica del TSG</u>	25
<u>La comunicación dialógica y el contexto de la investigación</u> ...	28
<u>Síntesis del capítulo</u>	38
<u>CAPÍTULO 2: Trabajo Social con grupos. Algunas consideraciones metodológicas específicas</u>	41
<u>Una experiencia de Trabajo Social con grupo cooperativo</u>	45
<u>CAPÍTULO 3: Primera etapa del proceso grupal. Idealización versus necesidades reales</u>	48
Consideraciones previas	48
<u>Sesión 1. Primeros pasos para la integración y conocimiento del grupo</u>	
Objetivos de la sesión grupal.....	49
Plan de la sesión grupal	50
Crónica de la Primera sesión grupal	51
Análisis de la sesión grupal	60

<u><i>Sesión 2. Conocimiento de problemas y propuesta de hipótesis</i></u>	
Objetivos de la sesión grupal	66
Plan de la sesión grupal	66
Crónica de la Segunda sesión grupal	67
Análisis de la sesión grupal	72
<u><i>Sesión 3. Predominio de la idealización y avance en el diálogo grupal</i></u>	
Objetivos de la sesión grupal	77
Plan de la sesión grupal	77
Crónica de la Tercera sesión grupal	78
Análisis de la sesión grupal	84
<u>Análisis de la primera etapa del proceso grupal</u>	88
<u>CAPÍTULO 4: Segunda etapa del proceso grupal. Toma de conciencia versus temores</u>	91
<u><i>Sesiones 4 y 5. Al encuentro del grupo con sus dificultades reales (aplicación de la técnica Actividades imaginativas)</i></u>	
Objetivos de las sesiones grupales	91
Plan de la sesiones grupales	92
Crónica de la Cuarta sesión grupal	94
Crónica de la Quinta sesión grupal	105
Análisis de las sesiones grupales	115
<u><i>Sesión 6. Más realismo menos idealización de la realidad</i></u>	
Objetivos de la sesión grupal	120
Plan de la sesión grupal	120
Crónica de la Sexta sesión grupal	122
Análisis de la sesión grupal	134

Sesión 7. *Avance en la objetivación de los problemas*

Objetivos de la sesión grupal	139
Plan de la sesión grupal	140
Crónica de la Séptima sesión grupal	141
Análisis de la sesión grupal	151

Sesión 8. *Comienzo de una nueva etapa en el proceso educativo grupal*

Objetivos de la sesión grupal	156
Plan de la sesión grupal	157
Crónica de la Octava sesión grupal	157
Análisis de la sesión grupal	166

Análisis de la segunda etapa del proceso grupal 170

CAPÍTULO 5: Tercera etapa del proceso grupal. Dependencia versus independencia 172

Sesión 9. *Análisis diagnóstico para mayor comprensión de los vínculos internos y de asesoría*

Objetivos de la sesión grupal	172
Plan de la sesión grupal	173
Crónica de la Novena sesión grupal	175
Análisis de la sesión grupal	188

Sesión 10. *Incremento en la comunicación. Toma de decisiones y menor dependencia*

Objetivos de la sesión grupal	194
Plan de la sesión grupal	195
Crónica de la Décima sesión grupal	196
Análisis de la sesión grupal	204

Sesión 11. *Un conflicto grupal y su afrontamiento*

Información acerca de una situación grupal vivida	208
Objetivos de la sesión grupal	209
Plan de la sesión grupal	210
Crónica de la Décimo primera sesión grupal	211
Análisis de la sesión grupal	220

Sesión 12. *Superación paulatina del conflicto y avance en la comunicación*

Objetivos de la sesión grupal	222
Plan de la sesión grupal	223
Crónica de la Décimo segunda sesión grupal	224
Análisis de la sesión grupal	233

Sesión 13. *El grupo se centra en su desarrollo interno.**Comunicación y realismo*

Objetivos de la sesión grupal	236
Plan de la sesión grupal	236
Crónica de la Décimo tercera sesión grupal	237
Análisis de la sesión grupal	247

Sesión 14. *Comunicación, participación reflexiva y manejo de técnicas para la independencia*

Objetivos de la sesión grupal	250
Plan de la sesión grupal	250
Crónica de la Décimo cuarta sesión grupal	251
Análisis de la sesión grupal	260

Sesión 15. *Fin del proceso educativo grupal*

Objetivos de la sesión grupal	262
Plan de la sesión grupal	262

Crónica de la Décimo quinta sesión grupal	263
Análisis de la sesión grupal	273

CONCLUSIONES FINALES ACERCA DEL PROCESO

<u>GRUPAL</u>	275
----------------------------	-----

<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	277
----------------------------------	-----

INTRODUCCIÓN

Como es sabido, el conocimiento científico no surge de manera espontánea, sino que es una construcción y, por lo tanto, tiene historia. La memoria de ese proceso no puede estar ausente porque, si éste se olvida o se interrumpe, termina por desconocerse el propio desarrollo científico y la acumulación histórica del conocimiento.

Actualmente, nuestra profesión se ve afectada por la ignorancia o falseamiento de la historia de nuestros orígenes y del desarrollo científico producido. En nuestra disciplina sufrimos doblemente ese desconocimiento: por un lado, derivado del periodo de la reconceptualización, al negar, sin fundamento científico, la teoría del trabajo con casos y grupos y, por otro lado, falseando la historia del Trabajo Social Profesional (TSP) respecto de la memoria de nuestros verdaderos orígenes.

Por eso, valoramos el esfuerzo realizado por colegas investigadores, trabajadores sociales, indagando con rigor científico nuestra verdadera historia, lo cual permitió superar la memoria desvalorizada de un pasado histórico tergiversado, tal el caso de Di Carlo 1997; Miranda Aranda 2004; 2013; Capilla Pérez-Villadonga Gómez, 2004; Travi, 2006; Ibañez, 2011; por citar los trabajos a nuestro criterio, más relevantes.

Este esfuerzo de conocimiento permite, a su vez, el propio avance científico de nuestra disciplina y profesión a partir de la ruptura necesaria con la beneficencia y la caridad, lo cual permitió la elaboración del conocimiento objetivo de las

realidades humanas. Hoy reconocemos que disponemos de una teoría y metodología propias, así como de un objeto de trabajo y especificidad profesional, contrariamente a lo que aún afirman algunas corrientes de opinión profesional.

Construimos una profesión preocupada por conocer los “por qué” de un determinado fenómeno social. No nos basta con describir una realidad, sino que necesitamos comprenderla y explicarla para apoyar a las personas en la transformación de esa realidad vivida. No es un conocimiento especulativo o meramente filosófico de un fenómeno, sino un saber para su transformación en una realidad nueva y para la mejora de las condiciones de vida.

En este sentido, es importante considerar que las dificultades académicas que actualmente sufre nuestra profesión, están causadas por esa ignorancia de la historia de nuestros orígenes y del desarrollo científico producido en este siglo de existencia del TSP, tomando como referencia 1917, cuando Mary Richmond funda nuestra profesión sobre la base del conocimiento científico de las realidades humanas propias del quehacer profesional. Es decir que compartimos, junto con muchos otros colegas docentes e investigadores latinoamericanos y europeos, que nuestra disciplina y profesión, históricamente, nace en ruptura con la beneficencia y la caridad y que, gracias a esa ruptura, pudimos desarrollar el conocimiento científico: teoría, metodología y objeto específico.

Nos desarrollamos científicamente al mismo tiempo que las demás ciencias sociales cuando, desde los siglos XVII y XVIII, pensadores de aquellos tiempos plantearon la necesidad de conocer la racionalidad de los fenómenos sociales, en lugar de que fueran explicados por un designio divino indiscutible que debía ser aceptado como verdad absoluta. Los seres humanos comenzaron a ser considerados como sujetos activos,

constructores de la historia, con capacidad de pensar usando la razón para no solo explicar, sino también, transformar la realidad.

Miranda Aranda (2004) realiza un recorrido de gran valor en su investigación con motivo de su tesis doctoral, trabajo de 400 páginas de análisis histórico de la construcción de la disciplina y del proceso de profesionalización del Trabajo Social que todo/a trabajador/a social debería leer y todo/a docente de la disciplina debería estudiar. Los conceptos que se vierten reflejan el interés en mostrar cómo es posible elaborar conocimiento objetivo de las realidades en las que se interviene profesionalmente, desde la peculiar relación del profesional de Trabajo Social con situaciones humanas en crisis. Permite encuadrar, teóricamente, al presente material y compartir significados con el lector.

La experiencia de Trabajo Social con Grupo (TSG) que se expone en este libro procura plantear el interés en reflexionar acerca del avance del proceso de desarrollo científico del TSP que, a nuestro criterio, hemos alcanzado. Asimismo, pone en conocimiento del lector una experiencia con un grupo de personas interesadas en realizar una actividad laboral en el marco de una organización cooperativa integral. Se trata de un ejemplo de intervención que dota de valor científico una forma de labor profesional y que favorece alcanzar el conocimiento objetivo de las situaciones humanas en crisis, en tanto objeto específico de nuestra actividad; el proceso descrito involucra una manera peculiar de abordaje del acontecer grupal, mediante un modo de comunicación que, a través de la reflexión sobre los problemas, conduce a la comprensión y transformación de esas realidades. Expresamos un reconocimiento especial a nuestro amigo Enrique Di Carlo quien fuera parte de esta investigación y un pionero en este tipo de estudios con grupos en la profesión de Trabajo Social.

La exposición de esta experiencia posibilita observar, desde el TSG, procesos de toma de conciencia de la realidad, así como de las formas de conducción utilizadas, tomando en cuenta la situación grupal y desarrollando un proceso de conocimiento, sobre la base de la identificación de problemas y el planteamiento y análisis de hipótesis, que resulta favorecedor de las condiciones de producción y convivencia. Tal proceso se sustenta en una forma de comunicación que estimula el despliegue del pensamiento reflexivo crítico del grupo, permitiendo la toma de conciencia de los problemas, desde su análisis, y su paulatina transformación en una realidad distinta a la que se aspira.

La organización de la presente obra ha sido pensada en 5 capítulos; los dos primeros desarrollan aspectos conceptuales y metodológicos de la intervención profesional y los tres siguientes presentan el proceso grupal y la propuesta de intervención instrumental operativa, dividido en tres etapas que reflejan tres grandes instancias evolutivas del grupo. Esperamos que su lectura resulte nutricia a quienes se interesen por este tema.

[Volver al índice](#)

[Volver al índice](#)

CAPÍTULO 1

AVANCES DEL CONOCIMIENTO OBJETIVO EN LA PROFESIÓN DE TRABAJO SOCIAL

Nuestra profesión cumplió un siglo de existencia a partir de 1917, cuando Mary Richmond funda la profesión de Trabajo Social, a partir de su preocupación por la necesidad del conocimiento de la racionalidad específica de los fenómenos sociales, en particular, de las situaciones humanas que era necesario atender, no sólo en sus carencias materiales, sino, esencialmente, para contribuir, a través del conocimiento, a la transformación de esas situaciones en una nueva realidad que permitiera alcanzar aspiraciones y calidad de vida.

Recuérdese que, en aquellos años, llegaron a los Estados Unidos importantes corrientes migratorias y se libraron fuertes luchas sociales por la ley de ocho horas de trabajo, el enfrentamiento al racismo, el surgimiento del feminismo, el voto de la mujer y la lucha por el pacifismo. Fue el período conocido como el de la Reforma, en el cual las luchas populares alcanzaron altos niveles de confrontación social y donde participaron las pioneras de nuestra profesión, no solo como profesionales, sino como militantes sociales. Es decir que nuestro origen profesional se enmarca en esa instancia histórica de inclusión y búsqueda del progreso social, tal es el caso de Jane Addams, por citar un ejemplo, pionera de la sociología y del Trabajo Social, quien en 1931 alcanzó el Premio Nobel de la Paz por sus recorridos y sus luchas pacifistas.

La investigación de las situaciones humanas concretas y

la necesidad de elaboración de diagnóstico social desarrollaron las bases necesarias de conocimiento para avanzar en los pasos de la intervención profesional. En su libro *Diagnóstico Social* (1917) traducido al español en 2005, Mary Richmond señala que:

“El proceso comienza con la investigación, o la recolección de la evidencia, prosigue con su análisis crítico y comparación, y finaliza con su interpretación y definición de la dificultad social” (2005; p. 36).

Las trabajadoras sociales fueron descubriendo y enfrentando en su labor las necesidades de aquellas personas y sus familias, pero también pudieron tomar contacto con sus aspiraciones de una vida mejor. Esta comprensión se fue logrando mediante procesos iniciales de investigación de la realidad, que fueron afines a la elaboración de un conocimiento más objetivo de esas historias de vida. Mary Richmond afirma también, en el mencionado trabajo, que tanto su conocimiento como las posibilidades de su transformación encontraron mayores posibilidades, precisamente, debido a la relación positiva entre el proceso de reforma social y el trabajo social de casos, en un progreso simultáneo.

Esta preocupación por el conocimiento racional de las situaciones humanas permite mostrar la superación de momentos históricos en los cuales prevalecían las soluciones originadas en la beneficencia y la caridad; esta procedencia aportaba respuestas materiales inmediatas, pero no el conocimiento requerido para conocer las “esencialidades subyacentes” de cuya comprensión pudieran elaborarse soluciones sociales integrales. Para la profesión de Trabajo Social no se conciben soluciones parciales, sino que se trata de establecer un vínculo de comunicación con las personas, desde donde intervenir para la transformación de las situaciones humanas en crisis; la comunicación se halla estrechamente

vinculada, desde sus comienzos, a procesos socioeducativos y psicosociales. La atención de necesidades y aspiraciones humanas requiere de la comprensión integral de esa realidad, a fin de transformarla en una nueva realidad en la que quepa la modificación de las propias opiniones que orientaron decisiones humanas para una vida más feliz, con la posibilidad de elaborar nuevos horizontes de convivencia.

La forma de tratar los problemas humanos, representada por la nueva disciplina de Trabajo Social, puso en evidencia la necesidad de una comunicación humana entre el TSP y las personas en situaciones críticas. Precisamente, desde esa relación se observó que era posible apoyar un pensamiento que permitiera la reflexión crítica, para elaborar el conocimiento que condujera a la toma de conciencia y la transformación de esas situaciones humanas concretas. Las personas construyen sus vidas desde la variedad de vínculos humanos de sus relaciones sociales, por lo que la labor del trabajador social favorece, desde ese vínculo peculiar, la construcción de nuevas visiones y comportamientos.

En este sentido, fue el “Interaccionismo Social” de George Mead, incorporado a nuestra disciplina por Mary Richmond y otras pioneras, lo que aportó elementos para la construcción de la teoría del Trabajo Social para la comprensión racional de las situaciones humanas, desde el Trabajo Social de Casos (TSC) y el desarrollo de procesos educativos no formales (DI Carlo, 2001).

En consecuencia, es específico del TSP el desarrollo de un proceso de conocimiento, que involucra a las personas, derivado de la relación dialéctica entre el conocimiento y la necesidad de transformación de las situaciones humanas en crisis. Al trabajador social le interesa que las personas analicen las realidades que viven, en las que comparten cotidianamente

diversos vínculos humanos, para que desarrollen una mayor conciencia de esas realidades en las que se debaten.

La teoría y forma de intervención desde el TSC fue la metodología originaria desde donde se fue produciendo el proceso de elaboración teórica que orienta al profesional. Es decir, desde el peculiar vínculo directo con los sujetos, en el marco del debate específico de la situación humana que representa una totalidad activa e integrada y que se necesita conocer con las personas.

Se fue entendiendo que ese vínculo profesional permitía desarrollar un proceso de conocimiento desde la abstracción de las realidades, partiendo necesariamente de las subjetividades propias de quienes las viven y de sus expresiones empíricas. Expresión, a su vez, de la nueva concepción de los seres humanos como sujetos de la historia, activos, con capacidad de pensar y reflexionar críticamente, surgida en el momento histórico conocido como la “Ilustración”, cuando se reconoció la necesidad de aceptar que los fenómenos sociales debían ser considerados en su racionalidad específica, abriéndose paso así a los procesos de investigación objetiva de la realidad en el marco del desarrollo científico.

Se aceptó que los problemas sociales deben ser conocidos en profundidad para poder ser resueltos; que, concibiendo la naturaleza humana como buena, las personas son capaces de conocer y transformar las realidades sociales, y que es en el marco de la sociedad donde se generan las condiciones para las frustraciones y errores que se producen en la búsqueda del bien. Los seres humanos ya no son tratados como objetos de beneficencia y caridad, porque se entendió el porqué de sus problemas en las condiciones de existencia. En definitiva, se aceptó que los problemas sociales eran producto de las nuevas estructuras sociales derivadas del desarrollo industrial capitalista

como forma de producción y explotación del trabajo humano y que la denominada “cuestión social” no era consecuencia de individualidades humanas, sino que se deriva de las formas de explotación del trabajo humano y es necesaria al desarrollo del capitalismo.

La profesión de Trabajo Social, por lo tanto, no es producto de una supuesta evolución de la beneficencia, ya que nace como profesión en ruptura con ésta y porque no considera a las personas como objetos de atención, sino como sujetos con capacidad de pensar críticamente y desarrollar la toma de conciencia acerca de qué les pasa y cómo transformar la realidad. Se busca, de esta manera, contribuir a la elaboración de conocimiento objetivo, a fin de intentar cambios para una vida donde los Derechos Humanos estén garantizados.

Años más tarde, con los aportes de Harris Perlman, se avanzó en el valor de la comunicación con las personas para comprender la situación crítica en la que se debaten, a fin de desarrollar un pensamiento reflexivo, mejorando la capacidad de análisis, objetivando su pensamiento y favoreciendo así la elaboración de soluciones que cambien sus condiciones de vida. Perlman en el libro *Trabajo social individualizado* (1974) va a decir:

“Esta tarea mental consistente en examinar las partes de un problema atendiendo a la importancia de su peculiar naturaleza y organización, a las relaciones existentes entre ellas, y entre ellas y los medios de resolver el problema, es precisamente el proceso de diagnóstico” (1974, p. 201).

Luego agrega que:

“Lo que da forma a la tarea de resolución de problemas es el pensamiento reflexivo”. “Diagnosticar” como proceso

de pensamiento y “establecer un diagnóstico” como producto de tal proceso, significan, por tanto, asumir la simple pero importante responsabilidad de pensar conscientemente en lo que sentimos, experimentamos, conocemos o conocemos a medias, a fin de poder disponer de ello como orientación para cuanto se tenga que conocer, comprender o hacer más tarde” (1974, p. 203)

Pero, a su vez, plantea que la reflexión requiere de un vínculo de comunicación entre el profesional de Trabajo Social y las personas, por eso afirma que:

“Al mismo tiempo que escucha lo que el cliente le refiere, va entresacando y separando los asuntos principales, los datos más importantes, tratando de averiguar qué es lo que precisa ser considerado en primer lugar (aunque no necesariamente más a fondo). A veces, cuando el problema no es muy complicado o el cliente ha ordenado su pensamiento y centrado sus dificultades, la tarea es relativamente sencilla. Pero, más a menudo, exige que el especialista en “casework” posea un desarrollado sentido de la coordinación, y sepa, a la vez escuchar atentamente, organizar sus ideas de acuerdo con lo que ve y oye y responder de manera que pueda ayudar al cliente a participar en tal organización”. (1974, p. 179).

Es decir que el avance de nuestra disciplina de Trabajo Social se nutrió de las teorías sociales que se fueron construyendo desde la nueva concepción del sujeto en sociedad como *persona portadora de universalidad*; las mismas que contribuyeron al desarrollo de las ciencias sociales (como la psicología, la psicología social, la sociología, la antropología y hasta de la psiquiatría). Simultáneamente, el Trabajo Social fue conformando una teoría propia, basada en la experiencia profesional y desde la relación comunicativa con las personas. La comprensión de los fenómenos sociales no se puede realizar

desde una ciencia en particular porque responde a un conocimiento específico, de acuerdo con su objeto de estudio; entonces, se hace necesaria la complementariedad de esos conocimientos (Di Carlo, 2001; Miranda Aranda, 2004).

Es en este sentido que el Trabajo Social fue incorporando una variedad de conocimientos, tanto para entender las situaciones humanas específicas como para ubicarlas en el marco más general en el que se produjeron, lo cual permitió la inclusión de las distintas corrientes interpretativas de la realidad social, integrando una variedad de fuentes teóricas que contribuyeron a dar forma a la disciplina de Trabajo Social.

En verdad, no nacimos de la nada, sino que poseemos una existencia y valoración no negada por otras ciencias, que también necesitan de nuestro conocimiento. En particular, si bien utilizamos una diversidad de técnicas, no somos técnicos sociales, porque esas técnicas las usamos a partir de un marco teórico general, sumado a lo específico de las situaciones humanas que atendemos, sin lo cual resulta imposible aplicar una técnica que favorezca un nuevo giro de comprensión acerca de los devenires sociales situados.

Nuestra profesión no fue ajena al proceso histórico de construcción teórica y metodológica de las ciencias sociales, sino que ese crecimiento teórico permitió consolidarla como necesidad histórico-social para atender, conocer y transformar las situaciones humanas en crisis generadas en las circunstancias de la vida cotidiana de las personas y en el marco de la estructura social predominante. Transformar esas situaciones para mejorar las condiciones de vida humana debía ser producto del conocimiento objetivo y no de acciones benéficas o de caridad; no se trataba de lograr cierta armonía en la vida de las personas, sino de reconocer que era necesario favorecer el cambio de esas situaciones dentro de un proceso

social de intervención profesional. Surgió una profesión que se reveló capaz de desarrollar un método apto para analizar historias de vida, identificar problemas sociales y producir, junto a las y los involucrados, procesos de transformación. Para comprender, describir e intentar estrategias de intervención asertivas resulta fundamental el estudio de las relaciones interpersonales y del contexto, es decir, un minucioso trabajo de investigación para la *intervención*.

[Volver al índice](#)

Los agrupamientos humanos y el Trabajo Social

Para el estudio del TSG la bibliografía sobre los orígenes del Trabajo Social comunitario y con grupos en Inglaterra y Estados Unidos, entre fines del siglo XIX y principios del XX, resulta sumamente escasa. En los textos de mayor difusión se identifican: Kisnerman, 1968; Konopka, 1968; Friedlander, 1985; Di Carlo 1969;1997; Miranda Aranda, 2004; Zastrow, 2006.

Estos autores vinculan el *Movimiento de los Settlements* con el origen del Trabajo Social y, en particular, con el TSG y comunitario, haciendo especial referencia a las experiencias del *Toynbee Hall* (1884) en Inglaterra, con Samuel Augustus Barnett y su esposa, Herietta Rowland; y del *Hull House* de Chicago (1889) en Estados Unidos, con Jane Addams.

La palabra *settler* significa poblador, asentarse; *settlement*, asentamiento, colonia, poblado y *settlemer*, colono (Larousse,1987). Sin embargo, no podríamos reducir la traducción al significado literal, ya que se trataba de una forma

de vida vinculada al tratamiento de las necesidades de la época, que implicaba una convivencia *in situ*. La definición de Konopka (1963) nos resulta más apropiada; según la autora, “*se trata de centros sociales urbanos*” desde donde se establecía un vínculo entre los residentes/voluntarios y la población. Los residentes eran estudiantes universitarios de distintas disciplinas que recibían una formación integral y humanística, basada en el contacto directo con las personas y su realidad, con el fin de producir cambios en la sociedad (Ibañez, 2012).

En el siglo XIX, son tres los movimientos que influyeron en la filosofía social y en la aplicación práctica de la asistencia a los pobres:

1. Los movimientos de la reforma social
2. Las Sociedades de la Organización de la Caridad y
3. La investigación social

El movimiento de los llamados Settlements está considerado dentro del movimiento de la reforma social. La idea central era producir el intercambio entre clases, es decir, que las clases trabajadoras tomaran contacto con otras clases sociales, específicamente, con graduados universitarios; y que estos graduados se vincularan con las situaciones de pobreza. Así es como al primer asentamiento, según Scheuer (1985), fueron los graduados de Oxford y Cambridge. Diversos autores coinciden en que sería una primera idea de lo que es, en la actualidad, la extensión universitaria.

En la historia de estos asentamientos aparece, claramente, la creación de la casa parroquial St. Jude, emplazada en el barrio obrero Whitechapel, en la Londres de 1883, dirigida por Barnett y su esposa, como centro de estudiantes residentes. En 1884, un grupo de estudiantes

construye el *Toynbee Hall*, debido a la prematura muerte por tuberculosis del estudiante Arnold Toynbee, residente de la casa de los Barnett. En ese momento, Samuel Barnett es elegido como director del Toynbee, cargo que ocupó hasta 1906. Esta institución contaba con una biblioteca de 7000 libros, abierta al público. También allí se dictaban clases nocturnas donde se enseñaba a leer y a escribir y algo de economía doméstica para jóvenes mujeres que salían de la escuela.

[Volver al índice](#)

El grupo, lo grupal y la grupalidad

Entendemos, junto con Souto (2003), que lo grupal siempre propone un campo dentro de un ámbito y en una realidad concreta en el complejo entramado de problemas sociales o crisis sociales o situaciones personales determinadas. Desde esta perspectiva, podemos pensar en lo grupal como espacio, más que como grupo en sí mismo. Estamos distinguiendo, de este modo, algo que va más allá del grupo o de los agrupamientos humanos en general y es el espacio; tal como dice la autora:

“...son las tendencias hacia un desarrollo más que una estructura cristalizada, espacio de profundización de fenómenos, de configuraciones múltiples, de transformación; nudos que se atan y se desatan en la evolución, en el transcurrir histórico de las interacciones entre sujetos...” (Souto, 2003; p. 20).

Acordamos con esta autora que lo grupal interpela a quien intenta conocerlo, lo enfrenta al conocimiento que tiene sobre ello y sobre la interacción humana porque, de alguna forma, este ámbito de lo grupal se va desarrollando a sí mismo y

se consolida de diversas maneras. Es en este sentido que podemos encontrar, en este campo, distintas peculiaridades surgidas de esa interacción. El grupo, va a decir Souto (2003), se hace presente en ese espacio, no como una totalidad, sino como una “totalidad en curso”, en organización permanente, en devenir constante.

Existen concepciones diversas de lo grupal y, muchas veces, estas ideas hacen que lo grupal se asimile al grupo. Entendemos que los innumerables agrupamientos humanos no podrían asimilarse al grupo y que debemos despejar esta creencia para poder aportar claridad en nuestro objeto de conocimiento, de trabajo y de formación/enseñaje.

El grupo no es lo mismo que lo grupal. Lo grupal se refiere a un ámbito y el grupo, al evento humano dentro de ese ámbito. Souto va a afirmar que lo grupal aparece como asimilable al grupo. Esto implica que, para poder diferenciar lo grupal del grupo, tendrá que tomarse en cuenta que: “... *la preocupación teórica está centrada en identificar al grupo, recortarlo, explicarlo en su especificidad y esencialidad.*” (Souto, 2003; p. 53).

Dentro de lo grupal estarían concentradas todas las posibilidades de agrupamiento con diferentes grados de *grupalidad*, entendiendo por *grupalidad* la posibilidad potencial que todo agrupamiento humano tiene de consolidarse como un grupo. Podemos nombrar algunos de los agrupamientos que conocemos sin pensar, por ello, que son los únicos: serie, dispositivo grupal, equipo, grupo, movimientos sociales; son algunos de los agrupamientos humanos con los que el Trabajo Social suele interactuar. Todos ellos con diferentes grados de grupalidad.

Ahora bien, el grupo tiene una particularidad específica

para el Trabajo Social y una finalidad peculiar, pues nos permite abordar situaciones humanas concretas -a partir de la potencia, relación y sentido de pertenencia que genera ese espacio- y producir cambios, modificaciones y hasta resoluciones de necesidades a corto plazo. Los grupos que forma el Trabajo Social para su intervención profesional tienen la finalidad de presentarse como una estrategia o un nivel de abordaje.

Entendemos la intervención profesional desde el Trabajo Social como un proceso de conocimiento -de análisis, descripción, evaluación y resolución- de situaciones humanas concretas; y de evolución dialógica y dialéctica cuya finalidad es visibilizar problemas sociales, influir en su transformación positiva y, de ser posible, impactar en las políticas públicas.

En las intervenciones sociales, como analizamos desde su origen, es fundamental fomentar el protagonismo en la acción de los sujetos involucrados, mediatizados por el encuentro dialéctico entre investigadores y usuarios; esto le otorga criterio de validez a la práctica. Aquel que interviene en una situación dada debe respetar el proceso que individuos y grupos realizan en el transcurso del reconocimiento de sus demandas, a fin de no adelantar momentos que puedan entorpecer la tarea.

El grupo es una posibilidad “de posibilidades” que podemos usar como herramienta para resolver problemas sociales. El trabajador social, en su proceso de conocimiento de situaciones humanas concretas, puede encontrar que armar un grupo resulte un plan estratégico para intervenir en dichas situaciones.

[Volver al índice](#)

Grupos desde el Trabajo Social

Tratando de encontrar elementos que nos sirvan para nuestro análisis, consideramos que quienes deciden ser parte de un grupo son personas capaces de reconocer la fuerza potencial de la interacción en la resolución de sus necesidades, desde la interacción más próxima. Y aquí estamos poniendo el énfasis en tres elementos importantes a ser considerados para el funcionamiento de un grupo: 1. personas capaces de reconocer; 2. la fuerza potencial de la interacción y 3. la posibilidad de resolver necesidades.

Cuando hablamos de personas capaces de reconocer, no hacemos referencia alguna al nivel de instrucción o formación escolar alcanzada, ya que esto no es excluyente; estamos refiriéndonos a la capacidad de comprensión y de escucha que una persona debe tener para reunirse con otras y permitirse recibir algo nuevo y transmitir ideas acerca del acontecer grupal. Si leemos la definición del diccionario de “capacidad”, encontraremos que dice “talento o disposición para comprender o hacer algo” y “aptitud o suficiencia para algo”; es a este aspecto al que hacemos referencia, entonces, en lo que a capacidad para el trabajo en grupos se refiere.

Que alguien pueda reconocer la fuerza potencial de la interacción involucra habilitar a otros a opinar sobre sus cuestiones, ver la organización grupal como superadora del aislamiento individual frente a determinados problemas o conflictos. También incluye asumir que las diferentes opiniones sobre un mismo tema lo amplían, clarifican y pueden dar lugar a organizaciones resolutivas del mismo que se sostengan en el tiempo y que permitan una mejor defensa. Y que la interacción facilite la resolución de necesidades implica identificarlas, categorizarlas y poner en marcha alternativas que tiendan a mitigarlas o encauzarlas de forma satisfactoria.

Observamos alguna coincidencia con los principios organizadores de los grupos enunciados por E. P. Riviere (1977); por un lado, la tríada necesidad, objetivo, tarea y, por el otro, la mutua representación interna como factor fundamental para la conformación consciente de un grupo.

Cuando hablamos de “objetivo” estamos aludiendo a un propósito, una línea, un camino que queremos trazar y hacia dónde queremos ir y, cuando referimos a una “tarea” nos remitimos a la actividad, a la acción tendiente al logro de ese objetivo. Pero, al pensar en “necesidad” nos resulta difícil definir este término pues suele confundirse con otros vinculados al recurso o satisfactor y, entonces, entramos en una serie de confusiones teóricas y metodológicas del tratamiento, las cuales, frecuentemente, nos empantan. Vamos a resumir acordando que la necesidad existe como tal en tanto “estado de insatisfacción”, “necesidad” es un concepto abstracto y general que conforma una tríada inseparable junto a los “deseos” y las “carencias”. Por lo tanto, no vamos a decir que la necesidad es solo un estado de carencia, tal como se creía; vamos a considerarla un deseo a satisfacer que motiva y mueve a la realización de acciones humanas.

Es indudable que el campo de lo grupal se presenta como una oportunidad única de intervención profesional para la satisfacción de necesidades de un número mayor de personas en un tiempo menor. Pero, independientemente de esta cuestión meramente operativa, para los trabajadores sociales, el grupo es una herramienta para la participación, la socialización, la construcción de ciudadanía y, por ende, la autogestión. Pues, si miramos las “bondades” del grupo, podemos afirmar que en un grupo la persona comprende, opina, escucha, organiza, espera, promueve, piensa, siente, valora, es valorado, educa, es educado, acompaña y es acompañado, entre tantas otras

situaciones positivas que podrían enumerarse; o bien éstas podrían resumirse bajo el fenómeno de la socialización que en los grupos se produce.

Los trabajadores sociales podemos fundamentar, entonces, que un grupo es un instrumento de intervención constituido por un número determinado de personas capaces, que se reúnen de manera frecuente, motivadas por sus necesidades, que reconocen el potencial de la interacción para la resolución o clarificación de los requerimientos que se proponen como metas y que, a partir de estos encuentros, buscan la autogestión y el logro de objetivos comunes. Este instrumento nos permite operar en la realidad concreta de las personas, con la intervención directa de ellos en la prosecución del logro de sus intereses y el de la comunidad en la que se encuentre inmerso el grupo.

Se trata de un instrumento que nos permite diagnosticar la realidad comunitaria/territorial, planificar políticas de desarrollo social acordes a la cuestión social que vive ese territorio y responder de forma precisa a los requerimientos de los sujetos que participan. El grupo de personas será capaz de analizar su situación críticamente, elaborar alternativas de solución y ejecutar acciones para lograr llevarlas a cabo. Esto implica que los grupos de trabajo social deberán, indefectiblemente, atravesar tres momentos dentro de su proceso de autogestión:

- La indagación de las motivaciones comunes y necesidades del encuentro: este será todo el proceso de análisis crítico de la situación, hasta que el grupo acuerde cuál es la situación común a todos los miembros, pudiéndose utilizar diferentes técnicas que favorezcan la participación e interrelación.
- La búsqueda conjunta de soluciones a corto, mediano y largo plazo: el grupo deberá aprender a evaluar las posibilidades que el medio le presenta para elaborar

proyectos posibles y aprender a distinguir, entre los tipos de resoluciones, las que dependen directamente del grupo de aquellas que tienen una dependencia externa. Respecto de las resoluciones directas, debe saber determinar el cómo y quiénes participarán y, en relación con las externas, debe poder decidir cuáles serán los canales necesarios a ser utilizados para su abordaje y gestión.

- La ejecución de acciones: comprende toda la actividad concreta y planificada en el grupo pero realizada en ámbitos externos al grupo con el fin de ir llegando al cumplimiento de los objetivos propuestos.

[Volver al índice](#)

La propuesta metodológica del TSG

En el avance del Trabajo Social como profesión, desde las variantes conceptuales y diferentes elaboraciones, se evolucionó hacia una síntesis histórica de nuestra función en la que fue definido el vínculo profesional a partir del respeto a la persona humana y a la necesidad del diálogo para conocerla; esto es lo que dio lugar a la construcción de la categoría metodológica actualmente denominada comunicación dialógica. Esta forma de comunicación profesional no solo permitió definir la forma de ese vínculo, sino que se constituyó en el instrumento necesario para desarrollar el conocimiento de las situaciones humanas en crisis, a partir de la relación entre el profesional de Trabajo Social y las personas en debate con esa realidad.

La definición de las situaciones humanas en crisis como objeto específico de conocimiento profesional del Trabajo Social conlleva la adopción del materialismo dialéctico como método, en

tanto es éste el que hace posible el conocimiento de las realidades humanas que se producen en el marco de los más amplios fenómenos que afectan la vida social (violencia familiar, consumo adictivo de sustancias psicoactivas, problemas de trabajo y otros).

A través del vínculo dialéctico entre el profesional y las personas es posible acceder al conocimiento objetivo de la realidad en debate, a fin de propiciar el desarrollo de un pensamiento que permita identificar problemas y plantear hipótesis explicativas. La comprobación, descarte o modificación de tales hipótesis surge de la respuesta grupal en términos de los cambios en la calidad de los vínculos humanos y en las condiciones de existencia.

La comunicación entre los sujetos está en la naturaleza del Trabajo Social. La preocupación del profesional es contribuir a desarrollar un proceso socio-educativo con las personas, a fin de lograr en ellas una mayor capacidad de análisis acerca de la realidad atendida; para lograrlo, busca favorecer la reflexión de los individuos y de los colectivos humanos respecto de sus problemas y de la elaboración de soluciones.

La contribución del Trabajo Social en el marco de las ciencias sociales muestra una forma propia y diferente para elaborar la comprensión objetiva de las realidades humanas concretas, al desarrollar el conocimiento, principalmente, desde el dialogar con las personas. Cuando realizamos la entrevista nos preocupa conocer las razones de la situación humana que atendemos; nuestras preguntas se orientan a favorecer un nuevo giro para la reflexión acerca de qué está sucediendo.

La forma de comunicación que necesitamos realizar representa el interés profesional por comprender, con las personas, los contenidos y la forma en que éstos se han

sintetizado para generar la situación humana en la que se debaten, a fin de comenzar a construir una nueva realidad. Por lo tanto, no se trata de elaborar un conocimiento especulativo o basado en datos estadísticos, lo que nos preocupa es lograr el conocimiento que todo cambio requiere.

El desarrollo científico de nuestra disciplina - a partir de la comunicación dialógica como categoría metodológica (relación entre sujetos profesional-personas) y la definición de las “situaciones humanas críticas” como objeto de trabajo social-permitió avanzar en una labor mucho más profunda y específica, cuya esencia se ubica en el vínculo estrecho con las situaciones humanas en las que las personas se debaten, inicialmente, desde un predominio de opiniones y acciones subjetivas que constituyen el punto de partida del proceso de objetivación de la realidad. Es decir, que esta evolución posibilitó que el Trabajo Social construyera una metodología sintetizada en el interés profesional por la atención de situaciones humanas críticas, mediante una forma de comunicación, entre el profesional y las personas, que favorece el conocimiento de la realidad y facilita avanzar en procesos de toma de conciencia, reflexionando sobre opiniones y valores, con el objetivo de mejorar las condiciones de convivencia en sociedad.

Este proceso de consolidación paulatina del Trabajo Social como disciplina científica se ubica, particularmente, en la segunda mitad de la década de los 60' y comienzos de los 70', confrontada con el surgimiento de una corriente de opinión profesional denominada Reconceptualización del Trabajo Social.

[Volver al índice](#)

La comunicación dialógica y el contexto de la investigación

El proyecto de investigación sobre formas de conducción de grupos se llevó a cabo en el marco de la Cátedra de Ética, a cargo del Prof. Enrique Di Carlo, de la Escuela Universitaria de Servicio Social (Uruguay), aprobada a fines de 1966 por los órganos especializados de la Universidad de la República. La iniciativa se correspondía con el interés de profesionales y estudiantes de Trabajo Social en realizar investigaciones que permitieran profundizar en el conocimiento de la metodología de nuestra profesión, particularmente en relación con la eficacia de los procesos grupales de toma de conciencia y de transformación de la realidad.

Dicha investigación, llevada a cabo por trabajadores sociales, consistió en el análisis de los cambios de actitud y comportamientos sociales entre los participantes de procesos grupales, de acuerdo con diferentes modalidades de conducción grupal. En el libro *Liderazgo de pequeños grupos para el cambio*, Di Carlo expone el siguiente concepto respecto de nuestra profesión:

“El Servicio Social constituye una praxis científica que expresa un intento activo de buscar, conocer y solucionar determinados problemas reales de integración y ubicación social de individuos y grupos humanos. En el campo de las ciencias sociales y humanas es una de las pocas, si no la única actividad profesional racionalmente controlada, que se enfrenta experimentalmente con la realidad social planteándole preguntas, proponiéndole soluciones y observando la reacción de esta misma realidad ante las soluciones propuestas. Y si no olvidamos que todo conocimiento verdadero surge de una búsqueda activa y no en la actitud de meros

espectadores de hechos que se dan, entonces es muy claro que el Servicio Social, aún con importantes carencias reconocidas, forma parte de los intentos científicamente más promisorios de conocer la realidad humana social, de llegar a descubrir los procedimientos conducentes a la transformación de situaciones existenciales-sociales dadas, y de clarificar los límites concretos que el medio le opone a las aspiraciones humanas de cambio, debidamente formuladas”.

Si bien la investigación arrojó diversos resultados en cuanto a las posibilidades del trabajo con grupos, interesa destacar la confirmación de que, en cuanto metodología del Trabajo Social, la comunicación dialógica como forma de vínculo profesional y alternativa de conocimiento y modificación de las realidades humanas -desarrollada en el marco de la teoría general de la profesión, particularmente, desde el trabajo con casos- resultó también un procedimiento metodológico viable al nivel de trabajo con grupos humanos para alcanzar los objetivos de cambio buscados.

Esa investigación se realizó con grupos de estudiantes del segundo y tercer nivel. Posteriormente, se aplicó la misma metodología comunicativa con adultos mayores y trabajadores organizados en cooperativas de producción (de vidrio, agropecuaria y de construcción de viviendas); en ambos trabajos se pudo comprobar su eficacia y el interés de los participantes en la comunicación de problemas y búsqueda de soluciones.

Enrique Di Carlo lo expresa del siguiente modo:

“En lo que corresponde más directamente a la metodología básica, es decir a la forma en la cual se relaciona con su objeto, el Servicio Social se caracteriza por buscar la resolución de problemas y la transformación

de situaciones sociales, basándose en una relación dialógica con sujetos implicados.

El carácter transformador de esta comunicación, consiste en el examen racional participativo de los condicionamientos externos (positivos y negativos) que gravitan sobre la situación, de los recursos y capacidades (prácticas efectivas, innovadoras, etc) internas del sujeto (tanto activadas como potenciales), de la justeza, pertinencia y jerarquización de las necesidades sentidas, de la utilización más acertada de los recursos comunitarios disponibles, y del orden de prioridades, aprecios, y valores con que el sujeto enfoca la realidad y su propia existencia. Es decir, que el análisis crítico-racional (el desarrollo de los procesos cognoscitivos implicados en toda resolución de un problema y en toda transformación de una situación humana) realizado en forma dialógica y participativa, constituye el núcleo central metodológico del Servicio Social profesional” (Di Carlo, 1999; p.36).

A su vez, en el libro *La comprensión como fundamento de la investigación profesional*, afirma:

“La metodología o forma específica mediante la cual el trabajo social se relaciona con su objeto es la de la comunicación racional. Esta forma no constituye a nuestro juicio la que seleccionó arbitrariamente nuestra profesión, sino la única vía adecuada para comprender al semejante, sus circunstancias y al mundo que compartimos con él”. “La comunicación racional es el nervio metodológico central del trabajo social, el medio utilizado para lograr transformaciones deseables”. (Di Carlo, 1995; p. 37).

Esta categoría metodológica de la comunicación dialógica, permite avanzar con las personas en el conocimiento de las situaciones humanas en crisis, escuchando sus opiniones y sus dudas, preocupaciones, angustias, aspiraciones y frustraciones, construyendo, paulatinamente, la necesaria objetividad de conocimiento para elaborar soluciones en la realidad social en que se debaten. Esta forma de comunicación permite explicitar los conflictos esenciales de la situación humana, los cuales, en definitiva, constituyen el producto concreto de la problemática social en una sociedad históricamente determinada.

Para eso usamos la entrevista individual y la entrevista en domicilio familiar o en el lugar donde opera el grupo o colectivo humano que reclama nuestra atención. La relación se establece en la medida que seamos capaces de escuchar y, desde allí, volver a preguntar en un espiral de comunicación para lograr entender. Cuando las personas hablan, a su vez, se escuchan, al tiempo que comparten el sentido de lo que se expresa con otros participantes, al existir un significado común entre los individuos que conviven en una misma realidad social. Ese significado compartido permite establecer un vínculo necesario entre quien habla y quien escucha, desde donde desarrollar un pensamiento para un actuar inteligente.

Las necesidades derivadas de las condiciones de trabajo y las aspiraciones, conocidas a través del trato directo con las personas, abrieron el camino al Trabajo Social, en comunicación con sujetos que pensaban y actuaban en su entorno social buscando orientar sus vidas. Se entendió que de esa relación se debía construir el pensamiento transformador.

Desde el contacto directo con las situaciones humanas, se comenzó a construir la forma de atender y conocer tales realidades, junto con las personas en debate con ellas. Se

entendió, cada vez con mayor claridad, que se podía desarrollar un proceso conjunto de conocimiento, desde la abstracción de esas realidades y con la subjetividad de las opiniones y expresiones empíricas. Se fue comprendiendo que el Trabajo Social se ubica en la relación existente entre las necesidades humanas y las aspiraciones de las personas.

Una situación humana en crisis –objeto de nuestra profesión- es una unidad contradictoria de relaciones sociales y materiales, que adopta una forma específica concreta. Se alcanza esa situación crítica cuando familias o grupos humanos no logran desarrollar un pensamiento que permita comprenderla y elaborar soluciones para superarla. Ocurre una disminución o pérdida de capacidad para la comprensión más objetiva de la realidad. La acumulación de hechos negativos, en determinado momento de su desarrollo, modifica cualitativamente la realidad limitando las posibilidades de comunicación y la elaboración de soluciones.

Para elaborar el conocimiento objetivo de las situaciones sociales en crisis es necesario identificar y plantear problemas e hipótesis que contribuyan a elaborar la explicación acerca de cómo surgieron, su proceso específico de desarrollo y su realidad actual. Ese conocimiento lo alcanzamos, no solo desde el saber acumulado por la teoría disponible sino, esencialmente, a partir de descubrir la especificidad de la realidad en la que intervenimos. Para ello se utilizará la forma profesional de recopilación de evidencias, a través de la entrevista con las personas y sus familias, grupos y colectivos humanos, además de otras fuentes de información relacionadas con las actividades escolares, laborales o vínculos de amistad y vecindad en el entorno social.

Inicialmente desconocemos qué sucede, por ejemplo, en una determinada familia aunque reconozcamos contenidos

comunes a una variedad de ellas (alcoholismo, violencia doméstica, consumo de sustancias psicoactivas, entre otras) porque lo que necesitamos es saber cómo y por qué esos factores, comunes a varias familias, toman forma específica en la familia que atendemos. Podemos encontrarnos con muchas situaciones humanas que presentan contenidos similares, pero no podemos aplicar una receta común a todas porque se estructuran de manera diferente. En cada una, la articulación y síntesis de los acontecimientos se construye de una forma diferente, por lo tanto, tenemos que elaborar el conocimiento de esas diferencias para conocer su esencia. Cada situación humana tiene su especificidad y tenemos que conocerla para favorecer su cambio.

Esa forma específica la podemos conocer desde la comunicación entre el profesional y las personas involucradas, siendo ésta la manera propia de intervención en el objeto de estudio, y lo hacemos con la doble preocupación de atender las necesidades objetivas de esa realidad humana y para su conocimiento y transformación. Se trata de un proceso específico de la profesión de Trabajo Social por el cual, desde la atención que brindamos al problema en sí, comenzamos a conocer los contenidos propios de la situación en debate con la finalidad de su transformación.

Ese vínculo comunicativo permite establecer la distancia necesaria con la realidad, para comprenderla y, desde ella, identificar problemas y plantearnos hipótesis de trabajo que contribuyan a la reflexión compartida y a replantear, incluso, las opiniones que guiaron en las personas las decisiones tomadas. En el plano de lo consciente, donde actuamos cotidianamente, esa toma de decisiones está orientada –no obstante- por puntos de vista u opiniones que la sustentan. Frecuentemente, esas opiniones poseen una importante carga de interpretación

subjetiva. Es el cuestionamiento de esta subjetividad el punto de partida para descubrir lo que está sucediendo.

Esa situación humana es un todo no conocido más que en sus generalidades, que será necesario comprender desde la comunicación con las personas involucradas para identificar los contenidos que la integran, las formas contradictorias en que se relacionan y el proceso a que da lugar; es decir, desde el análisis de los contenidos del fenómeno y la forma en que están interrelacionados.

Lo que buscamos es descubrir el funcionamiento integral de las partes que constituyen dicha situación para luego reconstruir el proceso de su funcionamiento. Se busca avanzar desde el análisis de sus elementos constitutivos hasta llegar a reconstruir integralmente la realidad, una unidad conocida a partir del proceso de conocimiento que permita explicar los “por qué” de las interrelaciones y procesos que constituyen el movimiento específico del fenómeno estudiado. A medida que se descubre y se comprende el movimiento característico de tal fenómeno, se dan las condiciones para trabajar en torno a su transformación, es decir, para operar sobre él.

El trabajador social parte de considerar que las personas se desarrollan en el marco de la sociedad, en interacción con las demás y en un proceso en el cual se van descubriendo a sí mismas. Ese vínculo se establece a través del lenguaje y al tiempo que desarrollan una diversidad de roles. La comunicación significativa se establece no solo en el ejercicio de roles sociales, sino en el conocimiento de los roles de las demás personas, a través de los cuales cada uno reconoce los propios. Esto es lo que permite conocerse a uno mismo como sujeto de comprensión y, desde este reconocimiento, reflexionar acerca de las decisiones tomadas y sus consecuencias.

Desde el lenguaje las personas adquieren la conciencia de sí mismas, compartiendo reflexión y formas de existencia. Entonces, la reflexión no se realiza desde la individualidad, sino desde la relación con los otros individuos que pertenecen al mismo grupo social, lo que permite la incorporación de la experiencia de las demás personas. Asimilados los roles de los demás seres humanos, al compartir experiencias, se produce también el reconocimiento del propio yo y puede relacionarse de manera consciente con los demás en las diversas situaciones humanas.

Esta base teórica, que muestra la construcción social del propio yo y del vínculo con las demás personas, exhibe la necesidad de la intervención del trabajador social para la objetivación de las diversas situaciones humanas. En particular, el diagnóstico no puede, a nuestro juicio, limitarse a una etapa del proceso de conocimiento de la situación humana en crisis, sino que se trata de una construcción que acompaña dicho proceso, a fin de reconocer el desarrollo histórico y lógico de la situación, la oportunidad de identificar problemas a distintos niveles de significación y plantear hipótesis explicativas de la realidad en la que actúan las personas. Es en este sentido que su valor supera el concepto de etapa metodológica, ya que acompaña el proceso de conocimiento, acumulándolo de manera sistemática.

En el proceso de diagnóstico se identifican y plantean problemas que surgen durante la reflexión en común que las personas y el profesional desarrollan para la mayor comprensión de la situación humana. A través del diálogo comunicativo y del conocimiento disponible acerca de la realidad avanza también la conciencia de la existencia objetiva de problemas y la necesidad de analizarlos para superarlos.

Atender una determinada situación humana en crisis

permite desarrollar el segundo momento del procedimiento: el de su conocimiento a partir del relato y de las opiniones que contienen. Estos dos momentos del proceso (atender y conocer) se llevan a cabo en el marco de la comunicación dialógica.

En la labor diagnóstica, además del conocimiento teórico del trabajador social, es la participación comunicativa lo que permite generar nuevas opiniones y decisiones. El diagnóstico, la identificación y planteamiento de problemas y la formulación de hipótesis que busquen explicarlos, constituyen una trilogía necesaria para el conocimiento y transformación de situaciones humanas. Asimismo, la elaboración de conocimiento acerca de determinada clase de objetos de trabajo, contribuye a enriquecer la especialidad en la que se desempeña el profesional y favorece la construcción del diálogo científico compartido entre los trabajadores sociales.

En sentido histórico, una época terminó y comenzó otra, apoyada en la necesidad del conocimiento científico que sustente el valor de una intervención preocupada por resolver los problemas en que las personas se debaten. El momento histórico en el que se constituye nuestra profesión, caracterizado por luchas y procesos sociales de reforma, marcó el camino de búsqueda de la inclusión social, es decir, de resolver condiciones de vida que permitieran una existencia en sociedad más satisfactoria y un desarrollo de la seguridad social que abarcara a todos los ciudadanos.

Cabe señalar que el Trabajo Social no establece diferencias en sentido discriminador; no toma en cuenta si la atención se realiza para ricos o para pobres; identifica la necesidad de atención y conocimiento de las situaciones humanas independientemente de la condición social de las personas, atendiendo a sus necesidades y a su búsqueda de una vida más feliz. Al ser ajena a nuestra profesión, esa visión

estigmatizada acerca de los pobres y la pobreza permitió reconocer que las personas, al margen de su condición social, tienen capacidad de pensar y de cambiar su realidad en busca de la felicidad como un derecho humano.

Que el proceso de construcción de nuestra realidad histórica profesional pase desapercibido, sin considerar la significación de la ruptura con las mencionadas formas de ayuda social, puede ser un indicador de que se trata de una traba metodológica que dificulta la intervención profesional para enfrentar los retos actuales. Es decir, impide situarlo en el momento histórico que vivimos, que ya no es el de una búsqueda de inclusión social y un estado de bienestar, sino que se trata de un tiempo regido por el programa del neoliberalismo, que crea las condiciones para impedir la satisfacción de necesidades esenciales: trabajo digno, educación, derecho a la vivienda o el acceso a la atención de la salud.

Podríamos preguntarnos: ¿estamos formando trabajadores sociales para atender a familias y grupos humanos que se debaten cotidianamente en situaciones humanas críticas? A nuestro entender, la formación de trabajadores sociales requiere de una disciplina educativa que permita el involucramiento de docentes y estudiantes no solo en la transmisión de conocimientos, sino también en el acompañamiento práctico entre ambos factores de dicha formación; y que conlleve saber transmitir a los futuros trabajadores sociales, desde el inicio de la carrera, cuál es su responsabilidad profesional en cuanto a su intervención en la búsqueda del conocimiento y transformación de las situaciones humanas en crisis. Asimismo, la formación debe asumir que de la atención de esas realidades humanas dependen, en buena medida, las formas de convivencia en los grupos humanos para alcanzar una forma de vida más feliz; y entender que nuestra

intervención en esas realidades significa que las personas nos autorizan a realizarla porque confían en nuestro saber para contribuir a resolver sus problemas con ellos; asimismo, confían en que nuestra profesión dispone de una capacidad comunicativa que les puede permitir comprender qué les pasa y considerar los caminos de solución. Esta confianza excede al vínculo profesional formal y, por ello, merece todo nuestro respeto y conocimiento como trabajadores sociales.

La formación profesional debe implicar la transmisión docente de la esencia teórica de nuestra disciplina. Una formación que, a través de la docencia y la investigación de las realidades que el estudiante lleve a cabo en las prácticas, encuentre el acompañamiento docente necesario para adquirir conciencia acerca de cuál es la competencia de la profesión a la que ha decidido dedicarse. No basta con adquirir conocimientos, sino que será necesario ayudarlo a forjar una personalidad profesional que le permita manejar conscientemente su conocimiento como trabajador social para poder comunicarse con las personas. La formación debe centrarse en el saber de nuestra disciplina. No se le formará como sociólogo, psicólogo, antropólogo o experto en políticas sociales, sino que, interdisciplinariamente, podrá exponer sus conocimientos específicos, los cuales parten del vínculo comunicativo con las personas y las realidades humanas, algo de lo que no disponen otras profesiones como núcleo de saber.

[Volver al índice](#)

Síntesis del capítulo

a) El desarrollo de la profesión de Trabajo Social como disciplina científica se sustenta, esencialmente, en el conocimiento de las situaciones humanas en crisis donde los seres humanos se

debaten; tal es su objeto específico de atención, conocimiento y transformación, a partir del vínculo comunicativo dialógico entre el profesional y las personas.

b) La comunicación dialógica es la que permite desarrollar un vínculo para conocer la realidad en debate, mediante un pensamiento reflexivo crítico desde el cual diagnosticar identificando problemas y planteando hipótesis, cuya verificación en la realidad se obtiene a partir de los cambios que se van logrando.

c) La labor del trabajador social propicia el conocimiento de esa realidad, favoreciendo el desarrollo de la capacidad de análisis de los sujetos humanos, en quienes reconoce su capacidad de reflexionar y cambiar las realidades en que se debaten.

d) El desarrollo del conocimiento objetivo de las realidades humanas se obtiene desde los contenidos teóricos y metodológicos construidos profesionalmente, los cuales permiten el conocimiento de las situaciones humanas específicas del Trabajo Social en comunicación con los sujetos humanos.

e) El TSG y con colectivos humanos abre la alternativa de la participación de las personas para mejorar las condiciones de vida, en la medida en que propicia el conocimiento de los problemas propios de las situaciones grupales. Ya sea con los llamados grupos para el desarrollo personal o grupos para el desarrollo comunitario.

f) Será necesario que el trabajador social desarrolle una sólida formación teórico-práctica durante su carrera universitaria, con el acompañamiento docente que requiera. Es fundamental ya que sabemos que no todos los programas de estudio incluyen la capacitación en TSG como estrategia de intervención capaz de atender un mayor número de personas en menor tiempo y de

evolucionar desde identificar problemas individuales a posibilitar la construcción de problemas sociales.

[Volver al índice](#)

[Volver al índice](#)

CAPÍTULO 2

TRABAJO SOCIAL CON GRUPOS. ALGUNAS CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS ESPECÍFICAS

En el ámbito del TSP es comúnmente aceptada la importancia que se otorga a los procesos de toma de conciencia. La experiencia de trabajo con grupo que se desarrollará en los siguientes capítulos aspira a colaborar en el esfuerzo del desarrollo científico de nuestra profesión con respecto a procesos de educación social y de transformación de las situaciones humanas.

Esencialmente, se parte del punto de vista de la tradición teórica no individualista, por la que los seres humanos desarrollan su individualidad desde su existencia en sociedad, es decir considerando que la naturaleza humana es de carácter social. Significa que necesitamos de los demás para desarrollar nuestras actitudes, intelectualidad, afectos y comportamientos sociales, lo cual se logra al desplegar el vínculo de subjetividad con las personas. Es decir que el crecimiento como persona no se logra como un ser aislado de la vida social, sino a partir de la necesidad de vínculo con los demás y en un marco social históricamente determinado.

En este marco social es donde se generan las condiciones de existencia que favorecen, limitan o dificultan nuestro accionar social, en consecuencia, es en el mismo marco donde también se van a originar las situaciones humanas que requieran la intervención de los profesionales de Trabajo Social. El vínculo dialógico entre las personas y el trabajador social representa la posibilidad de analizar esa realidad y desarrollar un

proceso de conocimiento de carácter colectivo, partiendo de la subjetividad con que las personas han intentado solucionar sus problemas para avanzar, con apoyo profesional, en un proceso de toma de conciencia desde la elaboración más objetiva de la realidad en debate.

Los grupos humanos en una situación crítica constituyen una unidad de personas en cuyo debate pueden necesitar del apoyo profesional de un trabajador social para elaborar comprensiones más objetivas, a fin de superar esa realidad. Ese conocimiento será generado a través de compartir un pensamiento reflexivo crítico entre sus miembros acerca de qué les sucede, proceso que permitirá construir un significado de elaboración colectiva. Es decir, no se trata de ocurrencias individuales sino de algo más anónimo, producido en el marco de un grupo que cuestiona la situación en la que se debate y se busca la solución.

Esa unidad de personas constituye una matriz grupal en la que se desarrolla un proceso de reflexión colectiva, con el apoyo del trabajador social, en la que los miembros del grupo expresan sus puntos de vista. Es decir, que lo que se expresa tanto verbal o gestualmente es consecuencia de condiciones que se forjan en el marco del funcionamiento grupal. En este sentido, la atención del trabajador social debe ubicarse en relación a lo que sucede en ese colectivo y no tanto en la individualidad de las expresiones, ya que éstas son producto de lo que está sucediendo en la sesión grupal que se lleva a cabo. Más aún, los comportamientos individuales cobran sentido en el entorno del grupo y es desde el grupo que deben comprenderse.

La comunicación toma la forma de una “comunicación libre flotante” que se logra en la medida en que se crea un clima de participación y reflexión permisivo de todas las expresiones y que el profesional alienta y favorece. A mayor comunicación,

también habrá más riqueza de contenidos y posibilidad de avance en la comprensión objetiva acerca de la realidad vivida. Es a partir de esa comunicación que se puede desencadenar un proceso de análisis y reflexión crítica, que permite desarrollar el conocimiento y transformación de la situación grupal en crisis.

Se trata, entonces, de un pensamiento que se elabora en común entre los miembros del grupo, que cobra sentido en el marco de la matriz grupal a la que nos referíamos anteriormente. De esa forma se desarrolla el proceso grupal que avanza, inicialmente, desde las opiniones subjetivas predominantes hacia la identificación de problemas y planteamiento de hipótesis explicativas que el trabajador social plantea al grupo, en un proceso de realimentación conceptual y buscando avanzar hacia los contenidos más objetivos.

Para que eso suceda el profesional tendrá que analizar, sesión a sesión y desde el proceso de desarrollo grupal, los contenidos verbales y no verbales, así como los comportamientos asumidos por las personas en el desarrollo de la sesión, a fin de entender esos contenidos para orientar su propia participación. Esto no lo puede efectuar desde un esfuerzo de memorización, sino que tendrá que realizar un registro in situ que luego le permitirá elaborar la crónica de la sesión para someterla a análisis con el interés de favorecer los posteriores esfuerzos de reflexión grupal.

También nos referiremos a las dos actitudes que le permiten al profesional relacionarse con el grupo: asesora y educativa (Di Carlo, 1969; p. 59 y 121). En la *actitud asesora* el profesional adopta una posición neutral desde la que apoya al grupo para que funcione mejor y despliegue la mayor capacidad de diálogo, pero se abstiene de dar opiniones. Trata de crear las condiciones para la reflexión y lo hace desde una postura cercana al grupo, generando confianza y respeto por todas las

opiniones. Lo hace ubicándose desde un “saber esperar” al grupo, tanto cuando hay comunicación como si ésta se detiene, e incluso si no comprende bien los contenidos que se expresan en determinado momento de la sesión grupal. Otra característica es la de “saber escuchar” al grupo como tal, atendiendo a los contenidos verbales sin que predomine su preocupación por quién lo dijo. Además, debe cuidarse de no intervenir como si fuera un miembro más del grupo, ya que su interés es que el grupo se comunique.

En la *actitud educativa* el trabajador social adopta una forma diferente en cuanto busca intervenir más, demostrando ganas de comunicarse con el grupo sin mostrar impaciencia, sino aprecio por avanzar en un diálogo constructivo. Ante un problema o situación interna conflictiva, lo aborda directamente incluso dando su opinión. Hace entonces planteamientos más directos acerca de lo que sucede preguntando al grupo ¿qué puede estar sucediendo? o describiendo lo que ha observado. O bien, el planteamiento puede tomar una forma comparativa, proponiendo una dinámica que luego le permita preguntar ¿qué relación encuentran con lo que pasa en el grupo? Respecto de la propuesta de dinámicas, deben proponerse en el contexto de lo que sucede en el grupo, para que su realización favorezca un nuevo espiral de reflexión.

Asumir una u otra de esas actitudes dependerá de la situación que está viviendo el grupo, es decir, que el trabajador social tendrá que evaluar cuál actitud asumirá al considerar el plan a proponer al grupo en cada sesión, a efectos de favorecer el desarrollo de contenidos para la reflexión de los miembros.

[Volver al índice](#)

Una experiencia de Trabajo Social con grupo cooperativo

En los siguientes capítulos desarrollaremos la narración de una experiencia de trabajo profesional con un grupo en forma completa, desde el inicio hasta su etapa final, donde puede apreciarse el despliegue de las estrategias metodológicas e instrumentales del proceso de intervención. La descripción también ofrece la posibilidad de ejemplificar la toma de conciencia como promotora de cambios, desde la comunicación dialógica.

En el proceso grupal que expondremos, llevado a cabo con productores agropecuarios organizados bajo la forma de cooperativa, puede observarse la aplicación de varios de los conceptos vertidos previamente. Es decir, se identifican las etapas evolutivas, las formas de conducción del grupo utilizadas de acuerdo con las necesidades comunicativas y, particularmente, la forma en que se plantean los problemas y las formas hipotéticas para comprenderlos, incluso utilizando actividades con intervención grupal apegadas a las posibilidades de generar nuevas instancias de conocimiento para la toma de conciencia acerca de los problemas en que el grupo se debate.

Se trató de un grupo que, en sus orígenes, se constituyó con ocho personas provenientes de zonas rurales y urbanas. Se pudo observar cierta diversidad en el nivel cultural y en cuanto a las experiencias de participación social. Las edades de los sujetos oscilaban entre los veinte y treinta y cinco años. Es de señalar que el grupo debía afrontar, además de los problemas de la organización productiva, aquellos inherentes al sistema de trabajo cooperativo y las dificultades propias de la convivencia cotidiana respecto de las formas de relación humana a construir.

La actividad productiva agraria, organizada de acuerdo al

sistema cooperativo, se llevó a cabo en un área de trescientas hectáreas, con ganado de buena calidad y maquinaria, en sistema de arrendamiento. El grupo se hizo cargo de un establecimiento productivo en funcionamiento. La principal actividad productiva era la lechería y sus derivados, especialmente la elaboración de quesos.

El trabajador social entró en contacto con este grupo a través de un cursillo preparatorio de la experiencia, que se llevó a cabo una vez instalado en el establecimiento rural. La labor educativa sistemática a nivel grupal se inició con posterioridad, ya que se dedicó algún tiempo a la observación del grupo y a emprender la vinculación con los integrantes.

La experiencia duró alrededor de un año y medio, desarrollándose bajo la forma de sesiones quincenales. A partir de un diagnóstico que aportó un conocimiento primario de la actividad productiva y de las relaciones de los miembros del grupo -caracterizada por un significativo grado de idealización acerca del valor que otorgaban a la experiencia- se consideró necesario propiciar cambios sobre distintos aspectos, tales como:

- a. Mejoramiento de la comprensión de la forma de producción cooperativa y del sistema de convivencia que ella exige;
- b. Necesidad de fortalecer y organizar prácticamente la capacidad activa del grupo;
- c. Favorecer formas de comunicación más profundas y realistas

Cabe señalar que se han omitido deliberadamente algunos contenidos con el objeto de mantener el anonimato del grupo.

En cuanto a la información registrada en las crónicas, fue recogida por el trabajador social mediante anotaciones efectuadas durante el desarrollo de las sesiones grupales, las cuales fueron reelaboradas inmediatamente después de finalizada cada una de ellas; esto permitió dar forma a una crónica que se constituyó en una fuente de información exhaustiva.

A continuación, se expone el proceso grupal estructurado en tres etapas en las que se trata de mostrar los cambios en la capacidad de análisis y mayor objetividad que van adquiriendo los miembros del grupo, así como un mayor realismo con el cual abordar y desarrollar la actividad diaria y cooperativa. El proceso comprendió la realización de 15 sesiones grupales efectuadas con una periodicidad de 15 días, aproximadamente, entre ellas. Para cada sesión se exponen los objetivos buscados, el plan de trabajo, el relato de lo sucedido y finalmente la interpretación de los contenidos de la comunicación establecida por el grupo. Asimismo, se exponen los avances alcanzados con el objeto de identificar los cambios y progresos que el grupo va logrando. Cabe mencionar que el trabajo social con el grupo laboral, contó con la asesoría del Profesor Enrique Di Carlo.

[Volver al índice](#)

[Volver al índice](#)

CAPÍTULO 3

PRIMERA ETAPA DEL PROCESO GRUPAL. IDEALIZACIÓN VERSUS NECESIDADES REALES

Consideraciones previas

Se estableció el primer contacto formal con el grupo al efecto de iniciar la serie de sesiones que permitiera lograr el objetivo de llevar a cabo un proceso grupal. Consecuentemente, la primera sesión se planificó teniendo en cuenta que se trata de un grupo de reciente formación, con un nivel de integración del que no se tiene un conocimiento exhaustivo debido a la reciente solicitud de incorporación del trabajador social a la experiencia. Es decir que se dispone de poca información acerca del grado de vinculaciones y tensiones interindividuales existentes.

Tampoco se conocen las características y problemas que se podrían estar planteando –hasta el momento- en el funcionamiento natural de este conjunto de personas. Sería, entonces, importante movilizar la gama más amplia de motivos grupales e interindividuales posibles. Primeramente, tratando de dar oportunidad para que el grupo comience a desplegar sus inquietudes y potencialidades, evitándose que la dinámica grupal se oriente por motivos seleccionados en forma accidental. En segundo lugar, al manejarse un abanico grande de estímulos y motivos, permitirá al trabajador social (TS) comenzar a comprender cuál es la situación del grupo, en qué forma jerarquiza los valores, cuáles eran los problemas más sentidos inicialmente y cuáles los más temidos.

[Volver al índice](#)

Sesión 1

Primeros pasos para la integración y conocimiento del grupo

Objetivos de la sesión grupal

Los primeros esfuerzos hacia la integración grupal se realizaron tomándose en cuenta dos aspectos básicos: comunicación y participación. La conducción de la sesión por parte del TS se llevó a cabo –en forma predominante- desde la actitud asesora, para que el grupo comenzara a desarrollar un pensamiento en común. El asesoramiento se efectuó sin aportar interpretaciones ni provocar valoraciones explícitas sobre las estructuraciones del grupo, ni sobre las expresiones que se emitieran en el seno del mismo.

Al no buscarse interpretaciones ni evaluaciones, se consideró que el grupo podría elaborar, con más espontaneidad, sus perspectivas y su proceso. Por eso no se buscó, y en lo posible se trató de evitar, que el grupo llegara a conclusiones precipitadas; a los efectos de que algunos caminos no quedaran señalados como consolidados prematuramente y otros, como no deseables. La intención fue realizar una sesión que movilizara motivos y dejara horizontes abiertos.

No obstante, por tratarse de la primera sesión, y tomando en cuenta los objetivos señalados, la forma de conducción asesora se combinó con propuestas que facilitaron la mayor participación en la comunicación grupal. Fue así que el TS tomó iniciativas en cuanto a la presentación de los temas, la estimulación de la discusión y también como organizador del diálogo generado. En forma alternativa, el TS adoptó características de la actitud

educativa, realizando de manera matizada una conducción más activa y organizadora, a fin de favorecer que en estas primeras reuniones se pudiera desplegar efectivamente un abanico amplio de motivos y, fundamentalmente, porque genera menos ansiedad, tanto en el grupo como en quien conduce.

Una forma de conducción en la cual la participación del TS favorece un desarrollo más libre de la actividad grupal podrá iniciarse más adelante cuando el grupo esté mejor integrado y se hayan hecho presentes, en forma más clara, las dificultades y problemas dominantes.

Gran parte de los motivos programados para ser considerados en esta primera sesión permiten ser atendidos a un nivel relativamente teórico, mientras que otros se acercan más al plano de las motivaciones concretas y de los sentimientos de realidad. Pero, en general, se cuida que el análisis de los motivos se realice en vinculación con lo que sentían los integrantes del grupo, en el marco de la experiencia iniciada y en relación con la vida grupal.

En este sentido, se buscó comenzar aportando un panorama de ideas y posibilidades sobre el cual reflexionar y permitir la elaboración de criterios para que el grupo pudiera empezar a conocerse a sí mismo.

Plan de la sesión grupal

Se comenzará proponiendo la realización de reuniones periódicas y pasándose luego, a explicitar la finalidad general de estas reuniones, a saber: dialogar, analizar y comprender los problemas y procesos de la vida grupal.

Luego se procederá a plantear la siguiente pregunta: ¿qué

esperaban de la experiencia cooperativa cuando ingresaron? Se busca que el diálogo considere alguna de las siguientes posibilidades: progreso económico; una experiencia de comunidad de vida y producción; integrarse para no sentirse solo; deseo de compartir experiencias y esfuerzos; buscar apoyo para actuar mejor; ser útiles para los demás.

Una vez comentada esa gama de posibles motivaciones primarias, se propondrá reflexionar sobre algunas formas típicas de estructuración de los grupos y sus vivencias, a los efectos de que el propio grupo comience a juzgar a cuál de ellas se parece más.

Se plantearán las siguientes vivencias de significación grupal: protección, refugio y apoyo. Se propondrá, luego, analizar distintas modalidades grupales, tales como la agresiva y la creadora, así como las estructuraciones de acercamiento grupal.

Se ha tratado de sintetizar, de manera breve, la forma en que se intenta conducir la sesión; algunos aspectos serán profundizados en el desarrollo de la crónica, a fin de evitar la duplicación de información.

Crónica de la Primera sesión grupal

Un fuerte clima de dispersión existía en los momentos previos al comienzo de la sesión. Fue necesario solicitar formalmente al grupo el comienzo de la misma, a lo que el grupo accedió sin inconvenientes. No obstante, ese clima se mantuvo algunos minutos después de comenzada la sesión y fue superándose lentamente. La sesión transcurrió en una dinámica de escasas tensiones manifiestas y con participaciones centradas en algunos miembros, haciéndose necesario, en varias oportunidades, ofrecer la palabra a miembros que permanecían sin hablar.

TS.- Si el grupo está de acuerdo, podríamos efectuar estas sesiones en forma periódica. En ellas trataríamos distintos aspectos de la vida del grupo. En esta sesión, comenzaríamos respondiendo a la solicitud del grupo de llevar a cabo una evaluación. Para esto, podríamos iniciarla analizando la historia de nuestro grupo. ¿Qué esperaban de la experiencia cuando decidieron integrarla?

Silencio.

Diego.- Recuerdo que ya sobre esto se había hablado durante la jornada preparatoria.

TS.- Efectivamente fue así. En este momento se replantea, pues ha transcurrido cierto tiempo y se podría evaluar mejor.

Silencio.

TS.- ¿Qué esperaban de la experiencia cuando ingresaron?

Jorge.- Si bien nunca creí demasiado en la experiencia –yo más que otros- considero ahora que es posible realizarla, por lo menos no nos peleamos.

Se retoma con esta intervención el clima de dispersión.

Jorge.- A escasos tres meses de iniciada la experiencia, me animo a afirmar que se puede vivir en grupo. Noto que hay mayor apertura en todos.

Mario.- Desde hace tiempo algunos elaboramos un proyecto de vida comunitaria para proponerlo cuando se iniciara la experiencia. Sin embargo, decidimos por un acuerdo tácito, no plantearlo y esperar a que este surja de la

elaboración de todos. Veo ahora lo difícil que es romper con el egoísmo: se quiere que los demás vean las cosas como uno. Creía que era más fácil.

TS.- Como ejemplo les voy a plantear algunas posibilidades que ustedes seguramente han manejado en el período de toma de decisiones: posibilidades de progreso económico; una experiencia de comunidad de vida. Por ejemplo, integrarla para: no sentirse solo; compartir experiencias; buscar apoyo para actuar mejor; ser útiles a los demás; formarse para ser útiles.

Julio.- Nos permite tener un trabajo seguro y poder ayudarnos para realizar esta experiencia.

Alberto.- Económicamente da oportunidad de una mayor seguridad, también aprender más y realizar una experiencia que sirva para otros.

Luis.- La posibilidad de una experiencia de vida comunitaria y de trabajar en común, nos permitirá formarnos mejor y hacer algo que sirva para otras iniciativas.

TS.- ¿En el grupo se esperaba progreso económico, apoyo, limitación del sentimiento de soledad?

Grupo.- Expresan que el primero está logrado, no parecen comprender muy bien lo que significa el segundo aspecto.

TS.- Entre las ideas que parecen haberse manejado, se encuentran: seguridad del trabajo, seguridad económica, posibilidad de servir mejor, sentirse apoyados, realizar una experiencia comunitaria.

Grupo.- Manifiesta acuerdo.

TS.- Podríamos ahora reflexionar acerca de la estructura que el

grupo ha tomado. Los grupos pueden ser vividos por sus integrantes como grupos de protección, refugio o apoyo. Como protección, es el grupo en el cual nos sentimos seguros por el contorno grupal, el estar rodeado por personas con las cuales tenemos afinidad. Como refugio, es el grupo que se vive como un lugar al cual me aferro, para defenderme del mundo en el cual veo peligros de frustración; es un recinto al que me aferro porque al mundo lo veo como frustrante o peligroso. Como apoyo, es un respaldo que yo tengo cuando hago cosas: el grupo me empuja, me anima y me respalda; me hace sentir más seguro. ¿A cuál de estos se asemeja más nuestro grupo?

Silencio (parecen reflexionar).

Miguel.- En especial parece ser un grupo de apoyo. Se trata de que podamos colaborar todos para que la experiencia pueda dar los resultados a que aspiramos. Los esfuerzos se tienen que encaminar a que cada uno de nosotros encuentre la ayuda necesaria para superar dificultades.

TS.- En realidad de lo que se trata ahora es de reflexionar sobre cómo es el grupo en este momento.

Mario.- El grupo parece tener algunos elementos de protección, ya que venimos a satisfacer algunas necesidades que personalmente nos preocupan y que pensamos alcanzar por la vía comunitaria.

Alberto.- Encontramos, además, solucionados algunos problemas de trabajo y económicos.

Miguel.- Rechazo la de refugio, pues hay interés en proyectar la experiencia hacia afuera.

Silencio. El grupo parece haber alcanzado el acuerdo en

el sentido de que tiene algo de cada modalidad.

TS.- Un grupo puede tomar una modalidad agresiva, que puede ser tanto destructiva como bajo la forma de lucha interna. La primera significa ataque a otros grupos, la segunda significa lucha entre los miembros del grupo. ¿Este grupo representa esta modalidad?

Mario.- Agresividad interna existe, la razón puede ser la sinceridad que existe en las relaciones.

Miguel.- En realidad internamente no existe agresividad, la que se nota es la del medio hacia el grupo. Nos consideran muy protegidos.

TS.- ¿No existen conflictos en el grupo? Entendiéndose por conflictos: discrepancias, envidias, celos, conflictos de poder, etc.

Mario.- En los días que estuve internado (epidemia de difteria) pude pensar mucho y llegué a la conclusión de que era un conflicto más que nada personal. Las dificultades se tendrán que superar a medida que haya más franqueza y expresemos todas las dificultades.

TS.- (A Mario) ¿Cree que ese conflicto se transmite a las relaciones con los demás?

Mario.- Sí porque uno no se siente bien y al relacionarse con otro, reacciona en una forma que no es adecuada. Todo esto crea dificultades con los demás.

Miguel.- Guste o no hay conflictos que se dan. Bienvenidos los conflictos porque permiten madurar. Es natural que se den.

Julio.- Sucede que como estamos conviviendo y trabajando

juntos tenemos que conocernos mejor para ir superando las dificultades.

TS.- Puede suceder que los conflictos no se dejen manifestar. ¿Será ventajoso no, que así suceda?

Grupo.- Responden coincidiendo en que es necesario que se expresen.

TS.- Parecería que eso es lo mejor. Cuando los conflictos no surgen se convierten en fuerzas desintegradoras.

Pausa.

TS.- Otra modalidad que puede presentarse es la activa-creativa. Es el grupo que hace cosas. ¿Tiene nuestro grupo algo de esta modalidad?

Grupo.- Coincide rápidamente en que tienen afinidad con esta estructura.

TS.- Puede haber participación total o parcial. ¿A cuál se acerca más nuestro grupo?

Miguel.- La participación es total, pues hacemos reuniones a las que todos concurrimos para discutir los problemas que se van presentando.

Alberto.- A veces la participación no es mayor porque las tareas diarias producen un agotamiento grande.

Mario.- La dedicación que las tareas requieren, no permiten un ejercicio de la creatividad como se desearía.

TS.- Un grupo puede ser también un grupo de dependencia. Lo es cuando la mayor parte del mismo confía en alguno o algunos, para que lo dirijan. ¿Nuestro grupo tiene algo de

esto?

Diego.- No existe dependencia, si bien en algunos casos se haya dado.

Mario.- A veces se nota que uno se cree que juega individualmente un papel algo imprescindible.

Miguel.- Se da en algunas actividades, por el compañero o por comodidad del grupo. Se ha tratado de superar.

Pausa.

Miguel.- Parece necesario en algunos momentos para ser más eficaces y por la falta de madurez del grupo.

Pausa larga.

TS.- Hay tipos de grupos que sofocan las manifestaciones individuales, otros las estimulan y reciben bien. Es decir, que algunos grupos no quieren escuchar mucho a uno de los miembros, no dan mucho lugar a discrepancias, viven a las discrepancias como como molestias y tampoco quieren considerar los problemas individuales que se pueden presentar. O sea que algunos sofocan o esconden problemas, otros los enfrentan. ¿Nuestro grupo tiene algo de esto?

Pausa.

Grupo.- Varios miembros solicitan que repita la explicación.

El TS reitera la explicación.

Se observó en las expresiones de los miembros del grupo una dificultad de comprensión, sin embargo no parecía ser por falta de claridad de la explicación, pues se

intentaron más de una forma.

Grupo.- Algunos miembros, participando en forma breve, coincidieron en que en el grupo las manifestaciones individuales se contemplaban bien.

TS.- Algunos grupos tienen la tendencia a buscar horizontes nuevos, mientras otros, a fijarse en lo que se está.

Grupo.- Inmediatamente varios miembros coincidieron en que el grupo se inclina por la primera forma.

Mario.- En algún instante pensé en que se impedía la realización personal.

TS.- ¿Qué fue lo que le hizo pensar así?

Mario.- Pensé que predominaba el interés por el desarrollo económico, lo cual impedía la realización personal. Creo que esta opinión se debió a una situación personal difícil que pasé, me preguntaba si solo se trataba de trabajar, pues si así era no me interesaba la experiencia. Ahora creo haber superado esta situación.

TS.- Podríamos ver en relación con esta discusión, tres planos vinculados a horizontes nuevos: el grupal, se refiere a lo que va a ser el grupo en adelante como cooperativa, su mejoramiento, ampliación, experiencias a realizar en otros lados, etc. Individual, se refiere al horizonte personal de realizaciones, en cuanto a su desarrollo en la experiencia.

Mario.- La tendencia es a lograr un mayor conocimiento de las técnicas de producción y al desarrollo educativo del grupo.

Alberto.- Se tratará de que la experiencia se desarrolle y permita

la entrada de más personas, que necesitan trabajar y solucionar sus problemas económicos.

Jorge.- Una preocupación es la de afianzar a la cooperativa en lo económico y organizarnos mejor.

TS.- Les propongo ahora hacer una evaluación de lo expresado hasta el momento. Para esto tendremos que volver al comienzo: ¿qué objetivos de los enunciados en el comienzo, se lograron parcialmente? Les recuerdo cuáles eran, progreso económico, vida comunitaria, ser útiles a los demás.

Silencio. Miradas entrecruzadas, nadie parece decidirse a dar su opinión.

El TS insiste, recordando los objetivos y se detiene más en el proceso económico.

Silencio. Parecen esperar que Jorge (tesorero) exprese algo.

El TS le otorga la palabra para que informe qué se ha logrado en el orden económico.

Jorge.- Ustedes ya saben que yo prefiero escuchar . (Luego agrega:) Se marcha bien, veo las posibilidades de desarrollo con un optimismo que antes no tenía.

Silencio.

El TS plantea lo del comienzo: búsqueda de apoyo y sentimiento de soledad. Las respuestas no son explícitas.

Grupo.- Coinciden en considerar que se ha logrado bastante y en especial a cuando iniciaron la experiencia cooperativa. También puede notarse que no tienen mucho para decir

sobre esto.

TS.- *¿Se han realizado algunas formas de apoyo grupal? ¿Han sido significativas? Por ejemplo, si ha habido menos sentimientos de soledad que en la vida anterior.*

El diálogo parece volverse cada vez más dificultoso.

TS.- *¿Se han compartido, últimamente, experiencias activas? (tareas, etc).*

Pausa.

TS.- *¿Se puede considerar una experiencia humana positiva lo hecho hasta el momento?*

Las dificultades de diálogo se mantienen. Se nota la falta de elementos de juicio. Sobre los últimos aspectos mencionados, la reflexión más generalizada fue que la realización personal se veía detenida en parte por problemas de trabajo. La forma en que se discutió esta proposición final, no mostraba una tendencia grupal muy marcada, en el sentido de señalar varios logros como obtenidos. Sin embargo, tal posibilidad estuvo latente, por lo que se decidió preguntarles:

TS.- *Entonces, ¿se habrían logrado ya los objetivos?*

Grupo.- *Varios miembros manifestaron que no, pues había mucho por obtener aún.*

Las respuestas llevaban un tono de reconocimiento de la situación, pero no de un modo muy categórico.

[Volver al índice](#)

Análisis de la sesión grupal

Al ser esta la primera reunión, el análisis e interpretación que se realiza tendrá un carácter sumamente hipotético que se irá comprobando o no en las sesiones siguientes.

Parece advertirse en el grupo una tendencia bastante acentuada a idealizar su propio destino como grupo cooperativo. Junto a ésta, una segunda tendencia a eludir el tratamiento de problemas reales, problemas que no parecen estar a un nivel consciente en el propio grupo dando, en general, la impresión de que éste no los ve. A su vez, existiría otra tendencia –bastante sofocada pero perceptible- a que las dificultades lleguen a hacerse presentes. En resumen, se advierte una falta de conciencia de los problemas que adopta la forma de un el desconocerlos y eludirlos.

Acerca de la idealización, pudo constatarse durante la sesión que uno de los motivos de ingreso más jerarquizado es la dimensión de posible modelo que puede tener esta experiencia, en el sentido de “modelos para otros”, “ser útiles para los demás”, etc. Siendo esta orientación intrínsecamente positiva, su sobrevaloración puede convertirse en un freno para el proceso de maduración grupal. Los grupos en esas circunstancias adquieren gran preocupación por lograr ser un modelo y esto puede incidir en la vivencia del presente grupal como frustrante. Tal orientación suele ser sintomática de un enfoque inmaduro de las relaciones humanas, de cierto temor a asumir y enfrentar la realidad.

Cuando se refieren a la vivencia del grupo como grupo de protección, apoyo o refugio, se puede apreciar que se aceptan, en un plano bastante formal, las categorías de protección y apoyo, mientras que la de refugio es fuertemente rechazada. Esto último parece no conjugar con lo que manifiestan cuando

dicen: “...internamente no existe agresividad, la que se nota es la del medio hacia el grupo”. Es decir que el sentirse atacados, por la agresión del medio o de la comunidad, invita a pensar al grupo como refugio. Por otra parte, es posible suponer que la iniciación de una forma cooperativa en un marco económico-productivo muy diferente y con el cual se está en competencia material e ideológica, especialmente en una etapa primaria, conlleva la existencia de un sentimiento de ponerse a la defensiva respecto de un marco competitivo y distinto.

En cuanto a las modalidades de apoyo y protección se consideran como existentes y naturales; con lo cual parecen preservar al grupo de toda consideración en profundidad de estos aspectos.

Al plantearse la modalidad agresiva que puede adoptar un grupo, la reacción inmediata es la de negar tal posibilidad entre los miembros en razón de la sinceridad lograda. Sin embargo, admiten la existencia de una agresividad extra-grupo que notan en el medio social en el que viven.

Piensan que esto se debe a que los consideran muy protegidos por algunas instituciones. Es decir que el grupo no relaciona la agresividad de que dice ser objeto con conductas asumidas por el propio grupo.

Luego, al preguntarles si hay conflictos internos, unos miembros plantean su vivencia personal, con lo cual parecen pretender afirmar que hay dos planos separados a los que pueden pertenecer los conflictos: uno sería el estrictamente individual y otro, el grupal. O sea que en este grupo solo se harían presentes los del plano individual, con lo cual queda a salvo toda posibilidad de una vinculación de conflicto intra-grupo. Al finalizar su intervención, un miembro plantea un nuevo elemento con un contenido más convincente: *la superación de las dificultades*

vendrá cuando haya más franqueza. De este modo se restablece la relación entre ambos planos, ya que lo que faltaría es algo que depende del avance en el proceso grupal.

La nueva pregunta del trabajador social tiende a que se profundice más en este punto. Las respuestas se orientan a comenzar a reconocer la existencia de conflictos grupales. Lo que se acompaña con expresiones tranquilizadoras, nacidas como consecuencia lógica de tensiones y angustias de un instante en el cual se acaba de aceptar la existencia de un problema básico de la vida del grupo. De todos modos, esto no indica que estén dispuestos a analizar sus conflictos, simplemente, han comenzado a aceptar la existencia de ellos.

La modalidad grupal que afirman tener es la activa-creativa. Expresan que hay una participación total y, además, en cualquiera de los dos aspectos planteados –modalidad y tipo de participación- las fallas son vistas como mínimas, siendo atribuidas al exceso de trabajo. Es decir, a un motivo justificable.

En cuanto a la dependencia, niegan esta posibilidad. Si bien admiten alguna de sus formas, estas solo poseen un carácter meramente funcional. En un momento, se hace referencia a formas más estructuradas de dependencia que buscan justificar con la necesidad de lograr mayor eficacia y con un reconocimiento de la propia inmadurez.

Cuando se consulta al grupo si las manifestaciones individuales son bien recibidas y cuáles son las actitudes grupales ante los problemas –sofocarlos o enfrentarlos- se nota que el grupo no entiende lo que se les ha propuesto analizar, pese a que se le había explicado claramente la pregunta. Tampoco existieron intervenciones, más bien parecían contestar algo por medio del silencio; se puede considerar esta actitud grupal como una negación a analizar tales asuntos. Las breves participaciones

registradas coincidían en que las manifestaciones individuales eran bien contempladas. A través de este comportamiento, se puede observar que la tendencia es a ocultar información al TS, con lo cual señalan también que no están dispuestos a que ciertos problemas afloren.

El análisis se orientó, luego, a considerar la tendencia a buscar horizontes nuevos o fijarse en lo que se está, ante lo cual lo que desean es encontrar nuevos horizontes. Un miembro expresa: *“Pensé que predominaba el interés por el desarrollo económico lo cual impedía la realización personal. Creo que esta opinión se debió a una situación personal difícil que pasé, me preguntaba si solo se trataba de trabajar, pues si así era no me interesaba la experiencia. Ahora creo haber superado esta situación”*. Parece representar al grupo a través del planteo de una duda que no es sólo individual y que se apresura a dar como superada. Esto se refleja en el diálogo posterior cuando son manifestados algunos intereses que se tratarán de consolidar, los cuales se atienden separadamente: el desarrollo económico y el progreso educativo.

Del análisis realizado por el grupo, hasta el momento, puede considerarse que la línea dominante pretendería darnos la visión de un grupo completamente generoso, básicamente preocupado por abrir un camino que sirva para otros y buscando beneficiar a la comunidad. Con la característica de no ser cerrado, lejano a toda búsqueda de evasión o refugio, carente de agresividad y de conflictos internos. Es decir, un grupo activo-creador con participación total, inclinado al logro de horizontes nuevos y positivos y en el cual, además, no existen formas importantes de dependencia.

Sin embargo, se pueden apreciar, tímidamente señaladas, algunas dificultades tales como creer o no en la experiencia, cierta necesidad de sentir seguridad económica, denuncia de falta de sinceridad y aceptación de que algunos conflictos

existen. Es decir que comienzan a hacerse presentes algunas contradicciones; por ejemplo, se afirma que no existen conflictos debido a la gran franqueza pero, por otro lado, se habla de falta de sinceridad y se concluye aceptando la existencia de conflictos.

Estas contradicciones parecerían señalar que el proceso analítico de la sesión ha provocado el inicio de la superación de los bloqueos y que se comienza a hablar de la conflictualidad subyacente en el grupo. La cual no es asumida por éste, que no llega a enfrentar ni desea hablar de ella. Siendo los conflictos tan temidos como parecen serlo, es posible suponer también que sean fuertes, de tal modo que el grupo no se atreve a tomar conciencia de ellos. El tratamiento que dan a este problema de la conflictualidad es una de las pautas más claras que se ofrecen en esta primera sesión, es decir, se reconoce la existencia de conflictos pero no se quiere tomar conciencia de ellos.

Un tema más a considerar está dado por el hecho de que el grupo no parece entender, cuando se les habla, que pueden sofocarse las manifestaciones individuales. Si bien esto se explica dos veces, no es entendido y, además, no quieren considerarlo. Sin embargo, es un asunto de fácil comprensión cuando un grupo puede aceptarlo emocionalmente. Por lo tanto, es posible suponer la existencia de un fuerte núcleo problemático en este nivel. El grupo siente que tiene allí un problema que podría consistir en no permitir que afloren las discrepancias u opiniones individuales. Tal actitud parece confirmarse más tarde cuando uno de los miembros habla de la realización personal como algo esencial y manifiesta los temores de que la modalidad económico-productiva de la empresa desplace la otra posibilidad.

La tendencia a eludir la toma de conciencia se hace también presente cuando se invita al grupo a evaluar sus logros. Se manifiestan grandes resistencias a hablar del tema y a emprender la evaluación. Tal actitud final es menos comprensible

teniendo en cuenta la visión relativamente optimista, dada anteriormente, sobre las conquistas obtenidas en el desarrollo de la vida grupal hasta ese momento.

[Volver al índice](#)

Sesión 2

Conocimiento de problemas y propuesta de hipótesis

Objetivos de la sesión grupal

Durante el desarrollo de esta sesión se trabajará procurando detectar aspectos de la problemática grupal, manteniendo el carácter de verificación de la hipótesis dada a la interpretación de su contenido. Por ahora, nos estamos apoyando en la hipótesis surgida en la primera sesión respecto de la tendencia del grupo a desplazar o eludir, ya sean sus problemas o la toma de conciencia, así como a proyectarse a visiones idealizadas y hacia un destino futuro.

Se trabajará procurando, por un lado, detectar nuevos aspectos de la problemática grupal y, por otro, de acuerdo al criterio fijado, se tratará de ir verificando y reelaborando las hipótesis explicativas que surgen de la interpretación de la o las reuniones precedentes.

Plan de la sesión grupal

Se comenzará con una pregunta: ¿Qué ha sucedido desde la última reunión?

Se busca que el grupo se sienta exigido a centrarse más concretamente en el análisis de la vida grupal, impidiendo la fuga hacia horizontes de idealización.

En segundo lugar, se prevé una lectura que, además de constituir una posibilidad de mayor ambientación y de creación de un clima reflexivo en el grupo, sirva de vínculo y pasaje de la orientación más exigente a otras actividades. Se ha previsto una lectura como momento de encuentro, contemplándose de antemano dos alternativas posibles: que exista un error de apreciación en las interpretaciones realizadas y que, en consecuencia, el grupo hable con naturalidad y realismo de su vida y sus problemas.

Si esto ocurriera, la lectura puede ser un buen punto de partida para pasar a otra actividad. Pero, fundamentalmente, se ha tenido en cuenta su utilización como elemento tranquilizador y capaz de establecer vínculos en caso de que la orientación prevista toque, efectivamente, un problema central y cree, por lo tanto, una ansiedad excesiva. La lectura permitirá una concentración en otro asunto, así como cierto recogimiento, pudiendo pasar a seleccionar una actividad de futuro con más serenidad.

[Volver al índice](#)

Crónica de la Segunda sesión grupal

TS.- Han pasado ya dos semanas desde la última vez que nos reunimos, en consecuencia habrán ocurrido muchas cosas, por lo tanto podríamos hablar de cómo les fue durante este tiempo.

Gerardo pidió al TS que aportara algún elemento más que les permitiera expresarse.

TS.- En dos semanas suceden muchas cosas, se trata ahora de hablar de qué cosas han pensado, han hecho, han sentido.

Silencio. Parecía que no iba a surgir ninguna idea y el peso del silencio se hacía sentir cada vez más.

TS.- En dos semanas se realizan muchas cosas: se trabaja, se discute, se cumplen distintas experiencias. Si les preguntara cuál de esos momentos fueron los mejores o los peores ¿cuáles señalarían?

Parecía que se iba a mantener el silencio que, en ese momento, producía actitudes muy tensas.

Miguel.- Los momentos mejores los encuentro en la receptividad demostrada por la comunidad (se refiere a la zona en que se encuentra la cooperativa). Los momentos peores, en las tensiones manifestadas en hechos concretos. Me preocupa el aislamiento en que se refugian algunos compañeros del grupo.

Pausa.

Miguel.- (Agrega:) El estudio del presupuesto parece haber incrementado el interés por los aspectos económicos.

Pausa larga.

Miguel.- Se nota una reactivación de las intenciones de mejorar la experiencia. Ha habido muchas reflexiones en grupos y eso parece haber tonificado las relaciones. Parece que se estuviera llegando a un nivel de hacer diálogo, de que la gente se largue a corto plazo.

Pausa.

Mario.- *He constatado que algunas tensiones están siendo superadas.*

Pausa más prolongada.

Alberto.- *El grupo está haciendo promoción con grupos de la comunidad, hay fallas personales que creo se superarán y se podrá trabajar con los demás jóvenes de la zona. Lo hacemos para hacer algo por la zona y el país. Llevar nuestra inquietud a los demás. Hay fallas pero no tengo argumentos para enfrentarlas.*

Miguel.- *El trabajo en grupo nos debería llevar a superar cosas. Por ejemplo, para hablar de esta manera tiene que venir el TS. (Luego agrega:) Se reflexiona en grupos pequeños, pero no con todo el grupo, dos o tres se sienten bien y reflexionan, pero viene otro que no es de este grupito y se disuelve la reunión. Siempre hay actitudes defensivas y así es difícil escuchar a otros. Tal vez esta sea la primera etapa.*

Silencio. Las tensiones parecen alcanzar el más alto grado. El grupo parece muy afectado. Se ven rostros muy pensativos, ya no se buscan con la mirada. Cada uno parece desear quedarse en esa actitud reflexiva.

TS.- *¿No hay nada más para agregar?*

Silencio.

TS.- *¿Qué les parece si hacemos ahora una lectura? Luego de ella podríamos programar algunas actividades para el futuro; si están de acuerdo.*

Grupo.- *Aceptación general.*

TS.- *Se trata de una lectura seleccionada del libro "Tierra de*

hombres” cuyo autor es Saint-Exupéry. (Se informa acerca del autor y en qué aspectos pone más énfasis). Se realiza la lectura. En el correr de la misma se observan, en varias oportunidades, expresiones muy interesadas, con las miradas fijas en el TS. Finalizada la lectura se pregunta:) ¿Qué les ha parecido?

Grupo.- Varios expresan que les ha parecido muy bien, que les ha gustado.

Algunos parecen muy impresionados por lo que acaban de escuchar.

TS.- Lo que más me llamó la atención en esta lectura es la importancia que da al trabajo, al oficio por simple que parezca, por ser promotor de relaciones humanas.

Silencio. Se mantiene el silencio. Aunque parecen más animados. Se nota que no desean realizar el análisis.

TS.- Ya hemos hablado varias veces de la necesidad de efectuar actividades culturales y recreativas en el grupo. Si están de acuerdo, podríamos conversar sobre esto. Por ejemplo, ¿cuál de ambas será más urgente?

Grupo.- Ambas son necesarias.

TS.- ¿Han pensado en alguna actividad cultural?

Grupo.- No.

TS.- Una tarea cultural sería comprar diarios que sostengan distintos puntos de vista sobre un hecho ocurrido. La nota puede ser sobre política, de actualidad, deportiva, etc. Podrían discutirse en grupos estos temas. Discusión que se verá enriquecida por distintas posiciones expresadas y sobre las que, luego, el grupo reflexionará.

Luis.- Me parece una idea muy interesante, además con estas actividades se pueden olvidar un poco los problemas.

Miguel.- Propongo que se establezca por orden alfabético, quien preparará un tema cada vez, de un libro por ejemplo. Luego se discutirá sobre lo expresado.

Pausa.

Miguel.- Con esto se logrará que todos hablen y quizás así se atiendan las aspiraciones de todos.

En este momento se discute muy animadamente. Se hacen varias bromas.

Julio.- La comisión de educación todavía no se reunió.

Surgen voces que proponen concretar.

Alberto.- Del trabajo nos metemos en la cocina y siempre con el mismo tema: el trabajo.

TS.- Otra actividad cultural podría ser aumentar nuestra biblioteca. ¿Qué temas preferirían?

No se deciden a señalar ninguno.

TS.- Por ejemplo novelas, cuentos, aventuras, experiencias humanas, teatro. Esto puede motivar reuniones para discutir algunos pasajes de libros que parezcan interesantes.

El grupo manifiesta interés por los cuentos.

La discusión deriva en la importancia que se dio a la biblioteca hasta este momento.

Luis.- Se habló de cambiarla de lugar, porque nadie la ve en el

que está ubicada.

Julio.- ¿El problema es la falta de libros o serán otras las razones?

Aumenta el clima de dispersión. Parece que sienten alivio. La pregunta de Julio parece haber sido olvidada.

Gerardo.- Podrían conseguirse revistas técnicas.

Julio apoya esta idea.

Miguel.- Propongo que se concrete, es importante que todos participemos en la resolución de estas actividades.

TS.- Podríamos discutir ahora las actividades recreativas. En especial las de carácter deportivo.

Se interviene con entusiasmo y se van concretando actividades deportivas y culturales. El grupo se divide en pequeños grupos que dialogan entre sí. Se vuelve al orden por intervenciones que llaman la atención de los demás.

Se decide finalizar la sesión, pero se sigue discutiendo con alegría, parecen muy liberados. El único que permanece en actitud reflexiva es Jorge.

[Volver al índice](#)

Análisis de la sesión grupal

La propuesta con la que se dio inicio al diálogo buscaba conocer qué había sucedido, qué acontecimientos ocurrieron desde la sesión anterior. Ante esta propuesta que encierra racionalidad, el grupo se siente perdido y sin saber de qué hablar. La reacción es

la de no poder captar la pregunta que se formuló; piden ayuda solicitando más pautas para poderse expresar.

Las pautas que se dan a los efectos de que comiencen a intervenir fueron consideradas teniendo en cuenta la posibilidad de este tipo de resistencias. Se preguntó: “qué es lo mejor” y “qué es lo peor”; recurso conocido como promovedor de respuestas, ya que ubica al interrogado ante un campo más restringido y seleccionado de posibilidades. Simplifica la consideración genérica del asunto y le facilita la toma de posición.

El grupo parece orientarse, en forma algo inconsciente pero relativamente decidida, hacia la ubicación de sus problemas observándose que, del contenido del diálogo, surgen dos líneas de análisis muy significativas. Lo mejor es lo vinculado con la “receptividad de la comunidad”, es decir que lo mejor –por contraste- es vivido como lo que queda fuera del grupo. Mientras que lo peor, pertenece a la vida interna. Lo cual, a su vez, permite aventurar la idea de que existe cierta desconfianza última y secreta en el grupo sobre las posibilidades de la experiencia que realizan, en especial, si se tiene en cuenta lo dicho por Jorge en la primera sesión: “Si bien nunca creí demasiado en la experiencia”. Pero, de todos modos, esto deberá ser verificado más adelante.

La contradicción en que parece caer el grupo respecto de la sesión anterior estaría reflejando una desorientación más profunda. Primero, consideran que existe agresividad del medio hacia ellos; después, ven lo mejor en la receptividad de ese medio. Parecería que el grupo no supiera dónde está lo bueno o lo malo como consecuencia, quizás, de que se está iniciando un proceso de toma de conciencia que incluye dudas y desubicación respecto de criterios anteriores asimilados. Sin embargo, el reconocimiento de las diferencias en el comportamiento grupal y la oportunidad de hablar de ellas se mantiene y es aprovechado,

lo cual indicaría que comprenden la importancia de la posibilidad de superarlas que se les ofrece, como una búsqueda impensada de aliviar tensiones mediante su verbalización.

Inmediatamente, se retoman –en forma más enérgica- los problemas de la participación y la comunicación. Ambos son vistos como obstáculos importantes a ser superados y se agrega la consideración del valor de las reuniones grupales con tal objeto. De este modo, se comienza a poner de manifiesto –desde la visión del comportamiento grupal- la dependencia hacia el trabajador social, mediante una mención directa al mismo y al cual parecen atribuirle la posibilidad de hacer aportes importantes.

A esto sigue una descripción de la forma de comunicación adoptada que es vista como insuficiente. Todo sucede como si los miembros se acercaran a la toma de conciencia de un problema básico que les produce mucha ansiedad, lo cual parece verificarse por las fuertes tensiones puestas de manifiesto en esos instantes y por la gran extensión de los silencios.

A esta altura del desarrollo de la sesión, las tensiones y resistencias alcanzan un grado elevado; el silencio y el clima tenso parecen demostrar que el grupo no desea continuar con ese diálogo. Han alcanzado un grado de comunicación de los problemas que consideran suficiente, por ahora.

Si se toma en cuenta el contenido de la lectura propuesta, se verá que está en relación directa con algunos problemas manifiestos y latentes del grupo, situación que se confirma por el diálogo posterior, que se orienta a atender aquellos aspectos que más vinculación muestran con esos problemas: la importancia del trabajo como proveedor de relaciones humanas, el carácter de éstas y el valor de realizarlas adecuadamente. Es decir que la lectura se convierte en otra fuente conceptual para el grupo, que les produce menos tensión que el diálogo anterior pero que

puede servir de apoyo y confirmación de las ideas, poniendo a disposición la consideración libre de las mismas. En cierto modo, la actitud grupal de mucha atención pero de negativa a analizar el contenido del texto leído estaría también confirmando lo expresado, pues aceptar la reanudación del intercambio de opiniones significaría volver a un tema en el que ya se había manifestado con gran dificultad.

Posteriormente, se pasa a la planificación de actividades culturales y recreativas, las que fueron consideradas por algunos miembros como muy necesarias para la vida del grupo. Se muestran receptivos a las propuestas que se les sugieren y con disposición para realizarlas. Esto va conformando un clima de soltura, alegría y alivio. Como es natural, el grupo gana espontaneidad al tratar asuntos que no los obligan a centrar la atención en los núcleos problemáticos. Además, esto se da con mayor intensidad al estar anteceditos por momentos de fuertes tensiones y exigencias.

La actitud asumida por el grupo en esos instantes no es lo único importante pues en el contenido del diálogo se advierten algunas expresiones significativas. Un miembro dice: "...con estas actividades se pueden olvidar un poco los problemas"; otro expresa: "Del trabajo nos metemos en la cocina y siempre con el mismo tema: el trabajo". El grupo parece sentir las exigencias objetivas de las diversas tareas y obligaciones cotidianas, naciendo como consecuencia el deseo de liberarse de esa única preocupación absorbente.

En sus aspectos más básicos, tal sentimiento está reflejando la necesidad que el grupo posee de tener perspectivas más amplias, proveedoras de un margen más rico de posibilidades. Nace entonces el deseo de no quedar sometidos a una sola preocupación, la cual puede llegar a hartar y empobrecer el panorama de realizaciones en todos los planos, incluso el que corresponde a dicha preocupación dominante.

Lo que parece ponerse de manifiesto en esta sesión es que el grupo comienza a sentir que despliega una vida grupal y que los niveles de comunicación establecidos están más allá del trabajo. Las dificultades de organización de la biblioteca señalarían las exigencias y el interés de penetrar un mundo amplio de comprensiones que se oponen a un mundo visto como más restringido: el del trabajo cotidiano.

El grupo parece sentirse atrapado por las exigencias de la actividad laboral, considerándola limitadora en la conquista de perspectivas de realizaciones cotidianas más ricas. Lo que está en tela de juicio es el trabajo cotidiano vivido como rutina y no como fuente de nuevas posibilidades. Esto muestra una desubicación grupal respecto a la valoración de los esfuerzos cotidianos que, tal vez, esté causada por la falta de perspectivas generales claras y por la exigencia sustitutiva de un ideal deseado con cierta impaciencia.

Las reuniones de grupos simbolizarían el mundo de la reflexión más específicamente, es decir, la oportunidad de comenzar a independizarse de una doble esclavitud: la del apego a ideales esquemáticos y la del sometimiento a una rutina sin perspectivas.

En cuanto a la estructuración adoptada por el grupo, se observa una fuerte tendencia a estructurarse en dependencia frente al trabajador social. Esto queda demostrado por la ausencia de resistencias en relación con sus actitudes o propuestas. Más bien se advierte un pedido de pautas y ayuda, haciéndose referencias al asesor, por ejemplo, cuando manifiestan que si asiste el trabajador social pueden reunirse, mientras que solos no lo hacen.

En resumen, la interpretación realizada parece irse confirmando: el grupo tiende a rechazar la consideración de sus carencias y necesidades reales, desplazando la atención hacia otros planos. Se hace manifiesta, además, la estructuración de dependencia

frente al asesor.

[Volver al índice](#)

Sesión 3

Predominio de la idealización y avance en el diálogo grupal

Objetivos de la sesión grupal

Hasta el momento existen dos hipótesis complementarias, las cuales se han venido evidenciando en el análisis del contenido de las sesiones anteriores. Una de ellas pone de manifiesto el desplazamiento de la atención del grupo hacia la construcción de una imagen idealizada de sí mismo. La otra establece la existencia de una fuerte tendencia a rechazar toda consideración de sus carencias, necesidades reales, dudas, discrepancias y temores.

Según estas hipótesis, se continuará el trabajo con la orientación de estimular algunas tensiones insinuadas en la sesión anterior, buscando algún procedimiento que favorezca la manifestación de las preocupaciones marginadas, así como la toma de conciencia de las mismas.

Por el momento, se trata de movilizar al grupo desde distintos ángulos, para lo cual se hacen proposiciones diferentes en cada sesión, de modo de sorprender las expectativas grupales. Se busca, de esta manera, favorecer la formación de una estructura definida, para luego iniciar el tratamiento, más directamente.

Plan de la sesión grupal

Se retomará el tema de las actividades de manera que, el hecho de no llevar algo nuevo desde el inicio, mantenga el carácter de cierta sorpresa para el grupo, el que, seguramente, según las experiencias anteriores, puede estar dispuesto a responder a cualquier proposición.

Pero, fundamentalmente, se propondrá hablar de las actividades para que el grupo se introduzca con más tranquilidad en el diálogo, ya que en la sesión anterior estuvo muy exigido. Junto a esto, el TS adoptará una actitud más activa, asumiendo más responsabilidad y aliviando de éstas al grupo. No obstante, si el grupo desarrollara un diálogo que le interese específicamente, se ayudará para facilitar que se expresen ampliamente.

Luego, se propondrá la representación de una situación imaginaria. Se ha seleccionado este procedimiento porque permite que el grupo comience a liberar su pensamiento más fácilmente. Al desarrollarse el proceso de reflexión grupal en relación con el plano de lo ficticio, encontrará más facilidades que en la consideración directa de sus vivencias y relaciones.

[Volver al índice](#)

Crónica de la Tercera sesión grupal

Al comenzar la sesión algunos presentes pertenecientes al grupo denotaban cansancio. No estaban presentes dos de sus miembros por hallarse de viaje. El clima de dispersión de los primeros minutos fue desapareciendo.

TS.- En la última sesión mencionamos una serie de actividades posibles. Por lo que he hablado con varios de ustedes, veo que algunas las han hecho en parte y otras, aún no.

Unas eran culturales: diarios, biblioteca, etc; otras recreativas: voleyball, fútbol, paseos, etc.

Gerardo propuso varias ideas para la realización de las actividades y en quiénes recaería la responsabilidad de concretarlas.

TS.- ¿Podríamos decidir cuáles hacemos primero? ¿Por cuál empezamos?

Las actividades de carácter cultural que se decidieron efectuar fueron: compra de una radio, ordenamiento de la biblioteca, lectura de una parte de algún libro y comentario en grupo. No se aceptó la compra de diarios, dándose como justificativo las conversaciones que tienen por la noche, lo que sumado a las actividades señaladas consideran suficientes.

Luis.- Estamos en una etapa de decirnos llanamente las cosas, de franquearnos, por lo que no veo necesaria la compra de diarios. Se está tratando de que haya más confianza entre los miembros del grupo. En las asambleas se resolvieron cosas que se aceptaron, aunque no se estuviera de acuerdo. Ahora estamos en una etapa de franquearnos más.

Julio.- Cuando se vea que el grupo tiene interés, se comprarán los diarios, haciéndose esa otra actividad.

Luego se discutieron las actividades recreativas, responsabilizándose a Gerardo por el tejido de una red de voleyball y tenis de mesa, a Amelia para colaborar con Gerardo.

TS.- ¿Qué otras actividades desean proponer?

Pausa.

Julio.- Creo que con las que se han aprobado será suficiente. Estamos reuniéndonos en la casa de los solteros casi todas las noches y discutimos problemas, diciendo todo lo que pensamos. Intervienen casi todos, tratamos de franquearnos.

TS.- ¿Qué problemas discuten?

Julio.- Nos referimos a problemas sentimentales, de trabajo, etc.

Silencio.

Alberto.- Lo que influye es la coordinación estricta que se hace en las asambleas. Las ideas salen bien fundamentadas para no quedar mal. En cambio, en la casa de los solteros es más franco. Hay más despreocupación al hablar de temas sentimentales, al no estar presente el matrimonio (se refiere a Miguel y Amelia).

Julio.- No estoy muy de acuerdo, porque lo que pasa es que se hace más espontáneo, pero la coordinación en las asambleas es necesaria.

Amelia.- Lo que pasa es que aquí (se refiere a la cocina) vienen un poco de paso. Creo que las mujeres tenemos derecho a intervenir también. La realidad es que charlamos poco, sólo hay bromas.

TS.- ¿Quiere decir que hay confianza o es que se cree que por falta de expresión no se podrá charlar?

Alberto.- Se cree en el grupo que con las mujeres, por no conocerlas mucho, no habría que hablar algunos temas. Yo veía la dificultad de hablar porque está Amelia y no tenía mucha confianza con Miguel y por el temor a un

roce, no se entra en los temas.

Pausa.

Alberto.- Propongo que nos reunamos una hora todos juntos y tener confianza para conversar y no estar sólo para comer. Llegar a tener la libertad de decir todo lo que se piensa, por esto mismo no apruebo la coordinación.

Luis.- No sé hasta qué punto la coordinación no es necesaria, pues si no habría mucho diálogo. Lo que debe agilizarse es la convivencia del grupo en algunos momentos.

Alberto.- No se me entendió: por un lado, la presencia de los matrimonios, por otro, es que no siendo para reuniones de la cooperativa no debería darse la coordinación.

Julio.- Lo había entendido así también. Creo que cualquier tema habría que tratarlo en el grupo.

Amelia.- Si hacemos ese tipo de reuniones marcharíamos mejor, participando todos, no sólo los solteros.

Luis.- Son cosas que se van dando en la medida en que se van haciendo.

Alberto.- Por eso propongo ahora que se hagan las reuniones. Hacerlo espontáneamente, puede salir de un juego, lo interrumpimos y se sigue con el tema que salga. Yo he pensado: ¿Cuándo voy a ser amigo de una mujer? Y una vez llegó el momento y lo hice.

Silencio. Parecía señalar el fin de la conversación.

El TS observó a cada integrante del grupo y, al llegar a la posición de Jorge, éste se rió y dijo:

Jorge.- Ya vi que me venía buscando.

En realidad no había nada en qué basarse para hacer esa afirmación, pero el TS simuló haber sido descubierto, lo cual permitió que él hablara.

Jorge.- Que conversemos en la casa de los solteros es porque se da una mayor amistad y disposición, además no hay formalidad. Somos pocos y hablamos formalmente, sin risas. También se debe a que se elige un tema que nos gusta o que queremos discutir y, por otra parte, lo que se diga no pesa nada en el resto. Si me equivoco no importa. Sobre todo que somos pocos, tres o cuatro. Mario no ha participado casi.

Julio.- Ponemos ejemplos crudos.

Luis.- Temía la opinión de Jorge, pero desde hace pocos días me animo más. Hay posiciones distintas, pero no importa. Son cosas que se dan con el tiempo y hay que ayudarlas con la franqueza.

Miguel.- Me parece que es un problema de confianza. Estoy contento de que se dé entre los solteros. Lo otro vendrá cuando nos integremos más. Es más que nada un problema de confianza que no llegó a todo el grupo, incluso entre los solteros.

Julio.- Hablamos a veces dos o tres horas, de pronto nos agarramos con alguno de nosotros y decimos lo que pensamos de él un buen rato.

Alberto.- Lo mismo se puede dar con los casados, es cosa de confianza.

Miguel.- Creo que hay que aumentarlo más de manera que los

lleve a integrarse a ellos.

TS.- (A Miguel) ¿Cuál será el esfuerzo que harán ustedes?

Miguel.- Espiritualmente me hallo liberado en un ambiente.

TS.- No entiendo

Miguel.- Si estamos presentes (el matrimonio) puede obstaculizarse a los tres o cuatro que se reúnen. Nos sentimos integrados, aunque quizás no con todo el grupo.

Julio.- Hay ciertas conversaciones como la enseñanza a los hijos, que sería un tema para que intervinieran también los matrimonios.

Miguel.- Puede ser un problema de cultura, pues algunos pueden creer que aquel sabe todo y no se animan a hablar por eso. Uno supone que se está en una actitud de ver a algunos como intelectualizados y se va a otro nivel de charla. Por ejemplo, que se quiera hablar de desocupación mientras otro quiere hablar de la muchacha que vio en el pueblo. Además, en qué forma debe participar el matrimonio en estas experiencias, no se sabe.

En todo este lapso de la sesión las intervenciones se hicieron más esporádicas. Algunos daban muestras de cansancio y, en más de una oportunidad, se pudo haber dado por finalizada la sesión, pero cada vez surgía alguien que retomaba el diálogo y expresaba algo importante. Finalmente se hizo un silencio, todos miraban al TS.

Amelia.- Tal vez sería mejor dejar para otro momento.

El grupo manifestó su acuerdo.

TS.- Les propongo entonces que el tema de discusión de la siguiente sesión lo elija el grupo, probablemente también les proponga realizar una segunda parte de esta misma sesión.

Aceptada la propuesta se convino en finalizar. Inicialmente la sesión se había planeado en dos partes, pero la segunda no se llevó a cabo pues la discusión en que se introdujo el grupo se extendió sobre el tiempo programado. Esa reunión no se reprogramó pues el TS notó que surgían dificultades cada vez que les preguntaba por el horario más apropiado, lo que le hizo pensar que se resistían a realizarla, quizás inconscientemente. Se les propuso, entonces, dejarla para otra oportunidad.

[Volver al índice](#)

Análisis de la sesión grupal

De la preparación prevista pudo realizarse únicamente la primera parte, notándose además que el ánimo con que el grupo abordaba el tema no llegaba a entusiasmar. Si bien los miembros participaban normalmente, el TS debió efectuar una conducción fuertemente activa para mantener un nivel adecuado de interés. El tiempo dedicado a la organización de las actividades tuvo una duración breve, observándose que el grupo parecía preferir un diálogo de contenido más profundo. Esto se hizo evidente a través de la resistencia a seguir concretando actividades, poniéndose como motivo una actividad consistente en “conversaciones que tienen durante la noche”.

La forma en que abordan el tema de las actividades grupales y la mención de conversaciones con un contenido que interesa al

grupo, parece demostrar que la tendencia preferida es mantener la profundidad de diálogo de las sesiones anteriores. Es decir que la problemática grupal comienza a revelarse con más claridad para todos, lo cual interesa y provoca, a su vez, una tendencia a convertirla en tema de discusión.

El interés por continuar en una línea de diálogo más profundo se pone en evidencia luego de la pregunta del TS: “¿Qué problemas discuten?” Esta parece tener un efecto desencadenante de un diálogo grupal, al cual se entregan los miembros con decisión y ánimo en un grado que abarca toda la sesión, por lo que, luego, no es posible plantear la realización de la actividad prevista en el plan de la sesión.

Con su comportamiento el grupo denuncia la voluntad de hacer presente en la sesión algunos acontecimientos de la vida grupal, manejando además motivos que indican, por un lado, que el grupo está evolucionando, y por otro, que las reuniones grupales ocupan un lugar significativo en el proceso natural del grupo.

El interés demostrado por tratar los motivos básicos de la convivencia queda ratificado por haber preferido este tema y no haber dado importancia –durante la sesión ni luego de ella- a los programas convenidos. El análisis de esta sesión es muy sugestivo, permite confirmar, cada vez más, las hipótesis formuladas y, además, enriquecerlas con nuevos elementos. Por otra parte, posibilita tener una idea bastante segura de que el grupo había comenzado a movilizar su problemática.

La hipótesis de la existencia de un alto grado de idealización y buenos sentimientos parece estar comprobándose al observarse cómo son sofocados y escondidos los deseos de una mayor espontaneidad, logrando una participación más matizada y llegando a hacer más presentes los deseos y preferencias

individuales.

Durante la sesión, esto se pone de manifiesto por la insistencia con que se señala la necesidad de franqueza y de vivir oposiciones, es decir, la existencia de opiniones opuestas que se desarrollan en el diálogo. En definitiva, queda a la vista una necesidad más esencial, relacionada con la exigencia de una vida más libre y realista en relación con deseos e impulsos de los integrantes.

El interés por terminar con la “coordinación” que se convierte en el tema de discusión de los primeros instantes, se relaciona con la necesidad de alcanzar una apertura mayor mediante una forma más espontánea de comunicación, similar a la que logran durante las conversaciones nocturnas. A su vez, con la utilización de estos mecanismos, el grupo está poniendo en evidencia que sus motivos de preocupación no han sido asumidos todavía y que se los maneja a través de la creación de fórmulas insuficientes que, en definitiva, configuran soluciones infantiles. Realizan así reuniones en la casa de los solteros que son rodeadas de cierto misterio, pero preocupándose por hacer saber “que allí se habla en serio”, planteándose, de esta manera, la discrepancia entre los contenidos formales y de idealización de los pensamientos típicos del grupo.

Se inician, a partir de esto, dos líneas: una es la de quienes defienden el plano de la coordinación y el trabajo, mientras otra es la de quienes apoyan sus resistencias en una vida relativamente secreta y poco responsable. A través de ambas líneas se advierte la voluntad de crítica y de una relación más libre, lo que se ejemplifica por las expresiones: “nos decimos de todo un poco”, “si me equivoco no importa”. Lo cual se liga con el clima de perfeccionismo ideal y formal que no permite discrepancias y críticas predominantes en el grupo.

Si bien este revelarse contra la modalidad grupal adoptada toma una forma disociada, el hecho de que se haga presente en la sesión indica que es vivido como algo de interés grupal, manifestándose a este nivel en forma de una queja. Por otra parte, se nota la presencia de motivos sexuales. Por ejemplo, mencionan que se habla de temas sentimentales, aprovechándose la no presencia del matrimonio y, junto a esto, la creencia en el grupo de que ciertos temas no pueden hablarse delante de las mujeres.

Luego, hacen referencia a dificultades para lograr amistad con las mujeres, en general. Además de esta temática, las intervenciones se hacen por parejas grupales, todo lo cual lleva a suponer que se está ante otro núcleo de contenidos significativos que preocupan al grupo. No obstante, tales manifestaciones no permiten, por sí mismas y de momento, elaborar ninguna idea pragmática con vistas al asesoramiento grupal. Por lo tanto, y sólo provisionalmente, se prefiere interpretarlas como una expresión más de preocupaciones existentes en el grupo, dejando aflorar las necesidades e impulsos reales de sus integrantes. Por otra parte, la sexualidad siempre se asocia con la necesidad de establecer vínculos preferenciales, es decir, en términos grupales, cierta defensa de recintos más individualizados que, de una manera u otra, se oponen a la aspiración de una participación total.

El grupo parece mostrar también una tendencia a sofocar lo individual, lo cual es un motivo más de preocupación y conflicto. A su vez, la existencia de matrimonios representa la presencia de una vida íntima particular. Es como si algunos pudieran gozar de este tipo de vida, mientras otros la tienen como aspiración. Esto se ve con mayor claridad cuando el matrimonio propone ampliar la participación: primero expresando la necesidad de que los

solteros se integren más, con lo que se obtendría la conquista de una manera de vivir particular e íntima, similar a la lograda en el matrimonio. En este sentido, se expresa –aunque confusamente– que: “espiritualmente me hallo liberado en un ambiente”. Se estaría manifestando así el reconocimiento de encontrar, en esa intimidad, la realización de necesidades de comunicación que no se encuentra en una forma de vida puramente colectiva.

Parecen existir también temores vinculados a la realización de la experiencia cooperativa y al estilo de una convivencia comunitaria, ante lo cual surge la necesidad de hacer valer más lo individual y el logro de una vida más espontánea y libre.

La búsqueda de una meta de ese tipo, si bien concita el interés del grupo, significa un esfuerzo de convivencia más colectiva que individual, sintiéndola como limitadora de los impulsos más particulares. A su vez, la inhibición de tales impulsos se convierte en una barrera para una mayor espontaneidad y libertad en las formas de relacionarse. Todo esto queda sofocado, surgiendo la idealización como el elemento que hace posible la renovación del esfuerzo para obtener la meta fijada previamente. Como consecuencia, el grupo pierde realismo y, de esta manera, ve limitada su confianza en las posibilidades futuras de la experiencia.

[Volver al índice](#)

Análisis de la primera etapa del proceso grupal

En el avance del proceso vivido se ha ido configurando todo un sistema de hipótesis interpretativas de la situación grupal que pueden ser sintetizadas de la siguiente manera: se está ante un grupo con una tendencia a no enfrentar sus dificultades reales, desplazando su atención hacia visiones idealizadas, tanto de la situación del grupo mismo como de su destino en cuanto plasmación de vida cooperativa. Debido a esto, los temores, dudas, impulsos y deseos individuales no llegan a expresarse, así como tampoco se formalizan discrepancias ni tensiones. Lo cual implica que el plano de los intereses individuales y, en parte, también el grupal sea sofocado y considerado malo e inaceptable en virtud de la tendencia idealizadora dominante.

Este cuadro de dificultades que el grupo parece tener constituye un problema importante para cualquier grupo humano, pero posee un carácter más decisivo para la experiencia por tratarse de un grupo cooperativo. La filosofía y viabilidad misma del cooperativismo implica la necesidad de una democracia real y vívida, en la cual sea efectivamente posible la presencia de tensiones y discordancias y que lo individual, así como la discusión sobre intereses, puedan darse francamente en el marco sano de la cooperación. Por otro lado, determinados fenómenos sugieren la existencia de una tendencia subyacente, disimulada pero vigorosa, de disconformidad y de cierto deseo de toma de conciencia.

Tomándose en cuenta los dos aspectos antes señalados -la existencia de un cuerpo de hipótesis diagnósticas (explicativas) muy congruentes entre sí y la percepción de una tendencia a la toma de conciencia- se decidió conducir más directamente al grupo a un encuentro franco con sus dificultades

reales, con los temores y exigencias secretas existentes. Aunque se tiene clara conciencia de que esta decisión implica algunos riesgos, debido a que el grupo es todavía inmaduro como tal, la claridad con que presenta su cuadro de dificultades invita a poner a prueba su capacidad para asumir la toma de conciencia de las mismas.

El procedimiento elegido para iniciar este proceso de toma de conciencia se sustenta en la utilización del plano imaginativo. Se abre así la oportunidad de comenzar a discutir problemas reales bajo la forma de una discusión imaginaria grupal, que se cumple en el marco de una situación ficticia propuesta para representar. Se ha elegido este procedimiento debido a que resulta, sin duda, mucho más fácil expresar temores y discrepancias latentes, en un plano que no enjuicia en forma tan directa la vida y las relaciones cotidianas y que no entra en contradicciones inmediatas con los juicios ya emitidos por los intervinientes en el plano del diálogo real.

En el plano imaginativo hay una cierta libertad para dejar correr más espontáneamente las argumentaciones con respecto a los contenidos y problemas. Como es natural, todo depende del relativo acierto de las hipótesis que se están manejando, de la oportunidad de la situación ficticia que se representa y, en definitiva, del deseo del grupo a comenzar efectivamente a encarar sus problemas.

[Volver al índice](#)

[Volver al índice](#)

CAPÍTULO 4

SEGUNDA ETAPA DEL PROCESO GRUPAL. TOMA DE CONCIENCIA VERSUS TEMORES

A continuación, se analizarán conjuntamente las sesiones cuarta y quinta, ya que se desarrollaron sobre una misma actividad imaginativa y porque se propusieron con idéntica intención.

Sesiones 4 y 5

Al encuentro del grupo con sus dificultades reales (Aplicación de la técnica de actividades imaginativas)

Objetivos de las sesiones grupales

A través del contenido de las sesiones anteriores el grupo fue dibujando –a esta altura del proceso con bastante claridad- lo más significativo de sus limitaciones actuales. Llegando también a desarrollar una tendencia orientada a la consideración más consciente de aquellos contenidos grupales problemáticos que han sido movilizados hasta el presente.

Por lo tanto, la intención que se persigue en las dos sesiones siguientes es la de favorecer, mediante la realización de una actividad imaginativa, la verbalización de esos contenidos problemáticos, procurando un mayor realismo en su consideración y una toma de conciencia de las actitudes, conductas, carencias y limitaciones actuales del grupo.

La actividad que se propuso realizar consistió en la

representación de una situación imaginaria, vinculada a las características y posibilidades de la vida del grupo laboral. Se consideró oportuno que la situación a representar tuviera este contenido, pues permitiría hablar en forma indirecta de la realidad del grupo, tanto de sus aspectos relacionales en sí mismos como de los laborales. Al tiempo que favorecería la liberación de las inhibiciones y temores que genera el tratamiento directo de los asuntos.

Plan de las sesiones grupales

Se comenzará dando al grupo una información de la técnica de la representación. Se señalará que tal técnica permite analizar las relaciones y problemas de los grupos mediante la representación de situaciones y papeles. De esta manera, se aprende a tratar los asuntos, a tener más soltura en el trato y a llegar a entenderse mejor.

A continuación, se expresará que, normalmente, se discute un tema o una situación humana que luego pueden ser representadas por algunos integrantes del grupo. Esas situaciones pueden tener características diversas: pueden ser serias o jocosas, reales o imaginarias y pueden participar algunos o gran número de miembros. Una vez seleccionado lo que se va a representar y definidos los papeles, se dará algún tiempo para que los participantes piensen cómo encaran el asunto. El resto de la actuación será totalmente improvisado.

Luego de aportar esta información general sobre la técnica, se planteará la posibilidad de comenzar con un tema propuesto por el trabajador social. Si estuvieran de acuerdo, se les expresará el tema de la representación que será el siguiente: “Vamos a pensar en una situación imaginaria. Dentro de un año algunos

integrantes del grupo cooperativo resuelven irse; otros, en cambio, quieren continuar y convencer a aquellos para que no se vayan”.

Seguidamente, se expondrá el procedimiento a seguir: la representación comenzará con una reunión en la cual todos juntos discuten el problema. La discusión se iniciará cuando los que quieren irse planteen los motivos, siendo lo más conveniente que sean motivos diferentes en cada caso. Se podrá llegar o no a un determinado desenlace. Se expresará que, durante la discusión, es importante plantear todo lo que se les ocurra espontáneamente, en defensa de la propia posición.

Finalmente, se preguntará si desean aclarar alguna duda para, luego, proceder a ver quiénes desean participar y cuáles de las posiciones prefieren defender. No se establecerá ninguna limitación de tiempo para finalizar, esperándose que se termine en forma natural y siempre que no se mantenga mucha agresividad. Una vez finalizada la representación, se propondrá analizar lo expresado, solicitando la opinión de los que hayan permanecido como espectadores. Después, se repetirá la solicitud a quienes hayan participado.

Para la quinta sesión, si bien se piensa en volver a realizar una representación, se considera más adecuado dar la oportunidad al grupo de decidir qué tema y situación le interesa representar. En el caso de que no se llegara a seleccionar un asunto se volvería a plantear la posibilidad de repetir el tema de la sesión anterior, al que se le introduciría una variante. Esta variante consiste en que, en determinado momento, se hace intervenir en la situación a un nuevo personaje que representaría al equipo asesor. Éste se haría presente al enterarse de que existen problemas y desea saber qué sucede. Ambos grupos se lo explicarían y luego discutirían todos juntos.

Al igual que en la representación de la reunión anterior, no se pondrá plazo de finalización, proponiéndose -al darse por terminada- un análisis similar al realizado en aquella ocasión. Por último, se planteará la importancia de efectuar una evaluación de la situación actual de la cooperativa.

[Volver al índice](#)

Crónica de la Cuarta sesión grupal

TS.- Una de las técnicas más utilizadas para analizar las relaciones que se dan en los grupos y sus problemas, es la de representar situaciones y papeles. Posiblemente algunos de ustedes han oído hablar de esto.

Pausa.

TS.- Esas representaciones sirven para aprender a tratar los asuntos, para tener más soltura en el trato y llegar a entenderse mejor. Normalmente se discute un tema o una situación humana, que luego algunos integrantes del grupo representan. También pueden representarse situaciones que proponen algunos integrantes del grupo, así como otras elegidas dentro de la literatura. Las situaciones pueden ser serias o jocosas, reales o inventadas, pueden participar dos o más miembros. Luego se debe seleccionar lo que se va a representar y definir algunos papeles. Estos se distribuyen y se da algún tiempo para que los participantes piensen un poco cómo encararán el asunto. El resto queda librado a la improvisación. Si ustedes quieren podemos empezar con un tema que esta vez les propondría, así los que no lo conocen lo comprenden mejor.

Pausa. Durante esta intervención se mostraron muy

atentos.

TS.- ¿Desean alguna aclaración?

Grupo.- Expresan que comprendieron.

TS.- Vamos a pensar en una situación imaginaria: dentro de un año una cantidad de integrantes de la cooperativa resuelve irse; los otros, en cambio, quieren continuar y que estos no se vayan.

Pausa.

TS.- La representación comienza con una reunión en la cual todos juntos discuten el problema. Los que quieren irse plantean los motivos por los cuales desean irse. Lo más conveniente es que en la discusión planteen espontáneamente lo que se les ocurra. Como se trata de una representación, y no de una situación real, es importante decir todo lo que se les ocurra en defensa de la propia posición.

Pausa.

TS.- No sé si alguien quiere hacer alguna pregunta... Bueno muy bien, necesitamos tres personas que representen el papel de los que quieren irse. Vamos a ver ¿quiénes pueden ser?

Tres manos se levantaron sin dudar, dando lugar a situaciones jocosas.

TS.- ¿Quiénes representan a los que quieren quedarse?

Indecisión.

Alberto.- Yo me ofrezco.

Algunos propusieron a Miguel, quien no respondió.

TS.- (A Miguel) ¿Puede intervenir usted?

Miguel.- No deseo hacerlo.

Se le propone intervenir a Amelia quien aceptó, luego a Jorge, quien accedió inmediatamente.

Es decir que los tres que representaron a los que deseaban irse fueron: Gerardo, Diego y Julio, los tres restantes: Amelia, Jorge y Alberto. Se fijaron diez minutos para pensar las ideas que defenderían. El grupo de los que querían irse se mostró muy decidido y se agruparon aparte; mientras los del otro grupo manifestaron que no era necesario reunirse porque no conocían los motivos que esgrimirían los otros.

TS.- Pueden prever algunos....

Solo se interesaron Alberto y Amelia, mientras que Jorge se quedó con los que no participaban. Durante los diez minutos la conversación giró en torno a preguntas dirigidas al trabajador social, tratando de conocer la importancia de esta actividad. Se les respondió informándolos en general sobre las ventajas de la propuesta. Constantemente lo interrogaron, convirtiéndolo en el centro de la conversación.

Cuando volvieron los participantes que se habían apartado, el TS los invitó a todos a comenzar.

Instalados frente a frente ambos grupos, dio comienzo la representación por parte del grupo de los que manifestaban querer irse.

Julio y Gerardo expusieron los motivos: situación

económica difícil, falta de entendimiento, todos se consideraban patrones por lo que se notaba un abuso de autoridad.

Gerardo.- Tengo un ofrecimiento de trabajo muy provechoso.

Diego.- Hace tiempo que lo estoy pensando debido a mi próximo casamiento y he concluido en que no conviene este sistema. En teoría estaba bien, pero se sigue trabajando de "sol a sol" y no hay tiempo para leer. Económicamente va mal, todos planificamos y es un mareo. Puede ser que en parte sea por falta de conocimientos.

Alberto.- Lo económico no sería la mayor dificultad, porque hay que jugarse en este primer período un poco. Estamos restringidos por falta de crédito, lo que nos dificulta para aplicar una mejor técnica, lo cual repercute en la economía del grupo. Pero al tener más solvencia con un crédito, habría posibilidades de plantar más.

Julio.- Pero los créditos hay que pagarlos.

Alberto.- Pero se pagarán con mejores cosechas.

Gerardo.- ¿Cómo pueden asegurar que la cosecha será buena?

Alberto.- Bueno hay que arriesgarse.

Gerardo.- Si es buena, bien, pero si es mala, no habrá retribución económica.

Alberto.- Es un poco de egoísmo, también hay que pensar en los demás. En lo económico, tal vez trabajando y responsabilizándonos más, se saldrá adelante. Que piensen que estuvimos de acuerdo y que por este problema se quieren ir.

Julio.- El otro problema es que algunos quieren mandar más que otros, como es patrón también....

Amelia.- Creo que es falta de iniciativa tuya para impedir que ocurra.

Julio.- Pero en el tiempo que va se sigue dando.

Amelia.- ¿Y Jorge qué opina de esto?

Jorge.- Hay tiempo para hablar.

Alberto.- ¿Cuál es tu opinión Jorge?

Silencio.

Jorge.- No creo que sea buen sistema de discusión dos temas juntos. A Julio le diría que, si al presente se han dado problemas, a todos nos incomoda pero tengo esperanzas de superarlos. En lo económico, visto los planes, todos estábamos de acuerdo en que habría posibilidades por lo que no creo que sea un motivo. O cambiamos de opinión o no estábamos de acuerdo antes. Sería necesario esperar algunos resultados. En cuanto al entendimiento puede que tenga razón, que haya roces, pero vinimos con una idea y creo que la pensamos bien y debemos mantenerla. Es muy poco tiempo para tomar esta decisión. Además, se habló de que era una experiencia a la que se supeditan otras. Creo que tan mal no va y ¿por qué no permitir que otros logren lo que se nos permitió a nosotros?

Diego.- Sería más libre si dividiéramos las hectáreas en pedazos y cada uno en lo suyo y no de manera comunitaria.

Julio.- Jorge dijo que los planes están trazados, pero tiempo ha habido para que se fueran ejecutando. Quisiera la

seguridad de que se harán.

Jorge.- Los planes de peso se están llevando a cabo y se seguirán.

Amelia.- Lo de Diego no tiene sentido, las herramientas no alcanzarían y los créditos tampoco. Y sigo pensando que es algo muy egoísta.

Diego.- Cuando hay falta de recursos estamos unidos, pero cuando esto vaya mejor cada uno va a querer más. Cuando se anda en las malas uno se junta, pero después es distinto.

Alberto.- Pero con ese egoísmo desconfías de los demás compañeros. Cuando vinimos entramos de lleno en la palabra y sinceridad, pero ese punto de vista nos tira abajo. Vinimos con la finalidad de que otros trabajadores se beneficiaran con el camino que queremos seguir.

Julio.- ¿Esperan que los ayudemos con dinero?

Alberto.- No, esperan que sea exitosa la experiencia.-

Amelia.- También muchos trabajadores tendrán otras fuentes de trabajo.

Julio.- Pero ya estamos pensando en esto. No sabemos si dará resultado económico y pensamos en otros.

Diego.- Además no es justo, porque los que tienen menos práctica son más privilegiados.

Alberto.- Cuando vinimos a este mundo ninguno vino sabiendo y hemos aprendido por la práctica. Nuestros padres y los maestros nos han enseñado.

Amelia.- También es por falta de iniciativa tuya para decirles que trabajen mejor.

Julio.- Que trabajen mejor ... pero si todos somos patrones.

Amelia.- Pero cada uno es responsable y charlando se le puede hacer más responsable.

Julio.- Al repartir las utilidades él también recibirá y el otro más sacrificado, no se beneficiará tanto.

Alberto.- Puede ser necesario un reglamento interno de calificación. Se tratará de ir creándolo.

Julio.- ¿Y si el compañero se vuelve inmoral y no le importa el reglamento?

Alberto.- Se tratará de traerlo a la moralidad. Porque hay que pensar que esta experiencia servirá para otros.

Julio.- ¿Pero si no acepta nuestro concepto?

Alberto.- Trataremos de que el mecanismo sirva para todos.

Julio.- ¿Y si no le importa?

Alberto.- En ese caso lamentablemente se le dirá que tiene que retirarse.

Jorge.- Gerardo tu motivo es conseguir un trabajo afuera ¿ese trabajo sería patronal?

Gerardo.- Sí porque lo que me pagan es suficiente y no tengo que romperme la cabeza; resolví aceptarlo. Aquí hay mucho rompedero de cabeza, mucha asamblea y pienso que no se saldrá adelante.

Jorge.- Ahora me embromó porque no tiene ninguna

responsabilidad (en tono jocoso).

Alberto.- (Pregunta a Gerardo) ¿Por qué decís que no se saldrá adelante?

Gerardo.- Muchos proyectos no se siguen, otros se han reducido y la experiencia llevará mucho tiempo. La veo un poco insegura.

Alberto.- Pero ahí vas a ser mandado, no tendrás responsabilidades y no serás respetado como persona, no tendrás la libertad de plantear lo que pensás y saber que te van a escuchar. En lo económico hay dificultades porque no salen los créditos y por ser el primer año, por lo que no estamos muy preparados. Además no tenemos personería jurídica, pero cuando se obtenga se saldrá adelante.

Julio.- El trabajo de Gerardo le lleva ocho horas, sale del trabajo y tiene toda la libertad y económicamente vivirá bien.

Alberto.- Entonces se acuerda sólo de él y se olvida del resto de los hombres que esperan que se haga algo por ellos.

Julio.- Pero esos hombres ¿por qué no lo hacen por ellos?

Amelia.-Porque no tienen posibilidades.

Julio.- Pero Gerardo tampoco.

Alberto.- Pero podemos influir para modificar la idea de los gobernantes y el pueblo, al comprender, cambiarán.

Julio.- ¿Por qué la gente no se ha largado como nosotros?

Alberto.- Porque no saben si da resultado. No te vas a casar con una mujer que no conoces.

Amelia.- Además, el trabajo de Gerardo no tiene por qué ser seguro, no es responsable de nada y será siempre mandado.

Julio.- Pero es suficiente lo que le pagan y puede desarrollarse cuando sale de trabajar.

Habían transcurrido veinticinco minutos y los argumentos parecían repetirse, algunos miraban al TS con expresiones que demostraban el deseo de terminar.

TS.- Bueno, ya sería suficiente, podemos comenzar a analizar lo expuesto.

La representación fue seguida con mucha atención por los que no intervinieron y se realizó en un clima de seriedad, interrumpido por risas motivadas por alguna intervención jocosa. Al terminar el clima se hizo menos tenso. Surgieron varios comentarios a un mismo tiempo.

TS.- ¿Están conformes con la tarea?

Grupo.- Expresan que sí

El TS manifiesta su conformidad.

TS.- Vamos ahora a escuchar algunas opiniones, podríamos comenzar por la de los espectadores. Por ejemplo, ¿quiénes estuvieron mejor?

Mario.- Algo interesante fue lo que dijo Julio, el hecho de que hay compañeros que abusamos de la... que en ciertos momentos prescindimos de otros compañeros.

Miguel.- Julio se posicionó tanto que no se sabía si era lo que pensaba en serio o no. Lo mismo Diego, en cuanto a los beneficios y al por qué perjudicarnos. para otros. Solo se

tocaron problemas y se quedaron cortos los que defendían la posición de quedarse, pues no se dieron otros argumentos como la vocación y la no aptitud para este trabajo.

Mario.- Es más fácil defender la falla. Creo que la actuación fue equilibrada.

Miguel.- Quien pregunta está en mejor condición que quienes contestan. A los que querían quedarse les costaba más responder.

Luis.- Me pareció buena la actuación de los que se querían quedar porque es una posición difícil.

Mario.- Cuando Alberto empezó lo hizo como actuando para un público y no para convencer al compañero. Luego cambió.

TS.- (A los que habían intervenido) ¿Estuvieron conformes con la propia actuación?

En general respondieron que sí.

TS.- ¿Cómo se sentían influidos por el otro grupo?

Diego.- Por la seguridad y convencimiento que demostró el otro grupo.

Julio.- Era todo verdad.

Amelia.- También la seguridad que mostraron, además era más fácil por mantenerse en la crítica.

Jorge.- Es más fácil, hay más argumentos, porque es lo que uno sabe y en la experiencia hay menos para esgrimir.

A partir de este momento la participación se generalizó.

Miguel.- Debemos estar más preparados para contestar a preguntas que nos hagan personas de afuera.

Luis.- Con este trabajo lo iremos logrando.

Mario.- Es más fácil defender la posición de los que quieren irse porque es la de la sociedad y la que nos han enseñado. Debemos querer averiguar la verdad de las cosas, con esto se logrará la verdadera comunidad que, por ahora, "es de grupo". Hasta el momento tenemos una visión corta y es natural. De esta reunión salimos con una más amplia y no nos preocupan los problemas chicos, pero luego volvemos a caer en ellos.

Silencio. Algunos dirigen su mirada hacia el TS como esperando una opinión.

Mario.- (Al TS) ¿Tiene algo más para decir?

TS.- No, a menos que alguien desee agregar algo.

Julio.- ¿No tendremos otra reunión?

TS.- No.

Julio.- Pero si le pedimos otra ¿sí?

TS.- Entonces, claro que sí.

El grupo había permanecido en silencio y en total atención. Después del diálogo se mantuvo un instante el silencio, poco a poco se fue reanudando la conversación. Permanecimos en la habitación durante algunos minutos, parecían muy tranquilos.

[Volver al índice](#)

Crónica de la Quinta sesión grupal

Continuación de la sesión 4 (15 días después).

TS.- Si el grupo está de acuerdo, podríamos dedicar la sesión de hoy a dos actividades: parece importante realizar un análisis de en qué punto está la cooperativa, qué es lo que puede mejorarse, cuáles son las fallas. Además, se puede hacer una nueva representación ¿qué les parece?

Grupo.- Muestras de aceptación.

TS.- Si están de acuerdo, podríamos comenzar con la representación, cuyo tema y situación sea elaborado entre todos. ¿Les parece bien?

Grupo.- Acepta la proposición del TS.

TS.- ¿Qué situación se les ocurre que se puede representar?

Silencio prolongado.

TS.- Pueden ser situaciones de tipo familiar, sindical, laboral, estudiantil, sentimental. Puede ser una situación presente, futura o en cualquier momento; imaginaria o no.

Silencio.

Luis.- Antes es necesario saber si estamos de acuerdo en efectuar la representación.

TS.- La actitud asumida por el grupo pareció ser la de realizar esta actividad, pero podemos decidir otra.

Silencio. Parecía que nadie iba a colaborar, este silencio

fue el más prolongado.

Miguel.- Pienso que algunos temas podrían ser: aspectos de la comercialización, desarrollo técnico y la comunidad.

TS.- Los dos primeros son temas apropiados para la discusión, llevarlos a una representación sería difícil, en cambio el último podría ser más viable, aunque sería correcto limitarlo a algún aspecto más concreto.

Hubo total acuerdo cayéndose en un nuevo silencio, aunque ahora para pensar. Todos parecían buscar alguna forma de concretar el tema en base a lo dicho anteriormente, interrumpiéndose el silencio con expresiones referidas a las dificultades para hacerlo.

TS.- Podríamos repetir la representación de la sesión anterior, por su vinculación con el tema de la comunidad. ¿Están de acuerdo?

Miguel.- Me parece bien.

Los demás acompañaron esta decisión.

TS.- ¿Quiénes desean representar a “los que se van”?

Miguel fue el primero en ofrecerse, luego Alberto y Luis.

TS.- ¿Quiénes se ofrecen a representar a los que “se quedan”?

Se repitió lo de la sesión anterior aunque más atenuado. Es decir, poca disposición para estos papeles. Aceptaron Mario y Gerardo.

TS.- Se trataría, entonces, de que dentro de un año, una cantidad de integrantes de la cooperativa resuelve irse, los demás, en cambio, quieren continuar y que aquellos

no se vayan.

Dedicaron cinco minutos para elegir las ideas y los roles. El primer grupo se reunió inmediatamente, mientras que el otro permaneció en la sala, apartándose de los demás e intercambiando algunas ideas. Los demás discutían un problema de comercialización existente. Transcurridos los cinco minutos volvió el primer grupo con bastante entusiasmo, parecían muy conformes con las ideas que habían seleccionado.

TS.- ¿Podríamos iniciar la representación?

Luis.- Mi problema es que quiero irme porque estoy en el equipo de chacra y lo menos que hago es eso, me tienen para cualquier cosa. No se aprovecha el tiempo como se debe, no hay organización en el trabajo y para trabajar así no, porque en otro lado me limito a hacer lo que me mandan y no molesto. Además está el problema de la plata que no da pero, sin embargo, se hacen fiestas.

Mario.- ¿Qué hiciste para evitarlo?

Luis.- Nada, porque no me corresponde.

Mario. - ¿Cómo que no? si sos socio y tenés la responsabilidad de denunciar para hacer las cosas como corresponde?

Luis.- Pero es que yo no quiero problemas, me parece mejor irme y no me enfrento con nadie.

Mario.-¿Te parece más problema decirlo con libertad que aguantar después al patrón? Simplemente estarás sometido a un patrón, sin tener iniciativas. No tendrás esa libertad mínima de crear cosas.

Miguel.- Si, decía que debíamos tirar para adelante todos, pero

hay algunos que trabajan muchas horas y otros menos. Al principio me gustaba pero en la práctica no va. Con un capataz marcharía mejor. Hay muchas reuniones para cualquier cosa. Eso es interesarse por los demás.... primero hay que interesarse por el trabajo.

Mario.- Quizás resultaría más fácil pero así se deslinda la responsabilidad. Esto es una de las cosas más importantes de la vida del hombre. Dejarás que otros hagan por vos y las cosas no se harán como quieras.

Miguel.- En teoría sí, pero en la práctica no y lo que voy a sacar de acá no me dará para nada. Acá es todo comunitario.

Mario.- Cuando decís “quiero ser algo”, con seguridad pensás en dinero. Pero ¿qué querés: estar alegre, cultura, familia o dinero? Este es solo un medio.

Miguel.- Pero sin plata no sos nada. Además, tendrás prestigio en la sociedad. Los trabajadores independientes se sacrifican algunas horas pero...Veo que no saldremos de simples trabajadores.

Gerardo.- Pero al comenzar no pensabas en dinero y ahora cambiaste sin luchar. Recordá que eras de los que más animabas a todos.

Miguel.- Antes sí, pero ahora no. Algunos compañeros que eran peones no quisieron entrar en la cooperativa. La gente quiere ser peón toda la vida. Después del trabajo tienes que reunirte por problemas distintos. Además, eso de la comunidad no me convence.

Mario.- Pero tenés libertad para decir las cosas, se permite y discute. En cambio, los peones saben que tienen que cumplir un horario y nada más. Además, al aceptar esos

trabajos serás un esclavo, siempre tendrás que aceptar lo que te digan y terminarás transformado en un bueycito. Por favor muchachos, argumentos de más peso (en tono sobrador, jocoso).

Alberto.- Lo pensé y he resuelto irme. Quiero depender de mí solo y no de los demás. Para pedir un peso hay que hablar tres o cuatro veces, dando razones para que me lo den. Allá soy más libre.

Mario.- Creés que la libertad está en eso, pero pensá que como trabajador rural no la tendrás.

Alberto.- Pero yo me voy como trabajador independiente.

Mario.- Sin dinero no podrás hacerlo. Si no tenés respaldo económico no te darán nada.

Alberto.- En la chacra ya tengo los implementos y la tierra. Es más libre porque ahora en las reuniones se sacan las cosas por mayoría.

Mario.- ¿En qué cosas por ejemplo?

Alberto.- Infinidad de cosas y cada vez peor.

Mario.- Pero ¿en cuáles?

Alberto.- En planteos que he hecho, ahora no recuerdo. Pero se acepta la mayoría y se sigue y tenés que acompañar. Te traban la libertad de la que se habló al principio.

Mario.- No te parece que el torcido sos vos.

Miguel.- No, porque la mayoría no tiene por qué tener la razón. Yo estoy de acuerdo con él.

Mario.- Pero si nueve dicen que sí y vos que no, debes estar equivocado.

Miguel.- Yo pienso que hay, tal vez, algunas “cocinas”.

Mario.- Todos tenemos la posibilidad de hablar.

Alberto.- Además, la secretaría no da con tiempo el orden del día.

Mario.- ¿Lo planteaste? Hay libertad para eso.

Alberto.- Pero se ha hecho y sigue mal.

TS.- Les propongo ahora imaginar que llega un personaje más: un representante del equipo asesor, que se ha enterado de que hay problemas y viene a conocer qué sucede. Los dos grupos tratan de explicarle la situación y después discuten todos juntos. ¿Quién hace de representante del asesor?

Hubo muchas resistencias.

TS.- ¿Podría hacerlo usted Julio?

Julio.- No estoy con ánimo de representar.

Varios le piden que acepte y finalmente accede.

TS.- (A Julio) ¿Desea unos minutos para pensar algo?

Julio.- No es necesario.

TS.- Usted llega y comienza la representación. Podríamos, entonces, retomar la representación con la información al nuevo personaje sobre el motivo del problema de los dos grupos.

Alberto.- Uno viene de trabajar y se topa con una asamblea y se viene todo al suelo.

Julio.- ¿Su pedido no es contemplado?

Alberto.- Cuando entré se dijo que había libertad de participación, pero ahora hay que depender del grupo. Además, para pedir plata hay que hacerlo dos o tres veces.

Julio.- ¿No es contemplado en sus pedidos? ¿Esas asambleas son todos los días? En el trabajo ¿es cumplidor?

Alberto.- El horario no lo miro.

Julio.- ¿Cumple las ocho horas o hace más?

Silencio. Alberto parece no saber qué contestar.

Alberto.- Ocho y ocho horas y media. Además, las asambleas no son todos los días pero complican.

Julio.- Como socio debe interesarle.

Alberto.- Por eso me voy, porque trabajo, no preciso andar en asambleas y hago más plata. Aquí toda la vida será igual.

Julio.- ¿Trabajando solo cree que podrá conseguir los materiales?

Miguel.- Yo creí que se me invitaba para hacer una experiencia que demostrara que se puede hacer algo. Además, la participación en la práctica es difícil. Solo es más fácil, pero en grupo hay que contemplar a los otros. Así no se va a marchar, los que triunfan son los patrones. Uno busca la tranquilidad y meterse en estas cosas haría caer en otras doctrinas. Se debe tener cierta caridad, pero ésta empieza por casa, primero lo nuestro. Además, la

calificación (se refiere a un sistema para analizar el trabajo de cada socio) alguno va a tirarse contra otro. También el papeleo que está en manos de dos o tres y los demás se informan poco.

Julio.- ¿Cómo es eso de la calificación? ¿No se hizo con el ánimo de hacer algo justo?

Mario.- Es un tipo técnico (en tono jocoso).

Alberto.- Pero si te tiene rabia te enviará al hoyo.

Julio.- Pero ¿habrá un grupo que dará la calificación?

Alberto.- Se habló al principio de la ayuda al compañero, pero en la práctica no se da.

Julio.- ¿Por qué no se da? ¿No se ha resuelto en el grupo y no han tenido apoyo?

Alberto.- Lo que pasa es que se vive oprimido, corto de dinero. Se decía que cobramos un sueldo, pero siempre cobraremos lo mismo.

Julio.- Le pregunto y no me contesta: ¿qué se entiende por mandar al hoyo al compañero?

Alberto.- ¿Se van a hacer varias calificaciones?

Julio.- Tengo entendido que no. Solo la personal y la de la asamblea.

Alberto.- ¿Y el que le tiene bronca...?

Julio.- ¿Todos se la tienen? ¿Por qué?

Alberto.- Se detiene un instante antes de hablar y baja el tono de voz: Porque soy medio guaso y me han tomado idea.

Julio.- Puede ser así y ser trabajador.

Alberto.- Pero por todos los medios me correrán si me tienen rabia. En la práctica va a ser diferente a lo que se dice.

Julio.- Si es inmoral puede ser, pero no creo que se dé.

Jorge.- Creo que Julio se pone en la parte de los que quieren quedarse y debe ser imparcial.

Mario.- Tus argumentos, Alberto, no tienen peso, tenés que dar razones. Lo que decís es irreal.

Lo expresó en un tono amistoso, como tratando de aliviar la preocupación de aquél.

Grupo.- Solicita a Luis que diga cuál es su motivo para querer irse, pues era el único que aún no había hablado.

Luis.- Lo que veo es falta de organización total y para trabajar así, me voy.

Alberto.- ¿A qué se debe eso?

Mario.- Si hay desorganización, el hecho es que jamás planteas una solución en las asambleas. Criticás pero no das ideas.

Miguel.- Nos ha llamado la atención que Julio sea el “pañito de lágrimas” de todos. Además se ha confiado a algunos compañeros que hagan un sistema de salidas.

Llevaba ya una hora y media de duración la representación, casi todos daban muestras de cansancio.

TS.- Si les parece bien podemos finalizar la representación.

Grupo.- Aceptación general.

TS.- Habíamos acordado para hoy realizar un análisis de la cooperativa, pero por haberse llegado al límite de la hora, propongo dejarlo para la próxima sesión. Lo que podríamos hacer es leer las preguntas que había pensado plantearles, además se las puedo dejar por escrito, a las cuales podrán agregar todas las que deseen, a los efectos de ir evaluando la situación de la cooperativa. Podría ser:

- 1. ¿Qué fallas de organización existen (demasiado compleja, poco eficaz, pocos controles o estímulos, mal determinadas las jerarquías, etc)? ¿Podrían indicar las fallas y qué mejoras se les ocurren?*
- 2. ¿Cómo puede mejorarse el asesoramiento en todos los sectores? ¿Qué carencias o defectos ven? (poco asesoramiento, sobrecarga de asesoramiento, disconformidad con la orientación o el tipo de trato, etc).*
- 3. ¿Existe alguna disconformidad? ¿Cuál es? (Con respecto a la estructura material de la cooperativa: el capital del que se dispone, el volumen de apoyo recibido, la forma en que se ha recibido, las posibilidades futuras, etc).*
- 4. ¿Qué factores pueden hacer peligrar la estabilidad y los resultados de la experiencia?*
- 5. ¿Se considera que los vínculos humanos establecidos hasta ahora son en general positivos? ¿Cómo podrían mejorarse?*
- 6. ¿Qué es lo que más puede estar favoreciendo en estos momentos la superación de las dificultades?*

[Volver al índice](#)

Análisis de las sesiones grupales

El interés con que el grupo efectuó las representaciones y el contenido desplegado permite afirmar que la situación seleccionada tocó asuntos fundamentales y facilitó que afloraran aspectos de los problemas grupales muy sofocados. Además, el realismo con el que los miembros desarrollaron el diálogo hizo posible una más inmediata toma de conciencia de las diversas dificultades, demostrando, a su vez, el deseo y la decisión con que aprovechan y enfrentan toda posibilidad de superar el grado de comunicación e integración actuales.

La ausencia de resistencias a aceptar la actividad propuesta, la atención mantenida durante la explicación de la misma, así como la facilidad con que se entregaron a su realización, pone de manifiesto la estructura de dependencia adoptada por el grupo hacia la figura del TS. Se trata de un comportamiento natural en un grupo que comienza a desarrollar un proceso educativo.

El contenido verbal de ambas representaciones permite percibir fuertes dudas sobre el sistema cooperativo, vinculadas a dos aspectos esenciales del mismo: la dificultad para estructurar adecuadamente lo económico-organizativo y el logro de una verdadera democracia en las decisiones. Por otra parte, en ambas se puede apreciar que el diálogo comienza con referencia a contenidos que se relacionan con asuntos más vinculados a, lo que podríamos llamar, planos objetivos de la vida del grupo cooperativo, o sea: lo económico y lo organizativo.

No obstante, las referencias al otro plano: individual, relaciones, etc., de la vida grupal no demoran en surgir. Ambos planos no se consideran de modo disociado, sino constituyendo un contenido unitario, que refleja que el grupo ha comenzado a percibir la conexión existente entre ellos, sin que aún comprenda la razón esencial de su existencia.

Las dudas se muestran desde el comienzo cuando, por ejemplo, la no conveniencia del sistema se plantea como una conclusión, después de analizar su eficacia en vinculación con una decisión responsable como sería el deseo de casarse. Es decir que, si bien hubo anteriormente una decisión consciente de integrar la experiencia y se vieron valores apreciables en su realización, cuando la experiencia es vista desde la perspectiva de mayores responsabilidades y posibilidades vitales, tal decisión aparece como poco confiable. A través de este ejemplo podemos ver, además, que se establece una vinculación entre los niveles de idealización y realismo, en la que el grupo oscilará durante el desarrollo de las representaciones, facilitada por otra oscilación entre lo imaginativo y lo real a la que apela, alternativamente, como mecanismo de enfrentamiento y fuga.

La relación entre el plano de mayor objetividad de la vida grupal (económico-organizativo) y los otros se aprecia en la referencia a la validez del sacrificio al que se ven sometidos, preguntándose: ¿quiénes se beneficiarán? Como se dijo, el grupo tiene presente la relación de ambos planos pero aún no sabe en qué consiste la razón de tal preocupación. La respuesta que se ofrece (intervención siguiente de Amelia) con su contenido moralizador no satisface al grupo. Esto se aprecia claramente pues el parlamento posterior contiene un nuevo problema, el cual tiene como significado: por un lado, desechar la respuesta idealista manifestada y por otro, una velada decisión grupal de llegar a comprender, efectivamente, lo que está ocurriendo.

El otro nivel de dudas es el que se refiere a la democracia en las decisiones, vinculadas a que “algunos quieren mandar más que otros”; tal establecimiento de controles por parte de un sector del grupo, referido tanto a las decisiones como al comportamiento individual, genera un sentimiento de temor, opresión y desconfianza interna. Como respuesta a este clima grupal,

parecen oponer la búsqueda de libertad que toma una forma especial a través de la idea de ser “trabajadores independientes”. Esta idea reuniría valores apreciados por los miembros del grupo como evocadores de una vida individual más libre.

De todos modos, la referencia al trabajador independiente tendría el valor de un símbolo, ya que es usado más bien como posibilidad a la que, eventualmente, se apelaría pero sin llegar a ser considerada como efectivamente realizable. En todo caso, traduciría el deseo de mostrar lo que serían capaces de decidir, pero como una manera infantil de manifestar su oposición a la realidad existente y ante la falta de una argumentación más madura que les permita analizar seriamente la validez de la experiencia. En cierto modo, parecen cuestionarla, sin embargo, no sería la intención del grupo hacerlo, ya que la misma debilidad de las argumentaciones sería un signo de la identificación que poseen con la experiencia que se realiza.

Lo que efectivamente se pone de manifiesto es la inmadurez grupal para superar las estructuraciones en las que se apoya el grupo actualmente para el hallazgo de soluciones, como también la debilidad y cierta impotencia que hace surgir formas de control exageradas. Se puede advertir, en relación con este nivel de dudas, la existencia de problemas de autoridad y liderazgo que preocupan al grupo. La igualdad de responsabilidades, la posibilidad de incidir en las decisiones y la falta de acuerdos sobre sus naturales limitaciones, llevan al grupo a una desorientación de controles.

La desorientación genera conductas autoritarias y resulta difícil de superar en la situación actual porque el grupo se debate entre esos niveles de dudas que no logra explicarse. Además, si bien las oscilaciones entre la idealización y el realismo señalan, por un lado, el inicio de un cuestionamiento de lo ideal antes dominante –a través de la toma de conciencia de contenidos

limitativos-, y por otro, la posibilidad de conciliar, en el plano de lo real, los contenidos ideológicos elaborados con anterioridad a la experiencia y el ejercicio de una responsabilidad creadora, como la de una participación democrática en las decisiones que haga posible una existencia humana más satisfactoria.

Si bien el grupo parece haber advertido la existencia de algunos contenidos inconsistentes, no ha llegado a comprender que la superación de las alternativas que la propia realidad les plantea no puede ser sustituida por la elaboración de un modelo previo de soluciones, sino que la conciliación vendrá a través del ejercicio y análisis de esas alternativas reales.

Durante el desarrollo de ambas representaciones el grupo se introdujo en niveles de tal realidad, que, en varios pasajes, parece haber dividido el plano imaginativo de la representación, convirtiéndola en una discusión natural sobre asuntos ocultados y temidos. Esto señala que el grupo ha encontrado un medio por el cual expresar algunos contenidos conflictuales y que su comunicación ha hecho posible un avance de relativa importancia en la toma de conciencia de algunas de sus limitaciones actuales. Lo cual parece haber servido no sólo para clarificar la complejidad de la situación, sino también como elemento tranquilizador, en la medida en que se ha logrado ampliar el marco de comprensiones y acerca de una ubicación más clara ante las alternativas de la realidad. Todo esto parece quedar ejemplificado al finalizar la primera representación, cuando el grupo solicita la realización de una nueva reunión.

Pero también puede advertirse que se pusieron de manifiesto temores que se vinculan al grado de convicción con que el grupo asume las responsabilidades de la experiencia, a cómo podrá resolverse el futuro y a las posibilidades de realización de una convivencia y comunicación humana enriquecidas.

A través de la segunda representación, por ejemplo, se observa cómo algunos miembros del grupo denuncian situaciones y comportamientos que, sin duda, están influyendo decididamente en las relaciones grupales. Sin embargo, puede notarse que esos planteamientos se manifiestan más bien como preocupaciones individuales, como si prefirieran arriesgar el plano individual preservando así al grupo del riesgo de tener que enfrentar –por lo menos en este momento- determinados conflictos. Lo que parece subyacer en la conducta del grupo es el temor a que la comunicación de algunos contenidos conflictuales ponga en peligro la convivencia grupal.

Por esto mismo, el grupo no solamente prefiere arriesgar el plano individual antes mencionado, sino que conforma un marco defensivo a través de la búsqueda del respaldo que la actitud del TS representa. Pero también, por la conducta asumida por otro miembro del grupo quien, a partir de un tono y actitud básicamente agresiva, elabora constantemente argumentaciones tendientes a controlar la situación, sea por contenidos teóricos como psicológicos, mediante las reiteradas referencias a las responsabilidades individuales. De manera que la lealtad al grupo, la agresividad y la culpa se articulan para conformar un marco de controles y complicidades que impide una comunicación más rica, seguramente atribuible a una inmadurez grupal enfrentada decididamente a las exigencias del proceso educativo.

[Volver al índice](#)

Sesión 6

Más realismo, menos idealización de la realidad

Objetivos de la sesión grupal

Con posterioridad a la quinta sesión, el grupo laboral decidió realizar un análisis de los problemas de la cooperativa referido más especialmente a los aspectos económicos y organizativos. Este acontecimiento es de singular importancia desde el punto de vista de la necesidad de efectuar un estudio de tales problemas. Pero también es muy significativo en cuanto a la confirmación de que se ha desarrollado un nivel alentador de toma de conciencia acerca de las dificultades que el grupo eludía considerar y, paralelamente, un progreso hacia el realismo al que parecen haber decidido orientar su debate con lo cotidiano.

Esa actividad llevada a cabo por el grupo inspiró la idea de proponerles, para la siguiente reunión, la realización conjunta de un análisis diagnóstico de la situación grupal. Desde el punto de vista del proceso educativo, el diagnóstico permitirá que el grupo se introduzca más directamente en el estudio de los problemas existentes, a través de un enfoque más bien técnico de los mismos, lo cual favorecerá una toma de distancia respecto de las dificultades y vivencias cotidianas. Este distanciamiento permitirá un análisis lo más objetivo posible de la realidad, sin eludir la consideración de asuntos que, por un lado, el grupo teme pero, al mismo tiempo, ha demostrado el deseo de comenzar a tratar.

El tipo de conducción que se consideró más adecuado para la actividad que se propondrá en esta sesión, teniendo en cuenta las dificultades que seguramente surgirán a través de un diálogo en el cual el grupo tendrá oportunidad de enfrentarse a contenidos conflictivos, será la activo-organizadora, cuyas características ya han sido expuestas anteriormente.

Plan de la sesión grupal

Se comenzará recordando el planteamiento de algunas preguntas, efectuadas en la sesión anterior, que facilitarían el diálogo acerca de la situación actual del grupo cooperativo: su organización y la vida que se desarrolla en él. Se planteará que sería de suma importancia para la labor que estamos desarrollando, llevar a cabo un diagnóstico de la situación actual, a través de un intercambio de ideas en común.

Este diagnóstico podría orientarse al tratamiento de dos aspectos fundamentales que llamaremos: aspectos objetivos (materiales y organizativos) y aspectos humanos. Al analizar cada uno de estos aspectos se interrogará al grupo sobre las fallas en el funcionamiento de la cooperativa y su posible mejoramiento, la existencia o carencia de aquellos contenidos, así como su utilización real y suficiencia.

Para favorecer el análisis de la organización cooperativa se expondrá al grupo un esquema organizativo, sobre el cual se propiciará un intercambio de opiniones a través de la comparación de dicho esquema con la organización actual de la cooperativa. A través de este diálogo se podrá considerar cuáles órganos faltan y cuáles estarían demás. También se buscará analizar qué funciones debe cumplir cada órgano y, en relación con esto, estudiar el funcionamiento orgánico actual de la cooperativa, pudiéndose establecer los excesos, las atribuciones para tomar de manera más ágil determinadas decisiones y cómo pueden diluirse algunas responsabilidades. Se busca, por este procedimiento, la toma de conciencia de limitaciones y problemas que impiden el mejoramiento de la situación actual del grupo cooperativo.

[Volver al índice](#)

Crónica de la Sexta sesión grupal

En esta sesión participó un nuevo integrante del grupo, la esposa de Diego; hecho que fue destacado al comienzo de la sesión.

TS.- En la sesión pasada se plantearon algunas preguntas a los efectos de poder conversar con ustedes la situación actual del grupo cooperativo. Su organización y la vida que se desarrolla. Por otro lado, hemos visto una serie de conclusiones de un estudio que ustedes estuvieron realizando.

Pausa.

TS.- Como se considera sumamente importante para nuestro trabajo de asesoramiento la realización de un análisis diagnóstico completo de la situación actual, les pediría que me ayudaran en esta sesión a realizarlo cambiando ideas con nosotros. Tendríamos que analizar en forma organizada, juntos, todos los aspectos del grupo cooperativo. ¿Están de acuerdo en dedicar esta sesión a esta actividad?

Grupo.- Aceptan el planteamiento.

TS.- Bueno, el análisis de la situación tendría dos aspectos fundamentales: aspectos objetivos (materiales y organizativos) y aspectos humanos y sentimientos. Si les parece bien, comenzamos el análisis por los aspectos objetivos. Vamos a plantear cada uno de esos aspectos y a juzgarlo inmediatamente. Tenemos tres estructuras fundamentales: material, jurídica y organizativa. Podríamos comenzar por la estructura material. Aquí se trata de ver cuáles son los bienes básicos materiales de que dispone la cooperativa. Se dispone de un campo,

maquinaria y animales, todo en arrendamiento. En la situación actual ¿pueden considerarse suficientes estos bienes para desenvolverse?

Silencio.

Alberto.- Me parece que hay lo necesario si bien faltan algunas cosas, como sembradora, carpidora, abonadora.

TS.- ¿El grupo comparte esa opinión?

Grupo.- Responde afirmativamente.

Mario.- En realidad las faltas se aprecian en el equipo de lechería, en los demás no.

Diego.- Hay necesidad de praderas que ya se están previendo y que era una necesidad urgente. Con respecto a la maquinaria se veía que alguna de las mencionadas también habría urgencia de obtenerla, como una sembradora por ejemplo.

TS.- Con respecto a la estructura jurídica tenemos tres aspectos: los contratos de arrendamiento que están firmados, reglamento interno y personería jurídica. En cuanto al contrato de arrendamiento ¿lo consideran aceptable así o tiene fallas que pueden mejorarse?

Grupo.- Manifiesta estar satisfecho por el acuerdo logrado.

TS.- Sobre estatutos y reglamento interno, tendríamos que ver cuáles existen, cuáles se aplican y si les parecen suficientes.

Grupo.- Expresa que los primeros ya estaban siendo tramitados con la personería jurídica. Lo que faltaba era un reglamento interno.

Miguel.- Las discusiones de la jornada y las planillas de calificaciones, nos han llevado a regirnos indirectamente por un reglamento. Sobre la personería jurídica es urgente que sea aprobada. Otro problema es el pago para jubilaciones, la ley no nos protege y es muy elevado lo que hay que pagar.

TS.- Sería entonces importante comenzar a definir hoy qué tipos de reglamento, ordenaciones, sienten que les hacen falta y en relación con qué problema. Por ejemplo: basándonos en el informe que vimos, pueden ser reglamentos de producción, de las salidas, etc.

Fueron surgiendo varios: reglamento de salidas, planillas de calificación, problemas de salud y educación, trabajo (mínimo y máximo), distribución de responsabilidades, reglamento de reuniones (horas y frecuencia), sobre el funcionamiento de los equipos, licencias de los solteros y para casamientos, reglamento de despensa y cocina.

TS.- Les propongo designar una comisión que elabore un anteproyecto de reglamento, integrada por dos o tres personas, con las que podría colaborar uno de los asesores para su forma final.

Jorge.- Hay comisiones nombradas para reglamentar varios de los problemas señalados.

TS.- Podría ser más eficaz que una sola comisión estudie todos los problemas.

Mario.- En la búsqueda de la participación no se es eficaz, me parece bien una sola comisión.

Alberto.- Estoy de acuerdo, si no uno se descansa en el otro y no se hace nada.

Jorge.- Propongo que se designe a la que estudia la competencia de órganos.

TS.- ¿Están de acuerdo?

Mario.- Podría ser pero sin el asesor que la integra, pues esto es de responsabilidad de la comunidad.

Alberto.- No vamos a estar dependiendo de otros que piensen por nosotros.

Julio.- Creo que nos sería útil que un asesor nos ayude.

Mario.- La comunidad tiene que ir elaborando sus formas de vida y trabajo por sí misma.

Julio.- Creo que hasta el momento los asesores nos han dado ideas para ayudarnos.

Mario.- Lo que digo es que es hora de tomar la responsabilidad de las decisiones y que nos ayuden luego.

Julio.- Pero no les vamos a pedir que lo hagan por nosotros.

TS.- No parece haber contradicción entre ambos puntos de vista, pues los dos coinciden en que debe ser realizado por el grupo.

Julio.- Nosotros vamos con los problemas y con el aporte de ellos los solucionamos.

Mario.- Estoy de acuerdo.

El grupo cae en una larguísima discusión para ver quiénes y luego cuántos integrarán la comisión. Son propuestos Mario, Jorge, Diego y Gerardo.

Gerardo.- No me siento capacitado para la tarea.

Miguel lo convence de que puede hacerlo y acepta. El diálogo es tedioso, discuten si serán dos o tres o más. Se trata de que concreten resumiendo posiciones. Aceptan y vuelven a repetirse los diálogos anteriores. Alguien propone que se vote.

TS.- ¿Están de acuerdo con la proposición de votar?

Nadie responde. Silencio prolongado.

Alberto.- Comisiones grandes no son convenientes pues se descargan las responsabilidades unos en los otros. Estamos en un momento de hacer que los compañeros tomen sus responsabilidades, debemos ser más estrictos.

Miguel.- El aporte de los asesores es invaluable, ahora ante esto, que es un problema interno, parece necesario que alguno de esos compañeros nombrados lo hagan.

Se vuelve a la discusión anterior. Estábamos a una hora de iniciada la sesión.

TS.- ¿Qué les parece si pasamos a decidir cuántos y quiénes integrarán la comisión?

Carmen.- Sería mejor que el voto fuera secreto.

Diego.- Se ha tratado desde un comienzo de que el voto sea cantado, por haber mayor sinceridad.

Se decide que sean dos los delegados y son elegidos Jorge y Diego que obtienen más votos que la otra pareja Gerardo y Diego.

TS.- Bueno, desde el punto de vista organizativo tenemos aquí un esquema que vamos a exponer, a ver si les parece correcto.

Mientras el TS lee, hay algunos comentarios jocosos que demuestran que son conscientes del exceso que existe. Cuando el TS termina la lectura, les pregunta qué opinión les merece.

Luis.- Son las fallas que se han visto en la jornada.

Mario.- Hay cuatro problemas fundamentales: responsabilidades no distribuidas; falta de controles; mayor aprovechamiento del asesoramiento; la desatención de la comercialización.

TS.- ¿Están de acuerdo con lo expresado por Mario?

Grupo.- Responde afirmativamente.

TS.- Se expone en el pizarrón el organigrama de la cooperativa. ¿Les parece que hay algún órgano de más o falta alguno?

Luis.- No hay órganos de más, parecen faltar.

TS.- ¿Los demás están de acuerdo? ¿Cuáles faltarían?

Alguien expresa la necesidad de una comisión de comercialización.

TS.- Les iba a proponer lo mismo.

Diego.- Ya han sido designados dos compañeros para esa tarea.

TS.- Les propondría ahora qué funciones debería cumplir. ¿Cuáles funciones consideran fundamentales de esa comisión?

Grupo.- Deberá estudiar posibilidades de ventas según el mercado, qué cosas convendrán más, etc. Se nota que

existe bastante claridad en cuanto a las funciones fundamentales.

TS.- Otra tarea sería la de educación y recreación, que si bien hay una comisión designada podría ser más eficaz.

Hubo opiniones apoyando lo expresado.

TS.- ¿Consideran que esto es suficiente o ven que es necesario agregar algo más?

Se hizo un silencio mientras observaban el organigrama, luego manifestaron que no parecía faltar nada.

TS.- Creo que todavía falta una comisión muy importante, la de finanzas. La cual debería estudiar costos, capitalización, etc. ¿Qué les parece?

Grupo.- En realidad se ha desatendido bastante este aspecto. El grupo intervino en su totalidad en la discusión en torno a este punto, habiendo expresiones referidas a la dificultad de la tarea.

TS.- Algunos asesores pueden ayudarlos a que se capaciten para hacerla. Sería conveniente que no fuera una comisión muy numerosa, se tratará de nombrar algún otro miembro ya que existe uno neutral que es el tesorero (Jorge).

Jorge.- No desearía integrarla.

No fundamenta, parece ser una resistencia común a su modalidad.

TS.- De todos modos, su tarea de tesorero lo obligará a estar en contacto estrecho con esa comisión.

Mario.- Es una tarea que no hemos tomado en cuenta y que no corresponde a la administración.

Miguel.- No sé si el equipo de administración podría cubrir la tarea, pero la veo necesaria. Algo se ha hecho. Son problemas que se ven, pero no hay nada organizado.

Alberto.- A esa comisión no le sería imposible, además se le pediría ayuda a los asesores para hacerla y así la iremos aprendiendo.

TS.- La dificultad de la tarea no puede ser vista como insuperable, pues se les podría asesorar.

Mario.- La limitación está en que hay compañeros que no quieren aprender. Si quisieran aprender estaría de acuerdo.

Miguel.- Veo que es difícil pero hay que hacerla. Propongo que se designe a quiénes la integrarán.

Jorge.- Propongo que cumpla esa tarea la comisión de comercialización.

Carmen.- Deseo saber si tendré tiempo para cumplirla.

TS.- Si bien son dos tareas que están relacionadas, deben ser atendidas separadamente. Por lo tanto, no podría cumplirla. No se debe pensar en que hay multiplicidad de comisiones y gente, pues en esta ya tendríamos un miembro que sería el tesorero con el que podría trabajar otro compañero.

Mario.- Usted está maniobrando el nombramiento de Jorge. Además, debe erradicarse el nombramiento por amistad, hay que ser sinceros y decirlo.

TS.- No existe ninguna maniobra, sino que la labor del tesorero lo

lleva a ser un miembro natural de la comisión y así lo he planteado.

Fue un momento de mucha agresividad. El grupo permaneció en silencio absoluto, pareciendo sorprendido por lo que ocurría. Miguel miró al TS y esbozó una sonrisa, como si hubiera deseado explicar la ofuscación de Mario.

Carmen.- Creo que Mario tiene temor por no encontrarse personas para la tarea. Pero esta será una experiencia y luego se tendrá a alguien capacitado.

Diego.- Eso estaría bien, pero por ser una tarea nueva no sé a quién elegir. (Tono de ofuscación contenida).

Mario.- En el caso de Jorge yo veo que aparte de otras aptitudes positivas, no creo que esté para aprender esas técnicas.

TS.- Las tareas de tesorero harán que Jorge deba estar en contacto con la comisión, razón por la cual había señalado su participación como miembro, junto con la posibilidad de capacitar a los trabajadores en ella.

Mario.- No creo que deba ser él, por no tener condiciones para ello. Es necesario que seamos capaces de decir estas cosas.

Carmen.- Deseo que se me explique cómo será la acción de la comisión de finanzas.

TS.- Se le explican sus funciones fundamentales.

Se hace un silencio.

TS.- Si les parece bien podríamos designar a los compañeros para esta comisión.

Silencio.

Mario.- Debemos ser conscientes de lo despierto que se debe ser para esta tarea y los conocimientos que deben tenerse en cuenta.

Jorge.- Creo que les estaba debiendo una contestación. De mi parte aceptaría pero que es posible que otros lo hagan, por ejemplo, la comisión de comercialización.

TS.- Si bien se relaciona mucho, la amplitud y especialización de las tareas obligan a ser atendidas separadamente.

Jorge.- Veo que es fundamental comenzar esta tarea y que ha faltado.

Miguel.- Creo que es mejor que el nombramiento no se haga hoy.

Luis.- Propongo que se tenga en cuenta la inclinación de cada uno. Para cosas como las que se están discutiendo ¿se puede seguir este criterio?

Miguel.- A veces es imposible como en este caso, por lo difícil de la tarea. Pero se debe tener en cuenta.

A partir de estas intervenciones el grupo deriva a una discusión sobre la realización de trabajos según la vocación de cada uno.

Alberto.- Eso se discutió en la jornada de integración, pero después se ha olvidado. Siempre se olvidó y designó sin tener en cuenta el deseo del compañero. Se ha seguido la designación hecha por el grupo pero no se consultó.

Adela.- Somos pocos y, si vamos a decidir por vocación, sería imposible.

Alberto.- Se ha olvidado de preguntarlo. Además, como decía Mario falta sinceridad en el grupo. Yo nomás, veo la necesidad de aprender alguna cosa o tener otra visión del problema que existe. Hay necesidad de aprender, además de trabajar. Tenemos que aprenderlo y hacer esa tarea.

TS.- Es importante la discusión pero, en realidad, nos hemos ido del tema.

El grupo reconoce esto y parece que todos son conscientes de la derivación que se tomó.

TS.- Bueno, las posiciones expuestas serían las siguientes: por un lado se dice que la tarea es difícil pero hay que hacerla y, por otro, que hay necesidad de realizarla pero no se está maduro. ¿Serían éstas las posiciones expresadas?

Grupo.- Manifiesta acuerdo.

Mario.- No estamos maduros, es necesario dar tiempo a madurar y no somos sinceros para decir claro las cosas.

Silencio.

TS.- ¿Qué les parece si se adopta una decisión?

Grupo.- Aceptan y se aprueba la primera posición.

TS.- Sería ahora necesario designar a los que integrarán la comisión.

Preguntan a Mario qué entiende por “dar tiempo a madurar”.

Mario.- Veo recién el problema. Creo que se puede esperar sobre el nombramiento.

Se cae en un diálogo similar al anterior, discutiéndose el problema de elegir por simpatía, sinceridad, etc. Se vuelve a la necesidad de contemplar la vocación del compañero.

Mario.- Siento como que no se obró de mala fe, sino que el sistema ha impedido la consulta al compañero. Yo no me ofrecí para finanzas porque quería hacer reflexionar al grupo.

Se discute en torno a estos temas. El grupo parece desear escaparse del problema básico.

TS.- ¿Qué les parece si retomamos el tema?

Diego.- Propongo que se designen más adelante.

Alberto.- Creo que es necesario hacerlo ahora.

Carmen.- ¿Más adelante? ¿cuándo?

Miguel.- Que sea en la primera asamblea ordinaria del mes de marzo.

Se aprueba esta proposición.

Carmen.- ¿Esto significa dejar en suspenso la tarea?

Mario.- Es el precio que debemos pagar.

Han transcurrido dos horas treinta minutos de sesión, restando aún analizar los órganos básicos de la cooperativa.

TS.- No se han tratado aún los órganos básicos de la cooperativa. ¿Desean continuar unos minutos más o prefieren dejarlo para la próxima sesión?

Se vuelve a caer en una discusión improductiva, en la que se puede apreciar el mismo mecanismo de fuga de situaciones anteriores. Hay una mezcla de interés, cansancio, de falta de decisión. En un instante parece que van a aceptar continuar, pero se diluye inmediatamente y surgen expresiones referidas a la importancia de estos temas. Finalmente, es unánime la decisión de no continuar.

Posteriormente, le hacen preguntas al TS referidas a si puede permanecer más tiempo con el grupo. El TS acepta disponer más tiempo. Permanecen en silencio. Algunos se miran. Después se van retirando lentamente, hay comentarios sobre algunos puntos de la sesión y bromas.

[Volver al índice](#)

Análisis de la sesión grupal

Como puede observarse, el grupo acepta la propuesta de realizar un diagnóstico sin ningún tipo de resistencias, ni siquiera la más natural, como sería la de considerar el que ha sido efectuado (por lo menos en parte) durante las discusiones realizadas por el grupo algunos días antes de esta sesión. Esta actitud grupal hace pensar que han logrado una conciencia y disposición bastante amplias para la atención de los problemas existentes, que los impulsa a utilizar todas las oportunidades posibles para aumentar el caudal de comprensiones. Por lo menos parecen haber advertido que la comunicación acerca de los conflictos no debe ser algo temido, ya que constituye un procedimiento eficaz de clarificación.

El análisis comienza con la consideración de la estructura

material, sobre la cual parece no existir problemática que requiera de una preocupación notoria del grupo, por el momento. En el estudio de la estructura jurídica realizado a continuación se destaca, primordialmente, la necesidad de un reglamento interno; el grupo parece concebirlo como un instrumento importante para la ordenación de aspectos esenciales de la cooperación y de la vida cotidiana. Podría pensarse que estuvieran considerando la posibilidad de solucionar los problemas de convivencia a través de una reglamentación estricta.

Sin embargo, no parece ser este el objetivo central, ya que se habría llegado a comprender que la vida en común que buscan desarrollar necesita de algunos acuerdos básicos que la favorezcan. Pero, además, el grupo parece comenzar a reconocerse como tal a través del análisis de estos asuntos que están influyendo decisivamente en su vida. Surge así una tendencia a centrarse sobre sí mismo, como buscando en sus propios recursos las posibilidades de solución, negándose a aceptar colaboraciones como la del asesoramiento.

Lo que parece subyacer en el grupo es el deseo de consolidar los progresos vinculados con la atención más madura de sus problemas, asumiendo de manera más consciente las responsabilidades, como si en realidad necesitaran realizar una prueba de sus propias fuerzas para enfrentar la realidad y, en este marco, buscar un cierto alejamiento de quienes se sienten más dependientes. Esta dependencia puede ser observada tanto a través de expresiones que buscan mantener el vínculo como en el acuerdo al que arriban y en los elogios que vierten. Al mismo tiempo, la dificultad para decidir quiénes integrarán la comisión para elaborar el reglamento podría interpretarse como un reflejo de lo anterior, pues tal decisión implica concretar el deseo de asumir conscientemente las responsabilidades.

Al iniciarse el análisis de la estructura organizativa, llama la

atención la facilidad con que advierten los excesos que existen y la soltura con que expresan los problemas que, a criterio del grupo, ejercen una mayor influencia. Debe recordarse la fuerte negativa inicial a reconocerlos, factor que determinó gran parte de las dificultades, carencias y vicisitudes actuales. Las consideraciones posteriores acerca de las comisiones de comercialización, educación y recreación, así como acerca de sus funciones, son también ejemplos de claridad en la comprensión de la situación actual.

Donde se observa una lucidez menor es en la discusión sobre la comisión de finanzas. Sin embargo, a medida que el diálogo progresa puede notarse que esto, en realidad, ocurre porque el tema se vincula con otros focos conflictivos, radicados al nivel de las relaciones interpersonales. En primer lugar, el grupo reconoce que se ha desatendido lo relativo a las finanzas; en segundo lugar, se nota que ha sido una materia más bien desplazada que desatendida; en tercer lugar, sólo en última instancia, cuando ya los argumentos circunstanciales no son suficientes, llega a ser planteado el problema de relaciones existente. Esto permite advertir, por un lado, de qué manera este tipo de problemas está determinando la existencia y superación de otros de carácter organizativo; por el otro, que los progresos realizados en el plano objetivo de la vida grupal (organización, reglamentación, etc.) parecen mejor logrados que los del plano de las relaciones interpersonales. Posiblemente, la implicación de ambos planos comience a ser considerada por el grupo, en la medida en que se vaya poniendo de manifiesto.

Sin duda, el grupo elude abiertamente la comunicación de la motivación no manifiesta, que está determinando las resistencias a constituir la comisión de finanzas. Esto ocurre hasta que la insistencia de la argumentación del TS, en favor de la

participación de la persona cuestionada, provoca una situación grupal insostenible que da lugar a una reacción agresiva del grupo. A través de esta ocurrencia se logra un primer nivel de explicitación de la motivación subyacente. A continuación, surgen algunos intentos de controlar la situación, buscándose la vinculación con el TS. Pero ha quedado demasiado al descubierto el problema como para que el recurso defensivo y de acercamiento resulte. Junto a esto, se nota que la agresividad no ha desaparecido, lo cual permite considerar que el deseo latente era el de continuar con el mismo asunto; por lo cual una nueva referencia del TS en apoyo de la persona cuestionada, permitió el planteo más explícito del problema.

Si bien, en cierto grado, este propósito se logra, resulta evidente que el grupo no está dispuesto a tematizar con mayor amplitud el conflicto en sí mismo. Recurre, entonces, a nuevos procedimientos defensivos como el de plantear otro problema (vocación para determinados trabajos), que sirven para desplazar el diálogo anterior. El grupo parece ahora no dispuesto a continuar las alusiones a la falta de madurez, así, la reiteración de algunos temas y la falta de reacción ante el señalamiento de las fugas grupales, son indicadores de ello.

La finalización de la reunión muestra al grupo debatiéndose entre la insatisfacción por la resolución adoptada y una preocupación por reafirmar el vínculo con el TS. Esto último contiene, además, una cierta conciencia grupal de que no le fue posible tratar adecuadamente un asunto que a todos preocupa. No obstante, si bien este pudo haber sido el sentimiento final del grupo, es evidente que esta sesión permitió determinar, con bastante claridad, los progresos grupales en la comprensión de sus problemas. Asimismo, se puso de manifiesto una mayor capacidad para el enfrentamiento de situaciones que involucran otros niveles conflictuales que están incidiendo en la vida grupal.

[Volver al índice](#)

Sesión 7

Avance en la objetivación de los problemas

Objetivos de la sesión grupal

En esta sesión se continuará con el análisis diagnóstico comenzado en la reunión anterior. Como se recordará, se pensó que tal actividad permitiría al grupo introducirse en forma directa en el estudio de los problemas actuales. La riqueza del diálogo desarrollado en el análisis de los puntos ya tratados del diagnóstico permitió observar la existencia de un importante nivel de conciencia de los mismos, así como un progreso alentador en la capacidad comunicativa del grupo.

Ahora bien, el grado de comprensión y realismo con que fueron considerados los aspectos centrales del diagnóstico, permite considerar que el grupo es capaz de afrontar el tratamiento de otros contenidos conflictivos. Por lo tanto, no sólo se continuará con el diagnóstico, sino que se favorecerá el diálogo en torno al problema del nivel de capacidad laboral del grupo cooperativo.

Posiblemente, las propias transformaciones tendientes a la superación de los niveles de organización existentes, como el esfuerzo de análisis que el grupo viene realizando, incluidas sus propias concepciones, han provocado un descenso en su capacidad laboral. En consecuencia, el intercambio de opiniones sobre la necesidad de crear una Comisión de Trabajo (CT) permitirá efectuar algunos planteamientos que posibiliten la discusión acerca del problema mencionado.

Plan de la sesión grupal

Se comenzará la sesión proponiendo la continuación del análisis diagnóstico, a través de la consideración de tres órganos básicos de una cooperativa de trabajo: Asamblea; Consejo Directivo y Comisión de Trabajo (CT). La discusión sobre la CT se propondrá separadamente de aquella acerca de los órganos anteriores, de manera de ambientar un diálogo fácilmente diversificado hacia aspectos sobre los que se tiene un interés específico en tratar.

Como se comprenderá, la discusión en un grupo laboral sobre su capacidad de trabajo presenta dificultades de diverso orden. Por un lado, significa analizar un asunto en el cual están directamente implicados comportamientos individuales y concepciones de la realidad que han permanecido ocultas y, en algunos casos, poco conscientes. Por otro lado, el tema, en sí mismo, lleva un contenido de agresividad, ya que una comunicación directa sobre un aspecto que limita el desarrollo grupal pone al descubierto una conducta negativa del grupo que le hace sentir su inmadurez en forma más explícita.

En consecuencia, cabe esperar fuertes resistencias y actitudes agresivas tendientes a controlar la situación. De suceder esto, la actitud del TS será la de recoger los aportes más significativos, colaborando para que efectivamente el grupo llegue a expresar sus puntos de vista. En este sentido se ayudará aportando contenidos que permitan al grupo el desarrollo de una comunicación creativa, evitando caer en un tipo de diálogo demasiado individualista y agresivo.

No se buscará llegar a acuerdos en esta sesión, fundamentalmente se trata de debatir ampliamente el problema, alentando una comunicación y toma de conciencia del mismo en sus aspectos más significativos. Confiando en que el grado de madurez alcanzado por el grupo lo lleve a considerar,

próximamente, formas prácticas para mejorar el rendimiento laboral.

[Volver al índice](#)

Crónica de la sesión grupal

TS.- En esta sesión podríamos continuar con el análisis que estábamos haciendo en la anterior. Tratábamos los aspectos organizativos de la cooperativa. Se había observado la necesidad de crear algunos nuevos órganos y, en esta sesión, veríamos qué funciones les compete a los tres órganos fundamentales de una cooperativa de trabajo: Asamblea, Consejo Directivo, Comisión de Trabajo. A la Asamblea le competen las decisiones fundamentales pero más generales; por ejemplo: modificación de estatutos, decidir compras o ventas fundamentales. Si tiene que cumplir estas funciones no tendría por qué funcionar más de una vez por mes, aunque puede ser convocada por el Consejo Directivo, extraordinariamente. El Consejo Directivo debe tomar los demás asuntos bajo su responsabilidad, tomar decisiones y llevarlas adelante; quiere decir que el órgano activo de gobierno es el Consejo Directivo y que en la Asamblea se resuelven los problemas generales de mayor importancia. ¿Qué les parece, actualmente se está dando así?

Diego.- Hemos tratado de ajustar más el funcionamiento de los órganos, pero aún no se ha logrado totalmente. Debido a que éramos ocho y cinco integramos el Consejo Directivo, nos parecía que todos debíamos reunirnos siempre para discutir los problemas.

Miguel.- Se ha dado un gran paso últimamente en la ejecutividad

del Consejo Directivo. Además, para ayudar, se puso en cartelera qué puntos competían más a un órgano o a otro. Poco a poco se va aclarando qué cosas les corresponden a cada uno.

TS.- Podríamos considerar que, si bien no se había logrado superar totalmente el problema, por lo menos se está haciendo el esfuerzo por darle solución.

Grupo.- Manifiesta acuerdo en que es así.

TS.- Podríamos analizar el tercer órgano mencionado, o sea la Comisión de Trabajo (CT). Esta CT solo comunicará y orientará las cosas que resuelve el Consejo Directivo y, además, tendría una función de estímulo y control sobre la realización de los trabajos.

Miguel.- Se tendría el inconveniente de crear muchos órganos y se supliría la poca ejecutividad del Consejo Directivo. Temo que se diversifique la responsabilidad entre muchos órganos. Parece más adecuado afirmar el funcionamiento de los coordinadores de equipo que, hasta ahora, no ha marchado.

TS.- ¿Qué opinan los demás?

Se hace un silencio y hay un pedido de aclaración sobre el cometido e integración de la CT.

El TS explica nuevamente.

Se vuelve a caer en un silencio. Luego intervienen varios con conceptos similares a los de Miguel. Entre esas intervenciones se señala que en muchos casos la CT se integra con un miembro de cada equipo, siendo generalmente el coordinador.

TS.- No se trata de resolver en esta sesión sobre la creación o no de la CT, sino que nuestra intención es que se discutan los aspectos positivos o negativos de la misma. Por lo que les propondría analizar los motivos que un grupo cooperativo laboral tendría para crear una CT. Se me ocurren dos casos, pero podrían haber otros; por ejemplo, un grupo que trabaje mucho pero desorganizadamente y otro grupo, con poca concentración al trabajo. ¿Cuáles de los dos motivos será el más fuerte en nuestro caso? Pueden serlo los dos, es decir, una combinación de ambos.

Silencio, parecían no animarse a hablar.

Luis.- Creo que la coordinación es suficiente, su función es la de controlar la ejecución de los trabajos y coordinar con los demás coordinadores. Lo cual, hasta ahora, no se ha dado.

Miguel.- Me inclino por mejorar la coordinación y no por la CT.

Hay expresiones de apoyo generalizadas. Silencio.

TS.- ¿Quiere decir que el grupo estaría trabajando a pleno rendimiento y que solo habrían problemas de organización?

Silencio.

Diego.- La falla no está en los equipos de trabajo por separado, sino en la coordinación con los demás.

TS.- Eso incide en el poco rendimiento en el trabajo. ¿Están de acuerdo con esto?

Miguel.- Hay falta de organización y también hay poco rendimiento, pero se va mejorando.

Jorge.- Al principio la coordinación era nominal pero ahora se ha mejorado. Sería necesario que hubiera un reglamento para ver que le corresponde a cada uno.

TS.- Es decir que el grupo todavía no ha encontrado intereses fuertes para trabajar a fondo.

Pausa.

TS.- Parecería que, frente a los hechos, el interés por trabajar disminuye: podríamos aceptar o no, que se podría trabajar con mayor intensidad. ¿Es así o les parece que no?

Miguel.- Se nota poco aliciente en el trabajo. Nos liberamos de muchas cosas aquí y bajamos el rendimiento. Además, creo que diste en el clavo al plantear esto, porque lo económico no basta, falta una mística de por qué estamos acá. Encontrar lo social, se piensa en lo económico como único fin. No se trata de hacer horarios sobrehumanos sino del aporte que debe hacer cada uno. Puede ser deficiencia de los asesores para hallar la motivación social también.

TS.- ¿Qué opinan los demás?

Luis.- En la jornada de integración quedó planteado mucho pero no se hizo. ¿Qué rol jugaremos nosotros en la situación del país?

Silencio.

TS.- ¿Cuáles pueden ser las razones por las que las personas aumentan o disminuyen su entusiasmo por el trabajo? ¿Qué es lo que puede hacer que un individuo o un grupo de individuos, teniendo ocupación, no se entregue a

fondo a ella? Podríamos dar algunas razones y ustedes pueden dar otras, o bien manifestar su acuerdo o desacuerdo con las mías. Por ejemplo: desinterés o desilusión por la vida. ¿Ustedes conocen esas personas que tienen el sentimiento de que en el fondo no vale la pena hacer esfuerzos, que total nada bueno va a venir? ¿Ustedes han conocido alguna vez seres así?

Miguel.- Que cada uno hable sobre las motivaciones que quiera y que el grupo solo analice.

TS.- Estamos tratando de aportar ejemplos para el análisis y, además, habíamos solicitado que dieran otros, así como que expresaran sus puntos de vista respecto de los nuestros.

Pausa. Se mantiene el silencio.

TS.- O, por ejemplo, personas que tienen problemas personales muy agudos, o bien, personas que teniendo problemas personales, buscan en el trabajo un refugio.

Miguel.- Los que por algo se rompen, no sé en tu esquema a donde los metés, son los que hacen posibles los cambios, son los que están convencidos de algo. Llegar a ser una empresa económica, liberarse de la Curia. Pero no es una meta exclusiva. Sería bueno discutirlo.

TS.- Es muy importante lo señalado por Miguel, la existencia de metas concretas por las cuales luchar son algo fundamental. En un ámbito más general, como lo es una sociedad, también se aprecia esto. Puede haber, además, razones estructurales y generales. Por ejemplo, se dice que nosotros, los uruguayos, no tenemos un gran impulso al trabajo. El asunto sería saber si eso se debe a una característica psicológica o a una razón comunitaria

económica. Es decir, si no nos gusta trabajar o se debe al hecho de que no se ve claro para qué habría que trabajar. Nos inclinamos a pensar que no es un problema de gustos, que lo que falta en el país es un ambiente general de producción y desarrollo. Falta de horizontes y posibilidades de verdadero progreso.

Se vuelve a caer en un silencio. Toda la sesión funcionó en base a intervenciones separadas por silencios, las cuales tenían un contenido agresivo.

TS.- Parece haberse llegado a un punto en el cual podemos extraer una conclusión: que uno de los motivos de poco interés se da cuando los seres humanos o los grupos no tienen una idea clara de qué ventajas o bienes directos les da su esfuerzo. ¿Qué les parece? ¿será así?

Mario.- Es muy importante aclarar el panorama. No se pueden hacer esfuerzos en grupos si los fines son dispares.

Luis.- Concretamente, saber qué es lo que queremos con esto.

Jorge.- Eso de aclarar el panorama no estaría mal. Posiblemente las ideas respecto a los otros no son las que corresponden. Concretamente, unos creen que los otros están pensando como fin otra cosa. Veo que hay distancia entre lo que decía usted (al TS) y Miguel. Pienso que lo social y lo económico deben ir paralelos. Creo que hay énfasis en algunos en encarar como fin otra cosa. En lo que a mí respecta no es así y, sobre todo, remarcar que hay cosas que son a criterio personal.

Diego.- Algo entiendo de Jorge pero, concretamente, ¿cuál es tu fin?

Jorge.- Decía tratar de ponernos de acuerdo sobre si los

llevamos paralelos o separados (a lo social y económico). O conocer la cantidad a asignar a lo social y a lo económico. Por ejemplo, si se cree que es necesario estar más tiempo juntos.

Diego.- No me convence porque separa el trabajo de lo social.

Jorge.- No, se trata de ver cuánto se orientará a cada cosa. Es conveniente decir si van juntos, qué exige cada uno.

Miguel.- Para algunos esto es fundamental en nuestra vida. En primer lugar hay algo claro y es que los hechos demuestran la veracidad de los que piensan en lo social. Por lo que dice Jorge, se ve que se mantiene el dualismo de lo social y lo económico. Hay también hechos concretos, si vemos hacia atrás en los momentos cruciales, los que defendieron lo económico fuimos los teóricos de lo social. (Hace referencia a varios hechos y Mario agrega otros). Se podría agregar que lo económico no es mezquinar pesos. Otra cosa es el concepto de propiedad que se tenga. Estamos aferrados a la noción de propiedad individual, esta experiencia nos lleva a la propiedad cooperativa. Muchos están aferrados a la otra y hay que ir rompiéndola. Como usted dice (se refiere al TS), al perderse de vista los objetivos, se pierde el interés. Hay que ver los hechos para no mentirse. No tenemos despreocupación por lo económico.

Este fue un instante de gran agresividad hacia Jorge, no solo a través de lo que se decía, sino de expresiones, tonos de voz e intervenciones cortas de apoyo a Miguel, que partían generalmente de Mario.

Julio.- (Se le notaba con mucha ofuscación contenida). Creo que los que cumplieron las funciones fueron designados ¿no?

Miguel le contesta que no fue del todo así y explicó.

Jorge.- Creo que aquí se están tratando asuntos personales. Pero si es así, vamos a seguir. En el caso Gutiérrez (uno de los ejemplos dados por Miguel) no quise hacer lo que ustedes pensaban por el hecho de que me parecía que lo privábamos de seguir trabajando. Además, hay dudas que no se han tratado.

Miguel se levanta y trae un libro de la administración.

Jorge.- Son varias y se dan sin tratar el grupo, si es conveniente o no darlas y a personas que no todos conocen. En cuentas en el Banco, no debía ir yo a pedir. Además, la vi difícil y lo dije. Si me equivoqué, no sé...

Luis.- En cuanto a Gutiérrez no creo que lo vamos a favorecer sino que lo ayudamos a que siga siendo informal. Sobre las otras deudas ¿cuáles son?

Miguel.- Es importante aclarar eso de las “otras cuentas” que habla Jorge. Basta leer el balance mensual (Lo lee; aclara sobre algunas deudas y termina diciendo:) Nada ha sido hecho a oscuras.

Jorge.- No es sobre esas cuentas a las que me refería. (Quedó algo cortada la conversación).

TS.- El grupo ha discutido, hasta el momento a través de varias sesiones, casi todos los problemas, lo cual ha enriquecido el panorama de convivencia, la organización, etc. Sin embargo, parecería que se descuidó una cosa: los aspectos utilitarios, que son tan importantes como los otros. ¿Qué les parece? ¿Es así?

Luis.- Lo social y lo económico deben ir juntos.

TS.- No parece haber desacuerdo en eso, podría ser útil al grupo una discusión y análisis de las metas utilitarias de él. Es decir, qué esperan obtener dentro de un año, dentro de 5 años, dentro de 10 años. Tanto como grupo cooperativo y como individuos. La experiencia no solo debería ser un ejemplo de ayuda, sino también de éxito económico sobre la base de una diferente forma de organización del trabajo.

Mario.- Estoy de acuerdo pero hemos hecho mucho esfuerzo en lo económico y no en lo otro. En la jornada de integración nos dimos un nombre el cual se refirió a una forma de vida comunitaria-cooperativa. Y no se publicita, sino que se conoce por una sigla, lo cual nos pone a la altura de otras cooperativas que no son tales.

Jorge.- El hecho de usar esa sigla no quita que sea una comunidad, además figura en los estatutos. Los uso cuando creo que corresponde usar uno o el otro.

Miguel.- Lo que señala Mario puede ser un uso consciente o inconsciente.

Mario.- No, no es así, es consciente el uso que le dan algunos.

Alberto.- Creo que se está por imponer una línea, haciendo que la opinión de algunos sea la que vale y que la de los demás no se tenga en cuenta por ser minoría.

TS.- Si les parece bien, podríamos dar por finalizada la sesión. Consideramos que ha sido una sesión en la que se han podido debatir varios problemas, lo valioso ahora está en que cada uno piense sobre los distintos puntos de vista manejados.

Luis.- Lo que hay que ver, concretamente, es el objetivo común.

Si queremos desahogo económico o una experiencia de trabajo donde el hombre se realice y se desenvuelva económicamente y permita a otros hombres que, como nosotros, están oprimidos por las cadenas. Esto es lo que me inquieta, sinceramente.

Jorge.- Creo que se llega al punto mismo del asunto y voy a decir lo que he estado pensando. Quisiera saber si los que opinan librarse de lo que dicen, están en lo cierto o no. O si hay otras ideas que se deben tener en cuenta. Si está dado que es en esa forma exacta como lo dicen.

Mario.- No hay reglamento. Pero qué idea tenés, nosotros la decimos. Mirá, para mi no tenés ideas (se expresa con un tono de extrema violencia).

Diego.- (Lo interrumpe) Yo había pedido para hablar antes sobre el nombre de la cooperativa. No tendría inconveniente en cualquier nombre pero se acerca más el de Comunidad. Jorge me ha dicho que por comunidad se puede entender otra cosa. Tal vez sería útil que alguien de fuera del grupo nos diera una línea común.

TS.- No parece haber antagonismo entre las posiciones que se manejan, sino que más bien se trata de que el grupo vaya encontrando formas de resolución de problemas, surgidas de los puntos de vista que se plantean. Además, no parece necesario que alguien sea el que de la línea al grupo, sino que debe ser éste el que, poco a poco, la vaya descubriendo.

Jorge.- Sobre lo de Diego, no creo que sea necesario que venga nadie, creo que estamos muy cerca (Diego hace un gesto de apoyo). Pero yo necesito tiempo para ver. Se me exigen demasiadas cosas que no conozco. En cuanto a lo

comunitario creo que hay exigencias fuertes que no las considero necesarias. Por ejemplo, tengo una radio y no la integré porque la quiero tener disponible para mí.

TS.- Parece útil, por el tiempo transcurrido en sesión y por la cantidad de argumentos manejados, finalizar ahora.

Poco a poco se fueron levantando. Durante el almuerzo se mantuvo el clima de tensión, predominando los silencios.

[Volver al índice](#)

Análisis de la sesión grupal

Las dos intervenciones iniciales ponen de manifiesto una maduración notoria del grupo en cuanto a cómo se están atendiendo las carencias organizativas, así como otros progresos ya alcanzados. Al mismo tiempo, la forma en que comunican la disposición existente para superar algunas limitaciones básicas del grupo -frecuencia excesiva de las reuniones, ejecutividad de los órganos- permiten considerar que, efectivamente, se han producido cambios importantes en las conductas grupales. Por lo que es posible confiar en que realmente el grupo ha decidido asumir la responsabilidad de ir mejorando y elaborando formas de vida grupal cooperativa más adecuadas a las exigencias de la realidad.

El planteo acerca de la necesidad de una CT es analizado por el grupo, inicialmente, con serenidad, tratando de determinar qué será lo más beneficioso para la organización cooperativa, así como expresando su voluntad de no caer en errores anteriormente cometidos. Si bien esta actitud del grupo es alentadora, pues permite verificar una madurez mayor en la

consideración de estos temas, crea algunas dificultades para el TS, quien debe actuar de un modo que no comprometa las posibilidades de análisis de aquellos temas sobre los que recaerá un interés específico.

Cuando el TS realiza el planteo acerca de los motivos de creación de la CT señalando dos tipos posibles, se advierte que el grupo acepta casi inmediatamente la trascendencia de lo expresado por el TS y reacciona con un intento de soslayar el planteo, para lo cual extiende el diálogo anterior referido a la necesidad de la CT. Se trata de una forma de resistencia a aceptar lo expresado por el TS debido a su significación grupal; el TS interpretó lo manifestado por el grupo como una referencia a uno de los motivos posibles: que solo existirían problemas de organización.

En cierta medida, esto obliga al grupo a introducirse en los contenidos más conflictivos, tal como se observó, a través de una referencia bastante explícita, cuando un miembro del grupo expresó: “Hay falta de organización y también hay poco rendimiento, pero se va mejorando”. Esta intervención significa, además, un asentimiento tácito del grupo para tratar un problema que se insinúa a través de lo expresado por el TS. Tal aceptación parece tomar un carácter definitivo, cuando se menciona la falta de intereses fuertes para trabajar más, pues el diálogo que se desarrolla a continuación muestra el deseo del grupo por tratar el asunto. Deseo que se vuelve más significativo debido a que se pone de manifiesto la intención de trascender la discusión acerca del “rendimiento laboral”, expresándose la necesidad de aclarar los intereses esenciales que orientan la vida grupal.

De este modo, no sólo señalan la evidencia del problema en el rendimiento del trabajo, sino que también existe la conciencia de que hay causas importantes que determinan tal comportamiento. Es decir que el grupo parece haber desarrollado una capacidad

de análisis que, por un lado, permite enfrentar los problemas a través de sus contenidos más reales y, por otro, el reconocimiento de mayor confianza en el valor de la comunicación de las dificultades y carencias. Lo cual, a su vez, les permite comenzar a superar sus temores en la consideración de los conflictos.

A pesar de existir una decisión bastante explícita por parte del grupo de introducirse en temas de tanta trascendencia, es evidente que se enfrenta con fuertes dificultades para analizarlos. En parte porque se trata de temas que son de un contenido más teórico y sobre los cuales las elaboraciones conceptuales de los miembros del grupo parecen algo dispares, así como también porque incluye referencias a conductas individuales cuya validez genera dudas. Todo lo cual determina un clima de tensiones y agresividad que se mantiene durante la sesión y que representaría un debate del grupo consigo mismo, en el sentido de llegar a superar la anterior actitud de evitar el enfrentamiento de los contenidos conflictuales.

A medida que el diálogo progresa, puede advertirse el surgimiento de tendencias que parecen concentrar las opiniones del grupo, las cuales adquieren una evidente importancia para éste por cuanto se refieren a concepciones fundamentales acerca de la significación y finalidad de esta experiencia de trabajo y convivencia humana.

Las aportaciones del TS parecen cumplir una doble función grupal planteada: por un lado, provee al grupo de contenidos de información que facilitan la creación de un clima reflexivo y ofrece algunos puntos de vista sobre los cuales apoyarse y descubrir significaciones que el grupo trata de alcanzar; por otro lado, dan tiempo al grupo para organizar sus opiniones y formularlas de manera más precisa.

En cuanto a las tendencias que comienzan a esbozarse, parecen representar, en realidad, el instante de transición por el que se estaría pasando. Así, en cierto sentido, los contenidos expresados podrían considerarse como reiteraciones de idealizaciones que limitaron inicialmente el desarrollo grupal. Sin embargo, también constituyen el legítimo interés por establecer acuerdos sobre asuntos que, en muchos casos, fueron los determinantes para integrar individualmente la experiencia y de los cuales el grupo comienza a sentir que necesita una elaboración en común más confiable.

Junto a esto, implicaría el deseo de consolidar tanto algunas elaboraciones conceptuales que, como grupo, han construido en el período ya transcurrido de la experiencia, así como comportamientos grupales más acordes con las exigencias de una vida cooperativa y comunitaria que se busca construir. Para lo cual verían oportuno expresar, en forma más directa, concepciones que guían actitudes y conductas de la vida interna, de manera de someterlas a la consideración de todos, en un intento más o menos consciente de confiar al esfuerzo de comunicación grupal el esclarecimiento de aquellas opiniones que, en la actualidad, son vividas como concepciones opuestas, convirtiéndose así en un obstáculo para lograr una forma de vida en común más apreciada. La importancia asignada a tales concepciones y la representación casi individual que se hace, todavía, de ellas impide al grupo observar que —en su conjunto— ellas representan la totalidad de sus preocupaciones actuales y que, en este sentido, comienzan a convertirse, cada vez más, en elaboraciones grupales.

Se advierte también que el grupo parece desarrollar la tendencia a aumentar una preocupación por sí mismo que no solo incluye lo expresado en los párrafos precedentes, sino además formas de control internas y de identificación grupal; por ejemplo, a

través de su nombre, planteado con especial énfasis. Esto aumenta, sin duda, el clima de exigencia en las relaciones internas que, si bien implica un avance positivo hacia la consolidación de una interrelación grupal más madura, también da lugar a tensiones que, como se puede notar ya en esta sesión, influyen negativamente en el establecimiento de una ambientación más propicia, sea para el intercambio de opiniones como para la modificación de algunos comportamientos. No obstante, si bien en este caso el nivel de exigencia parece algo exagerado, se inscribe dentro de las características de conflictividad y complejidad que el desarrollo de esta experiencia impone a los integrantes del grupo.

A través del material verbal desarrollado en la sesión y, más específicamente, el vinculado a la preocupación por el rendimiento laboral, parece quedar claro que se tiene una conciencia importante acerca del problema. Pero, además, se comprende que su mejoramiento no presenta solamente una dificultad relativa a la organización existente sino que, de algún modo, depende de la falta de clarificación de algunas concepciones que guían la conducta grupal, misma que ha comenzado a ser sometida en forma más explícita a la consideración del grupo. Se busca así una elaboración más abarcadora y confiable para todos; elaboración que en definitiva facilitará la modificación de aquellas conductas que, como las de la participación laboral, poseen un desarrollo insuficiente.

[Volver al índice](#)

Sesión 8

Comienzo de una nueva etapa en el proceso educativo del grupo

Objetivos de la sesión grupal

A partir de la propuesta de realizar un análisis diagnóstico de la situación actual del grupo laboral, fue evidente que éste se vio sometido a la exigencia de un continuado intercambio de opiniones conducentes a la revisión y modificación de aspectos importantes de la vida grupal. Lo cual tuvo la característica de comenzar con el estudio de los asuntos más objetivos del grupo cooperativo, permitiendo que simultáneamente se fueran poniendo en evidencia otros conflictos vinculados con las relaciones interpersonales desarrolladas hasta el momento.

Se llegaron a plantear en la sesión anterior algunos contenidos que pusieron en evidencia preocupaciones muy sentidas por el grupo, las que abarcaron tanto los aspectos más conceptuales como algunas de las actitudes y conductas que generan mayores tensiones en la convivencia cotidiana. Todo esto señalaría el comienzo de una nueva etapa en el proceso educativo, orientada a la toma de conciencia acerca de la inmadurez que aún predomina en las formas de convivencia humana elaboradas hasta ahora.

Por lo tanto, se consideró que lo más adecuado para esta sesión era darle un carácter diferente de las anteriores, a través de actividades que significaran una instancia de encuentro para el grupo y de una comunicación alejada de tensiones que permitiera percibir en común el valor de una situación humana compartida.

Plan de la sesión grupal

Se comenzará la sesión con una exposición del TS para señalar las características y valores del esfuerzo comunitario que se ha realizado. Mediante esta forma de realimentación grupal se tratará de favorecer la toma de conciencia de la significación del proceso seguido por el grupo pero, en esta oportunidad, sin esperar ni promover el desarrollo de un diálogo en torno a lo expresado. No obstante, si el grupo manifiesta alguna opinión al respecto, se lo apoyará en su deseo de referirse a lo expuesto.

Luego, se propondrá dialogar sobre qué tipo de actividades recreativas y educativas se han realizado o programado, expresándose la importancia de incorporarlas a la vida grupal. El cambio de opiniones sobre este punto permitirá disminuir las tensiones que la exposición inicial pudo generar, facilitando la propuesta de realizar, a continuación, la lectura y análisis de un cuento de Horacio Quiroga llamado “Los mensú”.

[Volver al índice](#)

Crónica de la Octava sesión grupal

TS.- Cuando nosotros comenzamos en forma más estable nuestra relación de grupo y nuestras sesiones, en una oportunidad discutimos sobre si era mejor que los problemas se produjeran o si era mejor eludirlos.

En aquel momento, todos estuvimos de acuerdo en que era mejor que los problemas se hicieran presentes, porque esto permitiría ubicar las dificultades, comprendernos mejor y le daba una forma más saludable y clara a las discrepancias, temores y hasta

desconfianzas que son naturales entre los hombres.

Muchos individuos solamente quieren resultados prácticos; normalmente, no les importa mucho si los que interesan son las vivencias, ni la profundidad de las relaciones, sino las actitudes prácticas, que el otro se comporte bien para el logro de los objetivos. Y cuando estos hombres se asoman a los problemas de la convivencia humana, o bien los ahogan con autoridad o los manejan con habilidad. Si son muy frecuentes y no pueden contra ellos bebe y busca divertirse, es decir los ignora.

Nosotros, en cambio, nos hemos propuesto un doble programa, el de lograr eficacia en este estilo cooperativo de producción –lo que tiene que ver con actitudes responsables para que los asuntos se resuelvan. Pero, por otro lado, también existe la preocupación por realizar formas más conscientes y completas de convivencia y participación. Creo que ninguno de los dos aspectos puede ser descuidado. Como ya muy bien dijeron ustedes. En lo que atañe a una convivencia mejor, el grupo ha sentido muchas veces la necesidad de una mayor franqueza; una mayor franqueza trae consigo decir las cosas como se sienten, traer las dudas, asumir determinados conflictos, es decir, algo de lucha.

Muchas veces se cree que hay problemas porque hubo peleas, sin darse cuenta de que hubo peleas porque hay problemas. Si, por un lado, es importante hacer el mayor esfuerzo por abrirle todo el crédito al otro, en lo que comprendemos de él y en lo que no comprendemos de él; por otro lado, tenemos también que llegar a decirnos las cosas sin pensar, por eso, que algo está en peligro. Por el contrario, es así que se conquistan verdaderos niveles de

participación y de confianza.

Además, cuando el otro nos dice que tenemos tal o cual defecto, que somos egoístas o soberbios o poco veraces, aunque nadie puede negar la violencia que hay en soportar un juicio de esa naturaleza, es innegable que nadie llega a conocer sus deficiencias hasta que los demás les dicen cuáles son y lo insoportables que son.

En tal sentido, creemos que, en nuestra última reunión se dio un paso importante. Casi todos reconocen, verbalmente, la importancia de que los conflictos sean vividos en sus términos reales, de que las cosas se digan con afán constructivo y hasta con enojo. Muchas personas pasan mucho tiempo prometiendo sinceridad y, sin embargo, no es frecuente que se atrevan a realizar esos proyectos.

Lo que es frecuente, sí, es ver que la gente se pelea con los demás para arruinar la comunidad. En cambio, creo que nosotros estamos embarcados en un proceso que tiene lucha y conflictos, pero que está animado por la voluntad de construir una comunidad mayor. Por lo tanto, por ahora, lo que nos queda es seguir adelante por este camino, en el cual nos desencontramos y nos encontramos. Nosotros mismos, que concurrimos al grupo en nuestra función de asesor pero que nos sentimos integrados al grupo, no hemos dejado de sentir en los últimos tiempos que estábamos jugando, tal vez, un papel algo molesto y perseguidor: el de querer hacer conscientes las dificultades. Y, más de una vez, la tentación fue la de dejar las dificultades de lado y hablar solamente de lo que nos une.

No nos gustaría que se pensara que representamos este

papel, en parte, por motivos que responden a razones técnicas frías, más bien lo vivimos como una necesidad del grupo mismo, que se debía encauzar.

Pausa.

TS.- No sé si alguien quiere decir algo

Silencio. En los instantes iniciales de lo expresado, el grupo no parecía prestar mucha atención. Había algunos cuchicheos cortos, miradas al techo y los costados lo cual, lentamente, fue desapareciendo hasta permanecer el grupo en una total atención sobre la exposición. Al principio, tuvimos la sensación de que no deseaban demostrar interés en lo que les decía.

TS.- Bueno, nos gustaría saber qué actividades recreativas o educativas están realizando o programando.

Mario.- La Comisión de Educación (CE) se ha estado reuniendo.

Carmen.- Se han planteado actividades de limpieza y decoración, algunas de las cuales ya se realizaron. Además, el Consejo Directivo decidió cambiar el lugar de la Administración y la Biblioteca, lo cual nos obligará a adecuar los nuevos salones. También hemos pensado comenzar por una charla, o quizás algo más sencillo.

Julio.- Todavía no se han decidido las actividades, aunque se han estado pensando.

TS.- Por lo expresado, la CE se está preocupando por estudiar un plan de actividades recreativas y educativas para el grupo, lo que es algo muy importante y necesario. Quisiera proponerles la lectura de un cuento muy bueno, que leí hace poco. ¿Qué les parece? ¿Están de acuerdo?

Se trata del cuento de Quiroga “Los mensú”.

Grupo.- Asiente.

El TS preguntó a Carmen si quería leer. Ella, luego de dudar, aceptó.

Durante toda la lectura el grupo permaneció muy atento. La lectura duró aproximadamente media hora y, cuando finalizó, hubo un inmediato aflojamiento de tensiones, surgiendo diálogos cortos entre los miembros.

Miguel.- Había algunas palabras que, por pertenecer al lenguaje del lugar, no se entendían.

Jorge.- Aportó sus conocimientos sobre algunas de ellas.

Pausa.

TS.- ¿Qué les pareció?

Silencio.

TS.- ¿Qué les impresionó más?

Jorge.- La necesidad de ellos. Salieron de una situación y, después, se volvieron a meter.

Mario.- Oprimidos, querían vivir esos días libres y a través del alcohol huir de la realidad.

Después de algunas intervenciones cortas en el mismo sentido de las anteriores, se hizo un silencio.

TS.- ¿Cómo creen que ve a estos mensú el patrón? Es decir ¿los verá como individuos atrapados en una situación o los considerará como individuos a los cuales corresponde tratarlos de esa manera?

Mario.- Seguramente el patrón cree que hay que tratarlos de esa manera.

Diego.- Se ve que están en una situación de esclavitud, por la manera en que los tratan.

Miguel.- La situación de esclavitud es similar a una película que se llama "Las aguas bajan turbias". La reflexión que me hago es que los mensú no lo hacen por incapaces, sino por una estructura que los condiciona. No es solo por perdidos, sino por una situación.

Jorge.- Algo más es que no se sabe si lo que ganaban les era suficiente o no.

TS.- ¿Cómo puede funcionar ese "ganar más o menos" en la vida del mensú?

Jorge.- Creo que igual harían esa vida.

Mario.- La precariedad de recursos que se menciona muestra la situación económica de ellos. No sé si es premeditado pero los autores, generalmente, no dicen directamente, sino que pintan la situación.

Miguel.- En las arroceras viven tan mal como estos mensú. Es clara la situación de miseria que se pinta en el cuento.

Carmen.- De esos siete días de diversión no se especifica qué tipo de diversión.

TS.- Recordamos algunos pasajes en los que se describe en qué forma se divierten.

Mario.- Cuando uno vive una situación de esas...por ejemplo, es absurdo, pero con Luis, durante mucho tiempo, trabajamos en lo que se ofrecía y ahorrábamos para irnos

de vacaciones. Parábamos en un hotel y eran cinco o seis días de vivir intensamente, como grandes señores.

Mario.- Otra cosa es también la miseria a que da lugar la situación.

Miguel.- Quiroga plantea una situación general que se da en otras partes y, además, muestra cómo el patrón posee también al hombre, que lo ve como algo lógico. Por ejemplo, se vota lo que el patrón dice.

TS.- Y ¿qué dicen de Cayé y Podeley?

Alberto.- La comprensión de entregarse al compañero.

Mario.- Se sienten solidarios. Además, se ve que cuando el hombre, al estar tomado, se siente fortalecido como hombre en ese estado.

Julio.- (Dirigiéndose a Mario) En todos lados se da ese deseo de afirmarse como hombre cuando se toma.

Mario.- Tanta humillación la compensan después.

Alberto.- Al pasar miseria, te empieza a entrar una desmoralización y abandono. Todo lo que se habla se ve que es falso, que sólo quiere salvarse el otro y hundirte. Entonces, por el alcohol se olvidan esas situaciones de padecimiento.

Miguel.- En la huida los personajes se solidarizan. Cuando uno no tiene nada, lo solidario está muy relacionado. No hay nada que perder.

TS.- ¿Quiere decir, entonces, que sólo en el pobre puede darse la solidaridad?

Diego.- Se puede dar también cuando se sufre un impacto, por ejemplo, cuando se muere un pariente. (Lo dice en un tono que da lugar a un momento de dispersión jocosa).

TS.- Sin ser en situaciones especiales ¿se dará la solidaridad?

Miguel.- Uno ve quiénes acompañaron a sus líderes, los que fueron seguidos por sus pueblos. Son aquellos que no tienen nada que perder. En la clase media hay también solidaridad. Es esa rebeldía que uno no la conocerá, claramente, pero que trata de buscar soluciones.

Mario.- La gente con seguridad económica, aunque sean peones, empiezan a adherirse a los de arriba, por temor a volver a la situación anterior. (Pone como ejemplo a un hermano suyo).

Se hace un silencio y no surgen nuevas intervenciones. El diálogo se desarrolló con mucha calma y cada uno hablaba tratando de aportar nuevos elementos. A veces, parecía que el silencio indicaba el fin de la conversación, pero solo se trataba de un momento de reflexión.

TS.- Llamó la atención, en el cuento, lo que tenía de trágico ese círculo del cual no se podía salir.

Algunos asienten con la cabeza, no muestran ganas de hablar de este asunto. Se hace un nuevo silencio.

TS.- Podríamos ver ahora qué actividades desean realizar en la próxima sesión. Una actividad cultural, recreativa, representaciones o bien, continuar con el plan de análisis que nos habíamos trazado. Correspondería tratar el asesoramiento.

Algunos deseaban continuar el análisis, otros hacer las

dos actividades planteadas. Finalmente se decidió continuar con el análisis.

TS.- Si les parece podría dejarles planteadas algunas preguntas para que ustedes las tengan en cuenta y sobre las cuáles, más otras que se deseen incluir, podríamos basar ese análisis.

Grupo.- Acepta la propuesta.

TS.- Las preguntas serían las siguientes:

1) ¿Qué aspectos del asesoramiento deberían ser reforzados o qué tipo de asesoramiento faltaría? ¿Cuáles piensan que pueden disminuirse?

2) ¿Qué virtudes y qué defectos ven en la forma en que se realiza el asesoramiento?

3) ¿Se piensa que el asesoramiento es efectivamente valioso? y ¿por qué?

4) ¿Qué juicio les merece la actitud y conducta de trato del equipo asesor?

Miguel.- Para alguna próxima sesión desearía que se planteara una revisión de los últimos meses. (Además señaló lo acertado de la selección del cuento, lo que apoyó Carmen con expresiones similares).

Finalizada la sesión, el grupo permaneció dialogando durante algunos minutos en la sala.

[Volver al índice](#)

Análisis de la sesión grupal

La exposición realizada parece haber sido comprendida por el grupo que mostró su interés en forma paulatina y creciente, partiendo de una cierta resistencia inicial que más bien parecía simbolizar una forma defensiva, como previniéndose de la posibilidad de un nuevo planteo vinculado con problemas grupales. El silencio final -o sea, la no referencia a lo expresado- por un lado, muestra al grupo en una actitud cautelosa, y por otro, en una actitud de asentimiento acerca de lo manifestado.

El diálogo en torno de las actividades recreativas y culturales señala el interés en ellas, manifestándose que hay algunas iniciativas en marcha. Esto indica la existencia de una vida grupal más preocupada por incorporar nuevos contenidos que enriquezcan las formas de convivencia cotidiana hasta ahora elaboradas.

La lectura de "Los mensú" interesó realmente al grupo, que siguió con atención las alternativas de la historia, lo cual favoreció el surgimiento espontáneo de un clima propicio al desarrollo de los vínculos grupales como para un diálogo más libre de tensiones. A su vez, se vio facilitada la participación y la elaboración conceptual de vivencias grupales por medio de la identificación con las situaciones humanas descritas en el cuento.

El análisis realizado por el grupo presenta la característica de reflejar, a través de los comentarios, situaciones humanas y vivencias del propio grupo. No se trata de una conducta plenamente consciente, sino que parece un aprovechamiento de la circunstancia que se le ofrece para expresar algunos contenidos vivenciales más directos y sobre algunos aspectos que influyen en la situación del grupo cooperativo mediante los comentarios acerca de la situación social característica de los

mensú.

El cuento de Quiroga plantea las condiciones de vida de los mensú, las características de su situación laboral, las formas de relacionamiento humano prevalecientes y lo trágico del círculo vital en que están atrapados. Muestra, en cierto sentido, una realidad humana de la que el mensú es absolutamente dependiente y que no le ofrece horizontes prometedores de futuro. Pudiéndose agregar todavía la existencia de una concepción de los mensú que los considera como individuos sin aspiraciones ni reservas humanas capaces de orientar sus vidas por senderos de mayor realización.

Obviamente, no es esta la misma situación que vive el grupo cooperativo, si bien es cierto que se vive una situación de cierta dependencia, por ejemplo, referida a la influencia que ejerce sobre sus decisiones el asesoramiento que se le ofrece; o la realidad de no poseer los medios de producción, sino que esté sometido a las exigencias de un arrendamiento con el cual debe cumplirse. El arrendamiento adquiere una importancia decisiva porque para cumplirse con él se deben superar dificultades propias de la experiencia en curso. Esta situación ejerce, seguramente, una fuerte influencia en el grupo, que se siente observado y exigido, sentimientos que se vuelven más notorios por no poder responder, todavía, con decisiones más maduras y confiables para todos.

Es a través del sentimiento grupal de identificación que llegan a comprender mejor la situación de los mensú. Interpretan la concepción que el patrón tiene de éstos y la situación de esclavitud que viven, llegando a comprender la falsedad de esa concepción, efectuando el rescate de las condiciones humanas del mensú, al superarlas en la existencia de una estructura social que limita sus aspiraciones. Este rescate significa también una interpretación de la vida grupal por la cual se trata de dar

una explicación acerca de sus propias capacidades y de las limitaciones circunstanciales que impiden su florecimiento.

A su vez, la explicación adelanta una concepción más optimista del futuro que, al mismo tiempo, marca una diferencia esencial entre la situación de los mensú y la del grupo. Mientras los primeros viven una realidad sin horizontes, los segundos se encuentran en un ambiente social que, si en un sentido está condicionado por la dependencia y exigencias señaladas, en gran medida, ellas mismas posibilitan una ambientación que favorece la realización de cambios positivos para la vida grupal y hacen surgir algunos horizontes cuyo alcance no es vivido como inalcanzable.

Podemos observar, además, que el análisis que realiza el grupo sobre los mensú y la vinculación con sus condiciones de vida actuales, se hace a través de un proceso de aproximación temática. Este proceso se inicia generalmente con un comentario sobre algún aspecto del cuento, lo cual invita, a su vez, a efectuar comparaciones con lo que ocurre en zonas rurales, donde se presentan características de vida similares a las del cuento de Quiroga.

Al mismo tiempo, las conductas individuales de los mensú facilitan la aproximación a planteamientos referidos a experiencias vividas por algunos miembros del grupo. Se alcanza así un plano más individual, a través del cual se llegan a expresar vivencias y sentimientos muy particulares que, por esta vía, se vuelven compartibles, enriqueciendo aún más la comunicatividad del grupo. Este proceso de aproximación por el que se manifiestan contenidos de más difícil comunicación permite al grupo vencer algunos temores que un diálogo más directo haría surgir.

Cuando se hace referencia a la relación entre los personajes

Cayé y Podeley –un vínculo de relacionamiento solitario– podemos observar que efectúan un enlace inmediato con conductas frecuentes que surgen cuando los hombres se sienten disminuidos en sus posibilidades de realización humana, hasta de cierta impotencia. El grupo llega en este momento a expresar vivencias muy cercanas, seguramente experimentadas por sus miembros y con las que se identifica a través de un sentimiento de cierto pesimismo.

Todos estos sentimientos y planteos que realiza el grupo parecen tener su origen en las responsabilidades que ha decidido asumir, las cuales se vinculan al desarrollo de una experiencia que sea la expresión de una forma de organización laboral y vida social positivamente realizada. Sería, entonces, en función de esta responsabilidad y de la conciencia que se tiene de ella, que surgen aquellos sentimientos y que los conduce inconscientemente, a vivirse como un grupo que solo puede esperar de sí mismo el alcance de dicha aspiración. Esto es posible advertirlo tanto a través del ejemplo de porqué siguen los pueblos a sus líderes como en la referencia a las posibilidades de solidaridad de la clase media.

En ambas referencias se pone de manifiesto la necesidad de que exista una homogeneidad de contenidos sentidos por todos como condición para realizar esas empresas. Pero esto, lleva a considerar que lo que, en realidad, quiere expresar el grupo es su temor a que los cambios que se están produciendo los anarquicen y quiebren una unidad que, aunque insuficiente, les otorga cierta seguridad, pero cuyo mantenimiento peligra por la necesidad de cambios que, al mismo tiempo que se desean, generan un sentimiento de inseguridad.

Por último, se hace referencia al vínculo trágico en el que se halla el mensú y del cual no puede salir. Tema en el que se nota que el grupo no desea introducirse, aunque dejando entrever que

lo ha advertido. Parece claro que analizar tal aspecto del cuento, en este momento de la sesión, aumentaría los sentimientos encontrados ya expresados por el grupo, por lo que prefieren eludir su tratamiento. Parece ser así, ya que el grupo también se halla encerrado en un círculo que, aunque esté en una situación de mayor libertad y posibilidades, igualmente influye en su vida, tornándola algo agobiante. El círculo en el que se sienten atrapados es el de la dificultad y dependencia económica existente, que los acorralla en una dependencia más genérica y que, a su vez, los desmoraliza por momentos y hace surgir sentimientos de temor e inseguridad.

[Volver al índice](#)

Análisis de la segunda etapa del proceso grupal

El desarrollo de esta etapa representa, por un lado, un progreso en cuanto al proceso educativo que el grupo laboral está llevando a cabo y que se puede verificar a través de una significativa toma de conciencia acerca de concepciones que limitaban el acceso a formas de vida grupal más libres y realistas, al tiempo que impedían la superación de una organización y funcionamiento de una mayor confianza en el desarrollo futuro de la experiencia cooperativa.

Por lo tanto, se ha podido confirmar la tendencia a la toma de conciencia de las dificultades grupales. Asimismo, se puso de manifiesto la capacidad grupal para enfrentar con franqueza sus carencias reales e ir superando los temores que este enfrentamiento generaba. Pero, además, fue posible verificar la pertinencia del procedimiento elegido, a saber: la utilización de la técnica de la representación de situaciones

vinculadas a la realidad grupal para que, a través de una actividad imaginaria, se favoreciera el enfoque de problemas cuya manifestación era temida.

Es decir que el procedimiento elegido hizo posible que el grupo expresara aquellos contenidos que limitaban su progreso. Se ambientó así la promoción de la toma de conciencia de los mismos y con esto, la posibilidad de iniciar, en forma más directa, la atención de aquellos núcleos problemáticos más significativos.

Al mismo tiempo, parecería que se puede establecer la hipótesis de que el grupo ha logrado un nivel de madurez como para comenzar un proceso de independización, fundamentalmente en relación con el equipo asesor. Se mantendrá la hipótesis de que los procedimientos de toma de conciencia siguen siendo eficaces y que deben ser profundizados. Finalmente, se puede plantear la hipótesis de que: la tendencia a favorecer el realismo y análisis de la vida grupal será más rica si se comienza a enfocar, temáticamente, la convivencia y la integración grupal.

[Volver al índice](#)

[Volver al índice](#)

CAPÍTULO 5

TERCERA ETAPA DEL PROCESO GRUPAL. DEPENDENCIA VERSUS INDEPENDENCIA

Sesión 9

Análisis diagnóstico para mayor comprensión de los vínculos internos y de asesoría

Objetivos de la sesión grupal

En esta sesión se retomará la realización del análisis diagnóstico, proponiendo -según lo acordado en la sesión anterior- la consideración de la forma de asesoramiento ofrecida al grupo laboral. A través de esta propuesta se busca promover una evaluación del aporte técnico global para el desarrollo de la experiencia, intentando por este medio no solo tener la opinión del grupo sobre el punto y adecuar a ella el futuro del asesoramiento, sino también favorecer, mediante el análisis grupal, una toma de conciencia de las relaciones con el equipo asesor y la influencia que naturalmente este ejerce.

El tratamiento del asunto mencionado tiene una significación importante para la vida grupal, en el sentido de que propiciaría una toma de conciencia acerca de las formas de relacionamiento humano, tema que el grupo ha comenzado a tener presente en sesiones anteriores y que concita un interés y profundidad cada vez más notorios.

Se considera entonces que el análisis del asesoramiento ofrecerá la posibilidad de que el grupo se introduzca en forma más directa y definitiva en la observación de conductas y actitudes de la vida y de las relaciones interpersonales, lográndose una paulatina toma de conciencia de las mismas; este análisis y toma de conciencia permitirán una comprensión y superación, tanto de la estructura de dependencia que determina buena parte de la vida grupal como de los aspectos conflictuales vinculados más específicamente a las relaciones entre los miembros del grupo.

Tanto la superación de la estructura de dependencia como el anterior aspecto mencionado se implican mutuamente, determinando la existencia de formas de relacionamiento grupal incompletas, situación que se buscará superar paulatinamente.

Plan de la sesión grupal

El análisis sobre la forma de asesoramiento que se propondrá continuar se sustentará, siempre que el grupo no plantee otras alternativas, en las cuatro preguntas planteadas en la sesión anterior. De ser aceptada la propuesta, se tratará de enunciar los interrogantes en el orden en que fueron expresados y solicitando al grupo su consideración.

Si bien, como se puede suponer, el diálogo en torno a estas preguntas llevará a que, en forma más o menos manifiesta, el grupo vaya verbalizando más explícitamente y tomando conciencia sobre aspectos fundamentales vinculados a las relaciones interpersonales y especialmente –en esta sesión- con respecto a la estructura de dependencia se intentará, a través de la tercera pregunta, una profundización mayor de tales aspectos.

Durante el análisis de este tercer interrogante, se solicitará al grupo que manifieste su opinión acerca de lo que más valora en relación al asesoramiento del TS y acerca de lo que menos valora; a través de estas referencias directas a la actuación del TS se busca que se comience a objetivar la relación de dependencia, en vinculación con uno de los asesores de quien se sienten seguramente más cercanos debido al tipo de asesoramiento educativo desarrollado.

Posteriormente, se intentará ir más a fondo expresando que, más allá de las mutuas aportaciones positivas en el plano intelectual y afectivo, el TS ha sentido que el grupo espera demasiado de los demás. Se podrá aclarar esto señalando, por ejemplo, que llama la atención que el grupo rara vez se oponga, enfrente o discuta, polémicamente, los planteos del TS.

La actitud principal del TS en esta sesión será la de tomar conocimiento de lo que se diga, tratando de clarificar las expresiones, sin sentirse influido por lo que el grupo exprese en el plano del elogio o del ataque. Se tratará de transmitir, de este modo, un interés por comprender, cuidando de no caer en una actitud alejada de los sentimientos e intereses grupales. Se buscará, además, favorecer la profundización de las argumentaciones, pudiendo asimismo plantear contradicciones, expresar algún juicio o dar una opinión. En todo momento se tratará de crear un clima racional sereno, en el que se pueda efectuar todo tipo de planteamientos considerados con objetividad y, en lo posible, sin tensiones.

[Volver al índice](#)

Crónica de la Novena sesión grupal

TS.- De acuerdo con lo que habíamos acordado en la sesión anterior, correspondería analizar el asesoramiento brindado hasta el momento. Si están de acuerdo se podría seguir el orden de las preguntas que les había dejado planteadas.

Grupo.- Manifiesta acuerdo.

TS.- ¿Qué aspectos del asesoramiento deberían ser reformados y qué tipo de asesoramiento faltaría? ¿Cuáles piensan que pueden disminuirse?

Silencio prolongado. Hubo un par de intervenciones que parecían querer iniciar el diálogo pero se cortaron inmediatamente. Parecía haber mucha indecisión para comenzar.

Mario.- Los aspectos que había para asesorar fueron cubiertos. En cambio, debió ser más intenso el tuyo. Hizo falta que fuera más intenso. En la jornada de integración fue muy bueno, pero después debió ser más intenso.

Alberto.- Me parece que el asesoramiento en sí estuvo bien. Pero como se dijo anoche en la asamblea, desconocemos un poco de doctrina cooperativa.

TS.- Lo que corresponde discutir con respecto a nuestra pregunta, es en qué aspectos sería necesario mantener o disminuir el asesoramiento.

Julio.- Creo que faltó asesoramiento en la parte que te correspondía. Lo que puede disminuirse sería el contable.

Jorge.- No sé si puedo exigir mayor o menor asesoramiento porque es la primera vez que lo tengo, pero mi opinión es

que no ha sido malo. Creo que se podría prescindir por lo menos en lo contable pues sería suficiente. En cuanto al tuyo (al TS) es bueno pero es pesado.

TS.- ¿En qué sentido es pesado?

Jorge.- Obliga a gastar muchas energías en cada sesión. Además habría que hacerlo trabajar más. (Lo dice en un tono cordial, amistoso).

Miguel.- Al niño cuando es chico hay que ayudarlo, después la madre lo ayuda a que aprenda a caminar, y si la madre no corriera el riesgo, no caminaría más. El aporte del equipo es la madre que ha ayudado a caminar y, poco a poco, va dejando que lo haga más solo, para evitar el riesgo de anular al grupo. Pienso que la experiencia ha llegado a su madurez, que ya no requiere el asesoramiento como hasta ahora, disminuyéndose, como el equipo lo ha visto también. Solos no quiere decir un dejar el asesoramiento. Pienso que la experiencia debe relacionarse con el medio. Por ejemplo, en lo contable puede ser dado por técnicos de la zona, en lo productivo también aprovechar los técnicos de la zona. El suyo (al TS) nos ha dado para la integración y en este aspecto es similar a lo otro. La madurez de la asamblea de ayer, para hablar de la moral y la participación de las mujeres en la comunidad es un ejemplo. Me parece importante el asesoramiento, pero se debe cambiar el ritmo para no anular. Debería disminuirse para no tener una presencia tan alargada, sino más bien de supervisión.

Luis.- Estoy de acuerdo en la necesidad de disminuirlo en todos los aspectos. Me gustó por ejemplo, la asamblea de ayer por la madurez de las opiniones.

Diego.- Creo necesario disminuir el asesoramiento y continuarlo con gente de la zona. Además en cuanto al costo, se disminuiría. En cuanto al grupo no se puede decir que marcha parejo, no en trabajo en pensamiento pero el mismo grupo dará la última palabra. Hay discrepancias totales y no sé hasta dónde se irá así, pero no creo que sea necesario el asesoramiento para la solución. Será el mismo grupo.

Mario.- El trabajo suyo (al TS) es una labor de despertar, pero creo que se deja mucho tiempo entre una sesión y otra. El asesoramiento de X (en lo productivo) en el que confiamos de inmediato, nos llevó a una amistad provechosa pero, al intentar solucionar un problema, nos hemos descansado en él. Hasta el momento, hemos sido nosotros los responsables, pero sabemos que podemos recurrir al equipo y tenemos la solución. Los primeros días ustedes tenían que hacer todo, pero ahora es necesario que estemos más solos. Además, la confianza en el equipo impide confiar en compañeros de acuerdo a lo que saben y entre todos nosotros sacar la solución, lo cual será motivo de más unión. Yo no he visto en los compañeros tratar de estudiar para hallar soluciones.

TS.- ¿Será un problema del asesoramiento o del grupo que no lo ha visto cómo necesario?

Mario.- Es un problema nuestro porque el asesoramiento no ha sido paternalista, es el grupo.

TS.- ¿A qué se deberá?

Mario.- Creo que es porque no estamos acostumbrados a trabajar con asesoramiento técnico. No lo tengo claro. Por ejemplo, antes no veíamos el problema de la moral, ahora

sí; con esto será lo mismo.

Diego.- Yo creo que es la forma de trabajo anterior, el hecho de ser peones.

Amelia.- Será también el asesoramiento el que influye, por no sentirnos exigidos de “rompernos la cabeza” nosotros.

Miguel.- La participación en movimientos, tanto sindicales como los de otro tipo, nos ha enseñado que el militante ayuda primero, luego se plantea la necesidad de dejarlo solo. Creo que el grupo es responsable de este problema. El militante debe ser consciente de dejarlo solo, aunque el otro no lo pida. Además, efectivamente, cuesta romper con un asesoramiento que no ha sido frío, sino que nos hemos confiado y no queríamos que el equipo se fuera.

Alberto.- Se ve la necesidad de restringir pero yo todavía lo veo necesario en algunas partes, por ejemplo, en lo que dijo Diego, que no es un grupo armado. El asesoramiento da para pensar a esos otros compañeros y nos va ayudando a acercarnos. Por esto veo que en las relaciones del grupo y en lo productivo no serán tan eficaces los de afuera. Un ingeniero nos puede plantear cosas que después, para llevarlas a la práctica, no sabemos cómo se hacen.

Julio.- Yo opinaría que, en lo agropecuario, con los técnicos de la zona sería difícil, pero en lo contable los números son los mismos y se puede hacer más espaciado. En cuanto a lo suyo (al TS) se tendrá que sacar más provecho de sus visitas.

TS.- ¿Quiere decir que el grupo se inclina por disminuir el asesoramiento y mantenerlo en algunos aspectos?

Se produce un silencio. No parecen animarse a dar una opinión definitiva.

Miguel.- Creo que el hecho de que estemos opinando del asesoramiento en presencia de asesores, es índice de madurez. El hecho de superar lo afectivo señala madurez. Si lo de hoy concluye en que el asesoramiento debe seguir igual, es que ha fallado el equipo o el grupo.

TS.- ¿Quiere decir que el grupo se inclina por disminuir el asesoramiento y mantenerlo en algunos aspectos?

Pausa prolongada.

Luis.- Disminuir no quiere decir terminarlo. Todo el asesoramiento es un todo.

Mario.- En cuanto al asesoramiento suyo el Comité de Educación sabe que nos va a hacer una actividad educativa y estamos descansados en lo suyo. Lo mismo es lo demás. Hay toda una parte que ya la sabemos, nos falta la otra.

Miguel.- Este pedido de disminución señala la eficacia del asesoramiento.

TS.- ¿Quiere decir que el grupo se inclina por disminuir el asesoramiento y mantenerlo en algunos aspectos?

Alberto.- Veo perfecta la pregunta suya. La parte contable disminuirla del todo, casi. En lo del grupo hacerlo más distanciado pero necesitamos la parte de promoción del grupo, que es su parte, para hacer un análisis y ver si se va bien. En lo productivo se necesita, pero más distanciado.

Amelia.- Creo que necesarios son todos y eliminar lo contable no es posible del todo.

Alberto.- Me refiero a que alguien de la zona puede hacerlo, pero terminar definitivamente el asesoramiento, tampoco.

Silencio.

TS.- Si hay acuerdo, podemos pasar a analizar la segunda pregunta: ¿Qué virtudes y qué defectos ven en la forma que se realiza el asesoramiento?

Miguel.- Propongo que se resuelva ya, cómo se va a disminuir el asesoramiento.

TS.- Si les parece, el equipo asesor les podría proponer una reunión especial para discutir el asunto, por lo que sería preferible dejarlo para ese momento.

Manifiestan acuerdo y se continúa.

Diego.- Me pareció muy bueno el asesoramiento; eso sí, me parece que sería más eficaz encarar la parte doctrinaria junto a la económica. Es difícil dejar la ideología, el asesoramiento es técnico y lo económico debe ir paralelo. Es difícil la lucha en un grupo con discrepancias ideológicas.

Carmen.- No es buena la convivencia con un técnico porque recurrimos demasiado a él. No se quiere decir que no fuera necesaria en un primer momento.

TS.- La forma del asesoramiento es más o menos la siguiente: Se efectúa en el plano de asesoramiento económico-productivo y sobre la vida grupal o participación cooperativa. El primero se realiza con la radicación de un compañero acá, para los aspectos productivos. En lo económico, la asesoría de un contador, que viene periódicamente. El segundo aspecto, el

desarrollo de las relaciones del grupo cooperativo, lo cumplimos nosotros en nuestros traslados periódicos. Es un asesoramiento de radicación o semi radicación, es decir, uno de los asesores vive aquí, nosotros nos trasladamos y nos integramos en el grupo. Ninguno de los dos hacemos contribuciones o asesoramos al grupo por lo que se nos dice desde afuera; vivimos las situaciones con ustedes. En cambio, en el plano económico, el asesoramiento es externo. ¿Cómo juzgan esta forma de asesoramiento, la de semi radicación?

Expresan dificultad de comprensión sobre lo que se les pregunta. Se reitera la pregunta.

Alberto.- Me parece bien la radicación, si no hubiera sido así, hubiera sido un nido de grillos.

Jorge.- Ha sido una forma muy buena la forma de asesoramiento. La presencia de X ha sido favorable por haber sido asesorados en todo sentido y por la facilidad para consultar. En cuanto a los que viajan, me parece buena también, por presentarse periódicamente. Me parece bien el sistema.

Luis.- Lo que es necesario es una formación previa para que el compañero sepa antes de qué se tratará la experiencia. Si te humanizas demasiado, te separas de la realidad y el acercamiento a ésta tampoco es suficiente.

La participación se da con normalidad y sin situaciones tensas.

*TS.- ¿Se piensa que el asesoramiento es efectivamente valioso?
¿Por qué?*

Pausa.

TS.- ¿En qué sentido es valioso? ¿En qué se ha notado que el asesoramiento es valioso?

Se mantiene el silencio por unos instantes.

Luis.- Sencillamente porque si no, no se hubiera marchado.

Diego.- La necesidad de asesoramiento es consecuencia de la falta de preparación anterior.

TS.- Es decir, que ¿la preparación eliminaría el asesoramiento?

Diego.- No, exigiría menos asesoramiento.

TS.- ¿Cómo se sienten en los aspectos de organización, trabajo, producción, disposición al progreso y planificación?

Miguel.- Nadie asesora técnicamente, sino que incide la concepción del asesor. El asesoramiento ha sido muy positivo.

Mario.- El 90% del asesoramiento fue positivo. Lo negativo es que la presencia del compañero radicado acostumbra a recurrir a él. Cuando un compañero tiene un problema de relación con otro, si no tengo a quién recurrir, tengo que planteártelo y no usar una válvula de escape.

TS.- En cuanto a las relaciones en el grupo ¿qué progreso creen que ha habido? ¿Hay más o menos franqueza? ¿Hay más o menos comunicación?

Se produce un silencio, parecen algo desprevenidos para contestar.

Miguel.- No todo está bien pero creo que siempre van a haber dificultades. Gracias a los asesores y el vivir juntos nos ha llevado a un grado de franqueza que ,si no es

individualmente, se dice en asamblea o en otro momento. Yo he visto un gran avance. Claro que falta mucho pero hay cosas positivas. Se aguanta mucho tiempo una situación, pero después se enfrenta. Hay cantidad de cosas que hoy pensamos y que hemos recibido viviendo en el grupo. Hemos aceptado cosas que el grupo ha ido dando.

TS.- Al margen de lo que hemos hablado, nos gustaría que el grupo dijera qué es lo que más valora en nuestra participación y qué es lo que menos le gusta.

Hay mucha indecisión y no se animan a contestar, parecen sorprendidos. Hay algunas risas entrecortadas.

TS.- Se trata de decir cuál de nuestros aportes aprecian más y cuáles consideran más defectuosos, limitados o incompletos.

Miguel.- Desde el primer momento me pareció un tipo que nos ayudó a ver, a descubrir los hechos objetivamente y que no tenía ánimo de presionar, sino que ayudó. Lo cual es muy difícil de hacer. Cuidó que nosotros encontráramos las soluciones. Esto tuvo algún declive en algún momento por querer ceñirse al esquema.

TS.- En realidad podemos decir que nos sentimos muy bien en el grupo y que nuestra labor tiene una cuota de trabajo y preocupación, también una gran cuota de disfrute y amistad. Pero, algunas veces, hemos sentido que el grupo espera de los demás, que es poco luchador.

Se produce un nuevo silencio.

Carmen.- Creo que si hubiera sido más luchador estaría capacitado para caminar solo.

Miguel.- El asesoramiento a nivel de grupo evitó que le viéramos definido por una línea dentro del grupo. Cuando he hablado con usted, parte de un punto de vista prejuiciado de mí. (Lo dice muy emocionado).

TS.- ¿Cuál es ese prejuicio?

Miguel.- Le planteaba inquietudes y sus respuestas partían de tales y tales cosas que suponía en mí.

Se hace un silencio y nadie parece desear intervenir, se mantienen en expectativa.

TS.- Como asesores, tenemos la obligación y el deseo de darles todo lo que sabemos, pero nos ha llamado la atención que el grupo rara vez se oponga, nos enfrente o discuta los planteos.

Alberto.- Es que nosotros veníamos a las reuniones sin pensar nada y nos agarraba de improviso.

Miguel.- Otra virtud suya fue que, por prudencia seguramente, al principio no lo hizo, pero después enfrentó más las dificultades del grupo y me pareció muy positivo. (Recuerda la sesión en que relacionamos al grupo con los distintos sistemas económicos)

Los elogios reiterados de Miguel se tornaron en un motivo de jocosidad cordial en el grupo, debiendo él mismo comenzar con una reiteración. Además, en ningún momento se sintió perturbado por el clima que creaba con esas intervenciones.

TS.- Sería importante comentar los juicios generales que merecen, la actitud y conducta de trato del equipo que está en contacto con ustedes.

Silencio.

TS.- ¿Consideran que es adecuado? ¿Qué defectos sienten?

Diego.- He notado algo no sé si siempre será efectivo y es endulzar la situación, las posiciones y dejar a ambas partes conformes.

TS.- ¿A qué se deberá eso?

Diego.- A que es lógico que el asesor busque la armonía.

Carmen.- Es la actitud que no veo bien, que me molesta. Creo que se me está embobando para que vea lo bueno del otro.

Mario.- Recién se está poniendo lindo. (Tono jocoso).

Alberto.- Creo que es positivo porque ayuda a ver, del otro, lo bueno y lo malo.

TS.- ¿Qué buscará el que viene a nosotros?

Amelia.- Vamos a ver la opinión del otro y ver la nuestra. Si el otro no da contestación, no tenés tranquilidad y tenés que ir a otro lado a buscarla.

Carmen.- Busco una respuesta clara a mi posición. Pero cada uno de nosotros debe estar dispuesto a ver si es verdad lo que dice el compañero. Bueno, esto ya es parte de cada uno.

Mario.- A veces se piensa que la armonía se da por la tolerancia. A mí me parece que se encontrará en un grado de cultura porque lo que nos puede librar de las dificultades es el conocimiento. En la cultura el hombre se hace libre

Amelia.- Es importante que todos hablen, hay compañeros que no parecen tener la necesidad de hablar de estas cosas.

Alberto.- Recalco lo que dije de la armonía y que nos falta mucho para lograrla. A veces se ven partes negativas en compañeros y actitudes difíciles, roces y lo digo porque yo también lo he sentido y me han venido ganas de agarrar por otro lado. Pienso que el grupo va madurando mucho pero le falta más, se va a llegar al nivel del convencimiento. Se comprende que algunos han venido de una lucha sindical y otros venimos de que, si nos va mal en la cosecha, no voy a tener para vivir. Es por este motivo que, a veces, se dan diferencias. Habrá que aflojar cada uno un poco para entenderse.

TS.- El equipo asesor ha actuado basándose en la interpretación de que las tendencias básicas que se dan no son simples posiciones discrepantes del grupo, sino que son el producto de la elaboración del grupo. Por lo que ambas tendencias conflictuales en él son, a nuestro entender, un síntoma de madurez grupal. ¿Cómo lo ven ustedes?

El grupo reaccionó demostrando interés por lo que se acaba de expresar y con nerviosismo.

Mario.- Creo que falla la interpretación de las tendencias. Por ejemplo, yo veo una tendencia que interpreta a la experiencia como que sirve para paliar nuestro problema económico, pero debe ser un medio. Nuestra comunidad, para algunos, es una experiencia para mostrar que el cooperativismo puede ser un medio para una reforma agraria. Otra tendencia no capta o no ve o concibe la cooperativa como una forma de trabajo para la solución de este grupo. En las actitudes yo no veo una actitud de búsqueda de la verdad. Yo admito que otro tenga

discrepancias conmigo cuando, después de buscar la verdad, no se está de acuerdo, pero previo debe haber ese esfuerzo. Se ha avanzado en algunos aspectos pero otros permanecen.

Alberto.- Yo veo otra tendencia diferente que Mario. Una es como dice él, la otra, piensa sacar del problema económico a la cooperativa y lanzarse a lo otro, a lo que el grupo busca en el sentido de la promoción humana.

Mario.- (Le solicitó una interrupción) Por ejemplo, yo creo que debe ser una experiencia de cambio, y creés que no trato de sacar la experiencia adelante?

Alberto.- Yo lo veo global no en vos. La otra línea es la de cumplir con las exigencias de los compromisos contraídos.

Miguel.- ¿Creés que la línea del compromiso militante no quiere a la cooperativa como empresa?

Alberto.- Creo que las dos partes están con el fin de sacar la cooperativa adelante; lo otro creo que se llegará a cumplir como segunda etapa.

Miguel.- ¿Creés que la promoción podrá venir después? Así que, si te están explotando ahora, dejarías para más adelante.

Alberto.- Si un compañero se está muriendo de hambre, si se mete en el sindicato, le va peor. Como persona se le está ayudando pero, económicamente, no. Mostrando el camino de la cooperativa le muestro un camino concreto.

Diego.- Estoy en una tremenda duda, no sé qué actitud va a tomar ante esto el equipo asesor.

TS.- El equipo asesor colabora con el grupo, por lo que será el

grupo el que deberá hallar el camino.

Diego.- Entonces me reafirmé en lo de antes, de que no necesitamos de papitos.

TS.- El grupo ha pasado por varias situaciones difíciles y hemos colaborado para que ustedes hallen la solución. Esta es otra situación difícil. Por lo que ustedes han dicho, se debe disminuir el asesoramiento pero no eliminarlo, por lo que también para este problema podemos colaborar.

Luego de nuestra intervención varios solicitaron la finalización de la sesión, habían transcurrido 3 horas. Durante el almuerzo Mario nos dijo que había sido una reunión muy buena, que al terminar todos se sintieron animados y seguían discutiendo.

[Volver al índice](#)

Análisis de la sesión grupal

Como puede observarse tras el planteo de la primera pregunta, el grupo expresa cierta indecisión para tratar el punto, como si comprendiera en forma inmediata la trascendencia del mismo, siendo necesario que el TS revincule al grupo con el contenido de la pregunta para que éste se exprese de manera más concreta. Se advierte también que las primeras referencias son sobre aquellos asesoramientos que implicaron una relación humana más estrecha, a través de lo cual el grupo estaría adelantando cómo influye sobre su ánimo la decisión a la que se enfrenta con la pregunta en cuestión.

La intervención de Miguel introduce al grupo en un nivel de análisis más exigente. Pero, a su vez, muestra el grado de conciencia que se tiene de la relación grupo-equipo asesor, a

través del ejemplo de la relación madre-hijo, en el cual se considera no sólo la influencia de la madre en el proceso de independencia del niño, sino también el riesgo que ella debe asumir. De este modo adelanta una interpretación de la relación y una ubicación que intentará luego el grupo: la de depositar en las responsabilidades del equipo asesor, tanto la orientación del proceso de independencia, como la capacidad de asumir el riesgo de dejarlos paulatinamente solos; el riesgo puede estar simbolizando el temor del grupo para responder a las exigencias de la realidad.

Pero esta intervención señala, además, el grado de conciencia acerca de la madurez que el grupo ha adquirido, evolución que lo habilita para realizar un análisis sereno de la forma futura del asesoramiento, señalando sobre qué aspectos sería más necesario y planteando su paulatina disminución. También se plantea a lo largo del diálogo la idea de sustitución de parte del asesoramiento del equipo asesor por asistencia de técnicos de la zona, lo cual no parece significar un deseo de prolongar en otros una relación de dependencia sino, quizás, la superación de una etapa y el inicio de otra en la que el asesoramiento es visto como un recurso del que puede disponerse de acuerdo con las necesidades y exigencias del momento.

El contenido de los parlamentos de los miembros del grupo son lo suficientemente explícitos como para poder advertir, a través de ellos, la capacidad de análisis conquistada, el grado de comprensión de aspectos positivos y negativos vinculados a la influencia del asesoramiento, así como el apego al mismo y los temores que la cercanía de niveles de mayor independencia hacen surgir en el grupo.

En cambio, los miembros del grupo no manifiestan con la misma claridad las consideraciones acerca de comportamientos que dependen estrechamente de la responsabilidad grupal. Si bien

llegan al nivel de aceptar ciertas insuficiencias que afectan el mejoramiento de la vida del grupo, la interpretación que ofrecen de ellas no supera, en gran parte, el nivel de la justificación, dando argumentaciones referidas a aspectos más bien externos al grupo: “no estamos acostumbrados a trabajar con asesoramiento técnico”; “creo que es la forma de trabajo anterior”, etc.

Junto con esto se pueden observar cierto tipo de argumentaciones que tratan de expresar un deseo de independización, pero que tienen también la característica de intentar depositar la responsabilidad de ese deseo en quienes representan una autoridad. Como si el grupo oscilara entre, por un lado, el deseo de sentirse maduro, ser capaz de enfrentar con mayor soltura las dificultades y llegar a sentirse más seguro para tomar y ejecutar sus decisiones, mientras por otro lado, tuviera el temor de abandonar ciertos vínculos que le dan seguridad y compensan su debilidad.

Es indudable entonces que, si bien parece estar claro en el grupo la necesidad de disminuir el asesoramiento, llegar a concretar tal decisión significa un paso fundamental del punto de vista grupal, tanto en el sentido de superar los temores inmediatos que la decisión supone, como en cuanto al desarrollo efectivo del proceso de independencia grupal. Tal decisión llega a materializarse a través de la propuesta que hace el TS de realizar una reunión conjunta con el equipo asesor, para decidir la forma futura de asesoramiento. Esto aporta al grupo un apoyo que sin duda necesita y parece ejercer un efecto tranquilizador, pues la decisión será adoptada mediante un análisis de soluciones cuyas responsabilidades estarán compartidas y respaldadas por quienes representan una autoridad para el grupo.

La consideración de la segunda pregunta les permite expresar su

grado de aceptación del asesoramiento, así como señalar algunos aspectos que, más que carencias, parecen reflejar dificultades e influencias no resueltas aún en forma satisfactoria por el grupo. Quizás esto mismo indique esa oscilación entre la mención de dichos aspectos y el apoyo a la forma del asesoramiento. Es también significativa la intervención de Luis quien, al manifestar la necesidad de una formación previa para participar de la experiencia, menciona que: “Si te humanizás demasiado, te separás de la realidad y el acercamiento a ésta tampoco es suficiente”. Con esto parece sintetizar las dos tendencias existentes inicialmente en el grupo: una, idealizando la vida grupal y otra, más apegada a la realidad. La forma en que se refiere a ellas permite advertir, también, que el grupo las empieza a vivir en términos de superación.

La tercera pregunta representa una exigencia mayor. Implica la realización de un análisis evaluativo, en el cual no basta con dar opiniones referidas al valor del asesoramiento, sino más bien a la trascendencia de éste para el desarrollo de la experiencia. Nótese que se le pregunta: “¿En qué sentido es valioso?” La actitud del grupo parece orientarse a eludir un análisis crítico mediante el procedimiento de expresar, fundamentalmente, lo positivo del asesoramiento. Sin embargo, las intervenciones del TS obligan a profundizar y ampliar las opiniones.

Se observa, entonces, la formalización de un procedimiento defensivo consistente en expresar, en primer término, las debilidades, o bien el elogio al asesoramiento. Pero esta conducta defensiva del grupo parece usarse como elemento tranquilizador, al permitirles controlar mejor la situación y crear un marco de aceptación genérico. De este modo, se sienten más apoyados para expresar algunos contenidos que representan cambios asumidos por el grupo, que son reconocidos también en el plano más individual. Por ejemplo, dice Miguel: “Se aguanta

mucho una situación pero después se enfrenta”. Luego agrega: “Hay cantidad de cosas que hoy pensamos y que hemos recibido viviendo en el grupo”; “hemos aceptado cosas que el grupo ha ido dando”.

El nivel de exigencia se incrementa ante la pregunta que lleva a considerar la participación del TS como asesor. El nerviosismo y las dificultades del diálogo predominan ante la tensión que produce la posibilidad de referirse en forma directa al TS. No obstante, puede apreciarse la comprensión adquirida de la labor educativa del asesor, tanto hacia los aspectos más metodológicos como en cuanto a las dificultades propias de la tarea. Pero, seguramente, lo más importante tiene que ver con el hecho de que el TS haya podido efectuar los planteamientos que registra la crónica y que el grupo haya tenido la posibilidad de referirse a ellos. Se posibilita así un diálogo en el cual el grupo es impulsado a analizar la labor de quien colaboró en la orientación del proceso educativo, ambientándose en el grupo el desarrollo de una actitud más independiente.

El análisis de la cuarta pregunta muestra al grupo más dispuesto a plantear sus opiniones, en parte porque el diálogo desarrollado en torno a las preguntas anteriores le dio mayor confianza, afirmándose en una disposición a enfrentar esta nueva exigencia de su proceso de maduración. Y, en parte, ha hallado la oportunidad de plantear dudas acerca de algunas conductas del equipo asesor, relativas a la forma de responder a las dificultades planteadas por el grupo. Lo que parece reclamar del asesoramiento es una conducta orientada a expresar, en forma directa, sus puntos de vista sobre situaciones que vive el grupo. Y, al no responderse a esta expectativa, surge la opinión de que se trata de “encauzar la situación”.

Si bien esto puede considerarse como una exigencia probablemente lógica del grupo, resulta útil también para

observar la dependencia en la que se debaten, ya que lo que exige, en definitiva, es una conducta más orientadora, la cual, a esta altura del proceso de maduración grupal, podría considerarse excesiva. Es posible observar que las resistencias del grupo se relacionan con aceptar una conducta objetiva que permita un análisis más equilibrado de la situación. Esto parece confirmarse cuando expresan: “creo que es positivo porque ayuda a ver del otro lo bueno y lo malo”. Es decir que el grupo siente que la conducta seguida por el asesoramiento lo empuja a un análisis más exigente y, además, a decidir y resolver por sí mismo las situaciones que se plantean.

Pero, se deberá tomar en cuenta que esto significa para el grupo la realización de un esfuerzo importante, ya que implica no sólo un desarrollo de su capacidad reflexiva, sino también de sus relaciones afectivas. A través del esfuerzo, el grupo puede tomar conciencia de las concepciones que existen en su interior, sobre el valor que cada una de ellas posee y lograr un control de las tensiones que se generan.

La intervención del TS expresando la interpretación de las discrepancias grupales como tendencias que son el producto de la elaboración del grupo y mostrándolas, además, como señal de la madurez alcanzada, parece sorprender a los miembros. Hasta ese momento, existía la visión de las discrepancias como diferencias que, en algunos aspectos, se viven como irreconciliables. Sin embargo, ahora se propone concebir esas discrepancias como elaboraciones del grupo, forjadas a través de las mismas experiencias vividas.

La primera reacción es la de resistir tal planteamiento. No obstante, el desarrollo del diálogo posterior muestra que, efectivamente, esto es así. Inicialmente, expresan la existencia de dos opiniones, una es presentada como defensora de la experiencia, mientras habría otra que mejor representaría la

actitud de negarse a buscar la verdad. Ante este señalamiento, otros integrantes del grupo definen más claramente en qué consiste la última tendencia y, a partir de esta intervención, adquiere tal fuerza que no puede ser eludida. La temática da lugar a un diálogo intenso al cual el grupo accede con la disposición de quien es atraído por algo que le interesa. A través del diálogo el grupo no alcanza a ver, todavía, que ambas tendencias le pertenecen, pero por lo menos, le hace posible expresar: “Creo que las dos partes están con el fin de sacar la cooperativa adelante...”.

La intervención acerca de las tendencias grupales, el diálogo posterior y las resistencias finales a una forma de asesoramiento orientada a favorecer la superación de la estructura de dependencia, parecen sintetizar los contenidos centrales de los que el grupo deberá tomar una mayor conciencia para progresar en su proceso de maduración educativa.

[Volver al índice](#)

Sesión 10

Incremento en la comunicación. Toma de decisiones y menor dependencia

Objetivos y planificación

En esta sesión se continuará apoyando al grupo en los esfuerzos tendientes a superar las relaciones de dependencia en que se debaten, propiciándose una más libre toma de decisiones grupales en la actividad a realizar y, especialmente, en la forma de enfrentarla y llevarla a cabo.

Pero, además, para esa toma de decisiones, el grupo dispondrá ahora de un margen más amplio para la elección de temas que le interese discutir, si se tienen en cuenta las dificultades y exigencias a las que se ve sometido y que intenta superar. Es decir que la búsqueda de mayor independencia se apoyará, también, en un análisis de situaciones conflictivas que preocupa al grupo y cuya toma de conciencia se alentará y facilitará, mediante la realización de una representación, procedimiento –ya conocido por el grupo- de análisis indirecto e imaginativo.

Plan de la sesión grupal

Se comenzará la sesión proponiendo al grupo la realización de una actividad que, si no hay objeciones, podría ser una representación; se planteará la alternativa de que el grupo elija un tema que le interese, o bien el TS no tendrá inconveniente en sugerir uno. También se otorgará la posibilidad de realizar ambas ideas.

En todo el proceso de decisión la actitud básica del TS será la de acompañar y esperar pacientemente que el grupo vaya superando las dificultades que implica el tomar una decisión, hasta que queden en evidencia las proposiciones más significativas. No obstante, se buscará evitar la prolongación excesiva del período de esta decisión, para lo cual puede ser útil que el TS intervenga con la finalidad de ayudar a aclarar el pensamiento.

Una vez decidida la representación, se propiciará su realización de acuerdo con el procedimiento ya conocido por el grupo. Por último, al finalizar la misma, se planteará la posibilidad de analizar todo su contenido.

[Volver al índice](#)

Crónica de la Décima sesión grupal

En esta sesión participó Raúl quien trabajaba en el establecimiento antes de constituirse la cooperativa y que, actualmente, ha solicitado integrarse a la misma junto con su familia, habiéndosele aceptado como aspirante.

TS.- Podríamos hacer en nuestra sesión de hoy una actividad que sería una representación. Si están de acuerdo en hacerla, tendríamos que optar entre que el grupo proponga el tema a representar, o bien, les podría presentar uno.

Miguel.- Pienso que es mejor que lo proponga el grupo.

Mario.- Sería interesante conocer el tema que propondría usted, porque seguramente lo tiene pensado y nos puede ser útil.

Alberto.- Creo que tendrá que ser el grupo

Miguel.- Considero que es mejor que sea el grupo, propongo que el tema sea la integración de nuestra comunidad al movimiento cooperativo nacional.

TS.- Tendríamos que crear la situación a representar en base a ese tema.

Miguel.- Unos estarían de acuerdo y otros se opondrían.

Pausa.

Carmen.- Podríamos conocer su proposición y después elegir.

TS.- No tenemos inconveniente en decir el tema, se podrían también realizar las dos posibilidades, teniendo que optar por cual se comienza. El tema sería: habiéndose efectuado la compra de estos campos, hay una reunión de conversación, dentro de cinco años, con varios miembros, pudiendo el grupo estar estructurado diferente. Por ejemplo, puede haber algún miembro más. Obviamente, nosotros no estaríamos. La experiencia marchó bien y se han iniciado otras experiencias cooperativas. En esa reunión –que sucede, como dijimos, dentro de cinco años- se habla del pasado, de lo que se hizo, de la gente que intervino, se rememoran acontecimientos, etc.

Es decir que la situación es una reunión de varios miembros, que dentro de cinco años hablan del pasado. O sea, de asuntos que han sido solucionados, o parcialmente solucionados, durante ese tiempo ya pasado, que puede ser de tipo económico, de relaciones o de vida.

No se observan reacciones u opiniones referidas a él; si bien escucharon con mucha atención, sucedió que el grupo se limitó a oír sin efectuar ningún tipo de manifestación.

Alberto.- Creo en el grupo hay dos tendencias, propongo que se vea qué piensa cada grupo de la situación.

TS.- A los efectos de la representación sería mejor concretarlo en un tema para discutirlo.

Alberto.- Sería el momento económico, la escasez de plata.

Miguel.- Eso es muy general, mejor un punto más concreto.

Alberto.- Por ejemplo, el problema del encendido de la luz.

Se produce un silencio, hacemos un resumen de las tres posibilidades planteadas.

Diego.- (Refiriéndose a la proposición de Alberto). Es interesante pero no sé si sería eficaz el motivo.

Mario.- Las dos tendencias son consecuencia de alguna causa. Me inclino, más que a ver las causas, a elegir un tema que, indirectamente, nos lleve a ellas pero con una participación efectiva de todos. Para que pueda ser una representación que nos sirva y no buscar un tema que nos ponga en tensión.

TS.- (A Alberto) ¿Su proposición no está contemplada en la de Miguel? Pues en el tema propuesto por éste, seguramente, surgirán argumentos que puedan ser manejados por las dos tendencias.

Alberto.- (Piensa con gesto concentrado durante un momento). Me parece que no.

TS.- ¿Por qué?

Alberto.- Porque la veo por otro lado.

TS.- ¿Por cuál sería?

Alberto.- Una tendencia piensa en salir del problema económico para dar un hecho seguro y cumplir con los compromisos.

TS.- Ese podría ser un argumento para impedir la participación en el movimiento cooperativo.

Alberto.- Podría ser (en tono reflexivo).

Se produce un silencio algo prolongado.

Miguel.- Creo que mi propuesta encuadra con la de Alberto.

Alberto.- Podría ser. Probamos y se ve lo que sale.

TS.- ¿Quiénes se ofrecen a representar el papel de los que están de acuerdo con la integración al movimiento cooperativo?

Se ofrecen Diego y Mario.

TS.-¿Y para los que no están de acuerdo? (se proponen Miguel y Alberto).

TS.- Podríamos tomar cinco o diez minutos para seleccionar ideas y papeles.

Se retiran los cuatro quedando en sala: Amelia, Gerardo y Carmen. Raúl pidió al TS que explicara en qué consistía la representación; luego surgieron conversaciones cortas entre los miembros.

Al volver los que intervendrían, el TS propuso iniciar la representación. En varias oportunidades durante su realización, preguntaron si debían pedir la palabra y solicitaron al TS que impidiera la monopolización de la misma.

TS.- Ustedes mismos son los que deben conducir la representación.

Diego.- Nos basamos en el motivo de la experiencia. El problema de la tierra, la necesidad de darle solución, una de ellas es la vía cooperativa. Por eso, toda cooperativa tiene que intervenir en el movimiento cooperativo, para hallar una solución. Este es uno de los motivos.

Mario.- Comprobamos la necesidad de gente como nosotros o de los expertos agrarios, que tienen conocimientos, pero no la tierra. El dinero vale menos y, al analizar las causas, tenemos el estancamiento en la producción. Para que se produzca mejor maquinaria, etc. En forma cooperativa se puede hacer. Por lo que una reforma agraria sin cooperativas es imposible. No se puede prescindir del movimiento cooperativo. Otra razón es la falta de capital de los grupos para organizar una cooperativa. En cambio, afiliado a una federación sería posible presionar.

Miguel.- No sé por qué se ataca a los dueños de las tierras cuando el que tiene la hizo trabajando. Además, algunas actitudes de ustedes hacia algunas personas que ustedes han presionado, no corresponden.

Alberto.- Veo, respecto de las posibilidades económicas que, en la práctica, es al revés de lo que dicen. Primero hay que salvar los compromisos, porque lo que ustedes quieren sería falso ante la gente y nos tratarían de mentirosos. No hay tiempo para hacer esas cosas por la dedicación que esto precisa. Hay, además, falta de relación de los de aquí con el barrio, antes de ir a lo nacional.

Diego.- Respecto a lo de Miguel me parece que es ignorar el sistema cooperativo, lo que persigue, sobre todo le preguntaría ¿en qué afecta lo económico el querer relacionarse con los demás?. Siendo que con esto se va en busca de una solución económica.

Mario.- En la solidaridad con las demás cooperativas no se pierde tiempo, a no ser para saber sobre lo que es la Federación de Cooperativas y luego otra reunión con ellos. Al participar en la Federación tendríamos que mandar un delegado de tanto en tanto. Los que

plantearon la solidaridad son los que hoy defienden más los problemas económicos, los otros tienen dificultades con la solidaridad.

Miguel.- Pero los que planteaban la solidaridad son los que se levantan más tarde y se llenan la boca con palabras.

Mario.- Explicame más claro.

Miguel.- Son los más cómodos y gastan tiempo tomando mate en la cocina o diciendo que trabajan en la administración. Sé que no es de todos.

Mario.- Creo que todos nos conocemos así que no te voy a contestar. Pero gracias a la administración hoy tomamos conciencia de los problemas económicos.

Alberto.- No me contestaron la pregunta, o sea, la solidaridad al barrio ha fallado al no haber ningún tipo de acercamiento. Los que se conocen es porque han venido aquí. En el medio en que han actuado ha fallado la solidaridad.

Diego.- Un poco absorbidos por el trabajo, no se pudo, pero la palabra solidaridad es luchar por un nivel de vida del barrio y no tomar en cantinas.

Mario.- Cuando algunos muchachos del barrio trabajaron acá les pagamos como debía ser. Esto es un acto de solidaridad sin necesidad de salir al barrio. A lo que te referís es un contacto afectivo.

Alberto quiere intervenir y Mario no se lo permite y continúa hablando.

Mario.- (Refiriéndose a Miguel) Creés que a Diego le sobraría para ir al barrio. Si yo no tuviera interés en hacer algo más después del trabajo, me iría al barrio.

Alberto.- De qué manera se puede acercarse al barrio si no es tomando algo y conversando con la gente.

Miguel.- Además, hay compañeros que se han preocupado por el cine del barrio y ustedes no los han apoyado.

Diego.- Pero hemos participado en la Comisión de Fomento. Además, la solidaridad no se ve en la presencia física.

Alberto.- Pero, concretamente ¿qué cosas han hecho de solidaridad con el barrio? Jamás se han acercado a la gente.

Mario.- Con el ejemplo de pagar bien la bolsa del deschale se hace más. En esa oportunidad se les transmitió lo que es la cooperativa.

Miguel.- Moralmente, las relaciones con el barrio no han sido claras. Además, sinceramente, para casarme tenía que tener seguridad económica. Ahora, casado, tengo que hacer para afianzarnos económicamente y no hacer gastos. Antes los acompañé, pero ahora que soy casado, la cosa no es como antes, porque hay otros intereses. Hemos fallado en nuestra vida en varias oportunidades pero ahora, si no triunfamos con esto, seremos unos fracasados.

Mario.- Fijate el caso mío o el de Diego con los padres de él, con los que podría estar bien. Yo, económicamente, no tengo nada, pero tenía un puesto bueno y ganaba bien. Hemos tirado la seguridad económica, no nos podés acusar así.

Miguel.- Ustedes son partidarios de un comunismo y creo que esas personas no pueden estar en la cooperativa, a la larga la quieren convertir en algo de eso.

Mario.- Si nos ves como comunistas no te liberas de tu ignorancia. Si no querés caer en el comunismo lo que tenés que hacer es constatar, saber. Creo que sos sincero pero no te interesás.

Miguel.- Ustedes se dicen católicos...

Alberto.- Me parece que hay que relacionarse, pero teniendo una solución económica de esa experiencia. La cooperativa es una cosa y el sindicalismo es otra.

Mario.- Si pensamos solo en hacer plata podemos hacer una sociedad anónima. Los socios en ellas son los estancieros, industriales, etc. Pero la cooperativa es un camino distinto.

Diego.- A veces lo que se ha hecho es usar el cooperativismo.

Alberto.- Puede ser que quieran llevar a la cooperativa por otro lado, pero con el sindicalismo la cooperativa no tiene nada que ver.

TS.- Si les parece bien podríamos finalizar aquí la representación y pasar a analizarla, comenzando por aquellos que no intervinieron.

Grupo.- Asiente.

TS.- ¿Qué les han parecido las opiniones?

Amelia.- Mario y Diego se quedaron cortos de argumentos.

Gerardo.- De parte de los otros también, pudieron ser más amplios. Se salían del tema, en parte.

Raúl.- No solo a tomar copas se podría ir al barrio, sino a hablar con las personas. Además hay otros lugares para ir, como

la cancha de fútbol o visitar a la gente.

Se sucedieron algunas intervenciones cortas, entre los que participaron y los que no lo hicieron, sobre si podrían dar más argumentaciones. Hubo expresiones algo agresivas de Amelia, luego plantearon la necesidad de terminar por la hora del almuerzo. Varios nos preguntaron cuándo volveríamos. El estado de ánimo de los miembros denotaba un aflojamiento de tensiones, haciéndose bromas entre si al finalizar.

[Volver al índice](#)

Análisis de la sesión grupal

Se observa que el grupo se siente atraído, de inmediato, por las dos alternativas presentadas: elegir él un tema o bien que lo haga el TS. Esto representaría la situación actual que vive el grupo, en cuanto a superar el conflicto existente entre, por un lado, una relación de dependencia que les brinda seguridad y cierto nivel de soluciones y, por otro, una relación más madura que los obliga a usar sus propios recursos y los orienta a la resolución más independiente de sus conflictos.

La decisión con que una parte del grupo propone elegir el tema señala un progreso importante en la comprensión del momento que se vive, que implica un deseo poco convincente todavía en la totalidad del grupo. Sin embargo, parece comenzar a predominar, con mayor fuerza, la actitud que tiende a consolidar una orientación de enfrentamiento con las limitaciones y problemas grupales. Esto se observa tanto a través del interés por elegir el tema como por la referencia directa a las dos tendencias conflictivas del grupo. Indicaría una mayor disposición

para la consideración de sus dificultades y una conciencia más clara y realista, en la que el grupo buscaría basarse para intentar un análisis más esclarecedor.

Este análisis más esclarecedor contribuirá a dar lugar a una convivencia grupal más satisfactoria. Así, por ejemplo, expresa Alberto: “Como en el grupo hay dos tendencias, propongo que se vea qué piensa cada grupo de la situación”. Más adelante, Mario manifiesta: “Las dos tendencias son consecuencia de alguna causa. Me inclino, más que a ver las causas, a elegir un tema que, indirectamente, nos llevará a ellas... Para que pueda ser una representación que nos sirva y no buscar un tema que nos ponga en tensión”.

La realización de la representación está precedida por el planteo de algunos temores que, al parecer, surgen ante la posibilidad de un enfrentamiento más directo de las tendencias predominantes, las cuales parecen haber dado lugar a la formación de dos subgrupos. Tanto la elaboración de esas tendencias como la aparición de subgrupos –indicador de que el grupo va tomando una nueva estructuración– son un índice de la maduración alcanzada, ya que esto ha podido consolidarse a través de un proceso intenso de reflexión y cambios. Tal proceso genera, necesariamente, diferentes grados de identificación tanto con los nuevos conceptos conquistados como con los cambios producidos. Conceptos y cambios que, a su vez, abren nuevas posibilidades de esclarecimiento que acercan, cada vez más, al grupo a instancias decisivas del proceso.

Tanto el tema elegido como la situación en que se estructura la representación (dos posiciones encontradas) parecen reflejar la realidad que vive el grupo en este momento; realidad de la que los miembros tienen bastante conciencia, lo cual se acumula para crear un clima de convivencia de cierto agobio, aumentando

las dificultades para una expresión más franca de ideas y sentimientos. Por estas razones, la representación daría la oportunidad al grupo de manifestarse con mayor espontaneidad.

Iniciada la representación, puede observarse que una de las posiciones se fundamenta en concepciones que constituyeron el punto de partida de carácter ideológico que impulsó a la realización de la experiencia. El hecho de que sea retomado en este instante, hace pensar que la evocación de ese contenido inicial se convierte, ahora, en un ideal más cercano, lo cual lleva a su reactualización y a tratar de realizarlo. Mientras, otro sector del grupo considera prematuro, y hasta inoportuno, todo intento de plantearse, en este momento, tales obligaciones, prefiriendo dedicar los mayores esfuerzos a tratar de superar y consolidar la situación socio-económica del grupo laboral.

Pero, es evidente también que ambas posiciones tienen la preocupación por mejorar los niveles de comunicación y convivencia grupal, lo cual lleva a pensar que los contenidos centrales que cada uno plantea poseen otros planos de significación. Cuando se enfatiza tanto en la importancia del movimiento cooperativo porque facilitaría la superación del problema agrario nacional, se está tratando de expresar, a su vez, que la solidaridad y unidad constituyen referencias a elementos fundamentales para la superación de problemas; elementos que, sin duda, deben ser incrementados en el grupo y cuya carencia llevaría a evocar la necesidad de lograrlos como un medio de superar aquella preocupación común que mencionamos.

Mientras tanto, la otra posición señala la necesidad de que el grupo cumpla con los compromisos contraídos como paso previo. Pero la pregunta contiene también un sentimiento de dependencia hacia quienes el grupo está vinculado, que coincide

con una estructura grupal de la cual se está intentando salir. Esta es generadora de relaciones humanas incompletas, lo cual alimenta, a su vez, la preocupación común señalada.

Otro argumento que se plantea es el de las relaciones con el barrio, previas a establecer otras formas de relacionamiento más amplias, pertenecientes al nivel nacional. Esto parece incluir una preocupación por atender las carencias más cercanas que, siguiendo la línea del pensamiento anterior, muestra un interés preferencial por superar las exigencias de la vida grupal antes de proyectarse a otros niveles.

Parecería, entonces, que los antagonismos existentes en el grupo, si bien tienen referencia a algunos contenidos ideológicos vinculados a los orígenes de la experiencia, no serían los que determinarían, en forma absoluta, las diferencias más notorias. Sino que esos antagonismos parecen relacionarse también con actitudes más o menos progresistas o conservadoras surgidas, fundamentalmente, de las alternativas del proceso de evolución socio-económico seguido por el grupo laboral; proceso que implica un esfuerzo constante de comunicación y toma de conciencia de las dificultades, posibilidades, limitaciones y aspiraciones que hagan posible la elaboración de nuevos puntos de vista y cambios de actitudes.

La preocupación por la solidaridad con el barrio se plantea, luego, como aspecto central del diálogo y como punto de partida de nuevas reflexiones que indican también otras preocupaciones y temores grupales. Parece natural que el grupo se interese por analizar las formas de solidaridad existentes, ya que los antagonismos planteados pueden haber dado lugar a un clima de convivencia en el que prevalezcan ciertas tensiones y una disminución en la calidez de las relaciones.

Pero, además, expresan una preocupación vinculada a la insuficiente comunicación humana lograda, que se refleja en un distanciamiento con la gente de la zona y en una falta de apoyo a algunas iniciativas surgidas en ella. Toda esta preocupación que el grupo manifiesta, en esta parte de la representación, vinculada con otros sectores sociales más amplios, representaría, por un lado, la inquietud por superar niveles de solidaridad, comunicación y apoyos internos y externos considerados insuficientes; por otro, un intento de apertura grupal que comenzaría a insinuarse.

[Volver al índice](#)

Sesión 11

Un conflicto grupal y su afrontamiento

Información acerca de una situación grupal vivida

Con posterioridad a la sesión anterior, y tal como ocurrió en otras oportunidades, el grupo discutió en reuniones de asamblea aspectos vinculados con el desarrollo de la experiencia. En esta oportunidad, las discrepancias existentes en el grupo, expresadas en torno a las tendencias manifestadas y cuyos contenidos hemos analizado, alcanzaron un grado de concreción, en cierto modo, inesperado por cuanto terminó con la proposición –por parte de un sector del grupo- de que Jorge no continuara integrando el grupo cooperativo. Fundamentaron la propuesta en que sus puntos de vista y ciertas conductas personales se asentaban en concepciones que dificultaban el funcionamiento y el carácter de cooperativa integral, lo cual influía negativamente en otros miembros entorpeciendo, aún más, la convivencia grupal.

Esta decisión no contó con la unanimidad del grupo, siendo adoptada por mayoría. Tal situación y la trascendencia de la resolución tomada generaron un clima de mucha tensión y radicalizaciones que confluyeron en solicitar la intervención del equipo asesor. Fue así que se realizaron reuniones con las autoridades de la cooperativa y con los integrantes de los sectores del grupo que sostenían distintas posiciones.

A través de estas conversaciones pudo observarse que las acusaciones de conservadurismo de que era objeto Jorge no parecían constituir, en realidad, el motivo esencial de la decisión asumida, sino algunas actitudes y conductas del mencionado que hacían muy difícil la convivencia con él. Sin embargo, si bien ambos aspectos eran expresados, se notaba que sobre esto último se tenía menor conciencia.

Sobre la base de la información obtenida, el equipo asesor propuso al grupo la realización de una reunión con el TS, en la cual pudiera discutirse, en común y ampliamente, la situación planteada en el grupo, lo que fue aceptado por este.

Objetivos de la sesión grupal

De acuerdo con lo manifestado por el grupo al equipo asesor, se pudieron notar dos aspectos con bastante claridad: por un lado, se manejaron –para tomar aquella decisión– argumentos que mostraban la dificultad de discernir, con objetividad, cuáles de los motivos esgrimidos eran los realmente decisivos.

Pero, por otro lado, se pudo advertir que, mientras el sector del grupo que impulsó la decisión tomada en asamblea, planteaba sus puntos de vista con firmeza y bastante convicción, el sector que resistía la medida adoptada, basaba tal posición en que se

trataba de una medida extrema que no contemplaba la posibilidad de llegar a lograr un cambio más satisfactorio de algunas opiniones y actitudes de Jorge; consideraba que no bastaba con haber logrado una mayoría para tomar una decisión de esa naturaleza, todo lo cual lo llevaba a presentar un estado de ánimo pesimista y depresivo.

Tomando en consideración todos estos aspectos, se pensó que lo más adecuado podría consistir en proponer al grupo el desarrollo de un diálogo en el cual se viera, en toda su dimensión, la responsabilidad acerca de la decisión tomada. Pero, además, que diera la oportunidad de comprender claramente cuáles eran los motivos centrales de la medida adoptada y que –eventualmente- se pudiera rever la decisión sobre la base de una mayor objetividad y comprensión de la situación vivida, a través de un clima de serenidad y reflexión en común.

Plan de la sesión grupal

El TS solicitó al grupo su acuerdo para realizar un planteo inicial. Después, el TS colaboraría en el diálogo emprendido.

Durante el desarrollo del diálogo el TS entendió que su actitud más adecuada era la de manejarse en una modalidad algo pasiva, moderadora de la discusión. Esta actitud pasiva: “...busca que el grupo desenvuelva sus propios procesos en la forma más espontánea posible, en un marco reflexivo y de toma de conciencia de los significados y posibilidades en juego” (Di Carlo; 1960).

[Volver al índice](#)

Crónica de la Décimo primera sesión grupal

TS.- Quisiera, si ustedes están de acuerdo, realizarles un planteamiento y dialogar con el grupo en relación con el problema que se ha suscitado.

Pausa

TS.- Nuestro grupo ha realizado un proceso de maduración algo extenso, ha pasado por varias etapas, ha superado dificultades, estando ahora en un momento crítico, así como todo lo que se habla y se piensa en torno a él ha hecho olvidar todo el trabajo que espera y todas las posibilidades abiertas que necesitan ser mantenidas y cuidadas cotidianamente. Un futuro que, en principio, aparece como muy favorable.

Ustedes han tratado la expulsión de un compañero, existe un reglamento y se nos ha preguntado si el acto tiene valor reglamentario. Pero hoy vinimos a hablar con ustedes de otra cosa, no sobre si ese acto es reglamentario, sino más bien a considerar ese acto, desde el punto de vista cooperativo. Consideramos que una cooperativa no necesita tanto un buen asesor jurídico, como una clara conciencia en la decisión.

Todas las decisiones no son iguales, las hay de mayor o menor jerarquía y hay algunas tan importantes que, si son tomadas, se ponen en peligro contenidos fundamentales. Consideramos que todo grupo puede ofuscarse en determinado momento y, porque está muy metido en esa situación, puede no tener una clara perspectiva del alcance de sus actos. Personalmente, no nos parece tan grave que el reglamento en el punto de eliminación de un integrante del grupo no sea acertado, y no nos parece tan

grave porque, si una cooperativa se tiene que salvar por sus reglamentos, no es una cooperativa.

El cooperativismo tampoco consiste en una forma mejor de repartir el dinero, es, ante todo, respeto por la persona humana, respeto a lo que la persona tiene de aceptable y comprensible. Y hasta de lo que puede tener de limitado o imperfecto. Consideramos, y esto es lo que quisiéramos discutir con ustedes, que un miembro de una cooperativa sólo puede ser excluido por razones sumamente graves y que, además, cuando existen quejas objetivas y serias hacia alguno de los integrantes, el grupo cooperativo, a través de sus órganos, puede llamarle la atención en algunos aspectos y hasta sancionarlo.

Pensamos que, posiblemente, se ha caído en el error de considerar que en lugar de educar, comprender y esperar al otro se decida su separación. En realidad, si queremos que la experiencia sea fuerte, debe existir una solidaridad tan abundante que pueda aceptar al eventual compañero diferente. Hemos tratado de pensar con la mayor serenidad el asunto y les traemos la siguiente propuesta para ser pensada: ofrecer a Jorge a que se reintegre al trabajo, dándole a conocer, si se considera oportuno, las quejas que hay respecto de él e invitarlo al cambio de algunas actitudes.

Nosotros no vinimos a que esto salga, ni vinimos tampoco a presentar el asunto de la manera más hábil posible para convencer. Consideramos que hay cosas como estas que, simplemente, deben ser dichas y de la manera más natural posible.

Silencio.

Miguel.- Sería importante la presencia de otro asesor con el que también hemos cambiado ideas en la reunión, por lo que propondría que se lo llamara.

TS.- ¿Por qué motivos considera necesaria su presencia?

Miguel.- En conversaciones con él se habían observado algunos posibles acuerdos y su planteamiento tiene algunas diferencias.

TS.- ¿Quiere decir que se considera que, en esta ocasión no será como en otras, en las que, a través de estas sesiones, se trataba de hallar soluciones?

Miguel.- (En tono amable) No tiene que tomárselo así, únicamente se cree útil que él esté presente, sin que hable.

TS.- Es decir que ¿no se ve posible llegar a un acuerdo, si no es con la presencia de otra persona? Si se cree necesario, no tenemos inconveniente en llamarlo.

Miguel.- (En tono conciliador) Bueno si se va a tomar esto como un asunto de fueros, entonces que no venga. Nosotros solo queríamos la presencia de él.

TS.- No hemos tomado las cosas en ese sentido, pero a los efectos de no dilatar más el asunto vamos a invitarlo a que asista a la sesión.

Este compañero asesor planteó que creía más conveniente y, dentro de lo posible, no intervenir en el diálogo. Aceptamos su propuesta por considerar que evitaríamos una influencia exagerada sobre el grupo. Nos sentamos separadamente, sin que hubieran en esos instantes expresiones referidas a nuestra presencia.

Permanecemos en silencio al igual que el grupo; silencio bastante prolongado.

Miguel.- ¿Terminó?

TS.- Sí.

Silencio de similar prolongación al anterior.

Miguel.- Tenemos la esperanza de que en esta sesión se pueda llegar a algún acuerdo. En conversaciones que hemos tenido con Z discutimos el problema planteado, viéndose las discrepancias con las actitudes que Jorge tenía en la convivencia. Yo no tengo claro que esto no tenga que ver con sus puntos de vista ideológicos, creo que no van separados. Los cargos objetivos contra Jorge ya han sido expresados en la fundamentación de su expulsión, pero es necesario volverlos a plantear y discutirlos. (Luego hace referencia a actitudes negativas de Jorge, respecto de la hora de almorzar y en relación con las encargadas de hacer la comida. Su falta de cordialidad en el trato y la imposibilidad de establecer un diálogo).

Diego.- Siempre me ha parecido muy buena la forma que siguió (el TS) para conocernos, pero creo que ahora está equivocado con lo que expresó. Además, puede ser culpa de los asesores, ya que no se preocuparon de hacernos conocer más sobre doctrina cooperativa y hemos tenido que ir funcionando sin una visión clara del sistema. Dice que no se le ha hecho saber a Jorge las discrepancias que existían con llamadas de atención, sin embargo muchas veces he hablado con él tratando de que pudiéramos coincidir en la forma de organizar el trabajo. Si bien él aceptaba las modificaciones, nunca daba una idea ni aceptaba el cambio de ideas. Además, tengo que

decir que estábamos cerca de que ocurriera un drama pasional. Más de una vez observé cómo miraba a las compañeras y, en una oportunidad, me contuve para no decirle si, con la mirada, ya había desnudado a Carmen.

Carmen.- Asiente con la cabeza.

TS.- Conocer la doctrina cooperativa no basta para mantener una conducta cooperativa ante todas las situaciones. Por otra parte, existen valores universales que rigen la vida de los hombres, a los cuales es necesario apelar. En una empresa capitalista es frecuente que un capataz haga conocer a un obrero sus deficiencias de comportamiento y, si este no las corrige, proponga su expulsión. Pero en una cooperativa no basta con hacer conocer sino que, a través de sus órganos, se le debe llamar la atención y, si es necesario, sancionarlo.

Diego.- Usted se está refiriendo a distintos regímenes que pueden haber: capitalista, cooperativo, etc, pero nosotros no estamos informados de ellos a fondo.

TS.- No nos referimos a los regímenes, sino a conductas que se pueden seguir.

Silencio. Toda esta primera parte funcionó en base a intervenciones separadas por silencios prolongados.

Miguel.- Pido que todos participen. (Luego se refiere a nuevos hechos que reflejan actitudes negativas de Jorge).

Mario.- (Muy ofuscado. Comenzó haciendo referencia a nuestras palabras, para lo cual leía alguna de nuestras expresiones que había escrito en el borde de un cuaderno). Sus palabras me han molestado mucho (lo repitió varias veces). En realidad usted está muy

equivocado (dando algunas explicaciones que señalaban los motivos de la actitud que habían asumido, por ejemplo que Jorge se oponía sistemáticamente a todo cambio o utilización de procedimientos). Me preocupa el distanciamiento que las relaciones con Jorge ha provocado con otros compañeros. Considero que esto es motivado por la fuerte personalidad de Jorge. (Dirigiéndose al TS:) Reconozco que estoy muy ofuscado pero no puedo dominarlo (lo repitió varias veces).

TS.- En realidad no creo que sea así, pues de lo contrario no se estaría refiriendo a hechos objetivos, sino que estaría insultando.

Pareció algo sorprendido por lo que expresó el TS. Permaneció en silencio unos instantes y retomó su línea de pensamiento, pero en un tono más calmado. Han demostrado su adhesión a Jorge la intervención de Mario y la de Miguel; se aproximan a a un punto que parece ser fundamental: la convivencia con Jorge.

Pausa.

TS.- Si todos están de acuerdo, podría ser útil continuar en esta línea, y para esto, invito a los que no han hablado a que lo hagan.

Silencio, el más prolongado de la sesión. Posiblemente porque el grupo esperaba que hablaran aquellos que habían demostrado su adhesión a Jorge. Después de las intervenciones relatadas se observó un cambio de actitud en el grupo, pues ya no se dirigían al TS en forma de ataque. Continuaron en la misma línea de pensamiento; posteriormente, los diálogos se orientaron a un intercambio de puntos de vista con los que mostraban

cierta adhesión a Jorge y alguna forma de ataque hacia ellos.

Alberto.- Al principio, tuve muchas dificultades para entenderme con Jorge por distintas razones, pero luego, pensé que debería haber alguna forma de acercarse hasta que pude lograr convivir, aunque aceptando la forma de ser de él.

Nuevo silencio. Todos miran a Gerardo que primero trató de evitar las miradas, luego sonrió y le hizo un gesto al TS para que lo esperara. El silencio continuó unos instantes, hasta que Gerardo se decidió a hablar.

Gerardo.- Con Jorge fue difícil hablar pero todos tenemos dificultades. Traté de conversar con él y relacionarme hasta que pude hacerlo.

Mario.- Nosotros hemos realizado varios esfuerzos para convivir con Jorge y hemos concluido en que, a esta altura, era inútil seguir haciéndolo. Últimamente, era casi imposible intercambiar palabras, casi nunca nos hablábamos. Yo tuve actitudes muy fuertes con él y Miguel me hizo ver que no se arreglaría nada con ellas y traté de corregirme. No podíamos poner en peligro toda la experiencia por uno.

Diego.- Tratamos de acercarnos a él evitando hablar de algunos temas, especialmente políticos, que sabíamos que nos llevaban al choque. También tratamos de hacerlo a través de la religión, pero con sus puntos de vista también chocábamos.

Miguel.- En lo que me es personal siempre me ha preocupado profundamente la convivencia con Jorge, porque encontraba en él un hermano con el que no podía entenderme. Como usted dijo, únicamente con los que

uno se entiende. Hablé con la persona que propuso a Jorge para integrar la experiencia y con otras que, en última instancia, la decidieron, pero tampoco hallé soluciones. (Luego refiriéndose a Mario, Gerardo y Diego agrega que, con ellos, resultaba imposible la convivencia con Jorge).

Mario.- Resulta inadmisibile que esas situaciones nos hayan llevado a alejarnos de algunos compañeros. Yo pienso que Jorge ha ejercido influencia en Gerardo y Alberto, haciendo que nos alejáramos. Creo que se ha podido usar el hecho de que nosotros decimos lo que nos preocupa del compañero. Por ejemplo, a Alberto yo le he dicho que le considero algo haragán y estas cosas le pudieron influir. Nosotros hemos podido ver cómo con compañeros con los que teníamos puntos de vista similares, últimamente, no nos podíamos entender.

Alberto.- A mí, Jorge no me influyó, lo que ocurrió fue que vi la necesidad de hallar una solución económica, porque tenemos muchas dificultades. No es que me haya influido es que, en realidad, últimamente las cosas estaban difíciles.

TS.- ¿Se puede considerar que las dificultades con Jorge se plantean en cuanto a la convivencia?

Miguel.- (Se refirió nuevamente a algunos hechos en los cuales había participado Jorge en forma negativa, concluyó:) En realidad, puede convenirse que las mayores dificultades están en la convivencia.

Alberto.- (Al darle la palabra se queda pensando). Olvidé lo que quería decir.

El TS reitera la pregunta.

Alberto.- Quiero proponer, basándome en la propuesta que hizo usted (al TS) al comenzar, que se vuelva a discutir la expulsión de Jorge para ver si podemos llegar a un acuerdo.

TS.- En vista de que Alberto se basa en nuestra propuesta inicial y que hemos concluido en que las dificultades radican en la convivencia, propongo que efectuemos una nueva sesión. En esta invitaríamos al compañero Jorge para que asista y se le planteen las objeciones a su comportamiento. Durante el diálogo, se trataría de llegar a una conclusión que indicara si Jorge está dispuesto o no a efectuar la modificación de alguna de sus actitudes.

El grupo permaneció en silencio unos instantes, algunos decían que no creían que se llegara a nada.

Amelia.- Nosotros no estamos dispuestos a reintegrar a Jorge.

Para el TS, algunos no habían podido realizar experiencias positivas de comunicación con Jorge, otros en cambio lo habían podido hacer. Estos últimos, antes de tomar una decisión desean estar convencidos de lo que decidirán. Esperan unos instantes más; la intervención de Amelia hacía más dificultosa una decisión del grupo.

TS.- Si les parece bien terminamos la sesión y, si se considera necesario, realizaríamos otra; nosotros estamos dispuestos a acompañarlos.

Alberto.- Sería difícil hacer otra reunión ya que quedan muchas cosas por decir.

No hubo más intervenciones. El grupo se fue incorporando en silencio. Habían transcurrido tres horas.

[Volver al índice](#)

Análisis de la sesión grupal

La intervención realizada por el TS parece haber significado para el grupo, no solamente una referencia a asuntos poco elaborados que eran señalados con evidencia sino, además, la exigencia de tener que enfrentarse irremediabilmente con ellos. Sintiendo someridos a un esfuerzo de reflexión que implica, en principio, la renovación de dudas y dificultades de comunicación en torno a carencias de relacionamiento existentes en el grupo; dudas y dificultades que quizás, en algún momento, pudieron haberse considerado superadas –como una fantasía defensiva- con la decisión tomada respecto de Jorge.

Parece lógica, entonces, la reacción del grupo, en primer lugar, solicitando la presencia de otro asesor que representaría un deseo grupal de protección ante lo manifestado por el TS que, dada la situación planteada, se veía como expresando y representando el punto de vista del equipo asesor, aumentando la inseguridad e incertidumbre grupal acerca del resultado de la sesión.

Superada esa primera instancia en la relación grupo-TS, se observa que las tensiones y agresividad existentes en el grupo parecen concentrarse en el TS. Si bien esto es así, puede considerarse también como la primera forma de relación que el grupo desarrolla para la comunicación de su problema presente. Por lo cual no se da en forma de ruptura, sino que esa agresividad se expresa como liberación de un profundo y contenido deseo de lograr acuerdos que, en estos primeros instantes, parecen difíciles de obtener.

Así, en relación con esos deseos y en medio de la agresividad,

hay expresiones como las siguientes: “Tenemos la esperanza de que esta reunión se pueda llegar a algún acuerdo”; “siempre me ha parecido muy buena la forma que siguió para conocernos, pero creo que ahora está equivocado...”. Al mismo tiempo, se observa que el TS responde con firmeza a las intervenciones de los integrantes del grupo, pero no en forma de réplica a esa agresividad, sino señalando conductas y tratando de favorecer la toma de conciencia de algunas actitudes y contenidos verbales.

Se puede advertir cómo, lentamente, el grupo modifica esa conducta inicial, sustituyendo la forma de comunicación centrada en el TS por el paulatino desarrollo de un diálogo entre los integrantes del grupo. Con este cambio en la relación comunicativa ocurre, simultáneamente, que los contenidos verbales en torno a las actitudes de Jorge pierden el carácter de acusación inicial para convertirse, poco a poco, en un intercambio de opiniones acerca de experiencias vividas y esfuerzos de convivencia realizados.

Las intervenciones se suceden en tono más bien conciliatorio, expresándose con amplitud y sinceridad los sentimientos existentes en torno a la convivencia con Jorge. Las expresiones de los miembros del grupo son, por demás, elocuentes en este sentido. Lo cual parece traducir una búsqueda de reencuentro grupal basada en un cierto reconocimiento general de las dificultades para relacionarse con Jorge, así como en mejorar las relaciones con otros integrantes del grupo que habían sido afectadas.

Lo que parece subyacer, además, es un interés común por mantener formas de comunicación y convivencia que hagan posible la continuación de la experiencia. Se observa así, por un lado, el reconocimiento de que las mayores dificultades radicaban en la convivencia con Jorge y, por otro, que la propuesta de volver a discutir la decisión (retomada por un

miembro del grupo) crea una fuerte duda, reflejada en los silencios en los que éste se sumerge.

La intervención del TS busca favorecer la reconsideración del asunto sobre la base de la realización de un diálogo que tendría las mismas características que el desarrollado en esta sesión. Parece evidente, a esta altura, que las dudas del grupo son fuertes, fundamentalmente, quizás, porque han llegado a verse con claridad los motivos de la decisión tomada y el desarrollo de una comunicación grupal que había estado interrumpida en las últimas semanas.

Al mismo tiempo, la comprensión de las dificultades de relación con Jorge, así como la comprobación de que era posible restablecer en el grupo los niveles de relacionamiento y comunicación, llevaron a éste a no poder decidir la revisión de la resolución tomada. Sin duda que esta conducta tampoco satisfacía al grupo, quedando como saldo positivo un sentimiento de reencuentro grupal y progreso en la asunción de responsabilidades.

[Volver al índice](#)

Sesión 12

Superación paulatina del conflicto y avance en la comunicación

Objetivos de la sesión grupal

En este nuevo contacto con el grupo se pudo observar un clima de serenidad general, en el cual se notaba también –a través de expresiones y relaciones entre los miembros del grupo- algunas

consecuencias del conflicto vivido, consistentes en actitudes de crítica y cierto pesimismo en cuanto a las dificultades de relacionamiento existentes. Sin embargo, esto era planteado a través de conversaciones individuales mientras que, en los comportamientos cotidianos entre los miembros del grupo, se podía observar una forma de vinculación cordial y, aparentemente, sin tensiones.

Por otra parte, se pudo advertir que el grupo, en su totalidad, estaba preocupado por problemas de carácter económico, dedicándose gran parte del trabajo cotidiano a la tarea de administración y a la discusión sobre la forma de pago del arrendamiento, así como sobre las condiciones más ventajosas para su renovación. Esta preocupación común parece contribuir a la superación de los desencuentros relacionales vividos anteriormente.

Resultaba obvio que existían otros niveles de preocupación y que, en esta nueva sesión, no podían hacerse propuestas al grupo que significaran un “actuar como si nada hubiera pasado”, pero tampoco replantear situaciones que lo angustiaran o renovaran conflictos. Por esta razón, se consideró más adecuado continuar colaborando con los esfuerzos de la independización grupal, para lo cual se retomó el estilo de las sesiones anteriores.

Plan de la sesión grupal

Posiblemente, entonces, podría ser adecuado plantear la alternativa de que el grupo eligiera la realización de un diálogo vinculado a algunas preocupaciones existentes y relativas tanto a la vida de relaciones, como a las actividades laborales, económicas, recreativas, culturales.

En cuanto a la actitud del TS, se mantendría una modalidad

preferentemente pasiva a fin de dar al grupo la oportunidad de sentirse apoyado pero, al mismo tiempo, propiciándose una relación dialogal más alejada.

[Volver al índice](#)

Crónica de la Décimo segunda sesión grupal

TS.- Desde la última vez que estuvimos reunidos han aparecido algunas preocupaciones, por ejemplo, en lo relacionado con el pago de la renta. Por otro lado, estábamos pensando en algunos ajustes dentro de la vida comunitaria y, además, tenemos siempre pendiente la programación de actividades culturales y recreativas. ¿Qué les parece más oportuno que comencemos a considerar hoy? Puede ser algo de lo ya señalado, como cualquier otro asunto o problema.

Silencio.

Diego.- Podría repetir el planteamiento.

El TS reitera el planteamiento.

Silencio.

Julio.- Podríamos hablar sobre el arrendamiento.

Pausa.

Alberto.- También se podría discutir sobre actividades recreativas.

En ese momento surgió una dificultad con un farol a gas y todo el grupo parece aprovechar esta situación,

dispersándose y tomándolo como tema durante algunos instantes.

TS.- ¿Qué les parece si continuamos?

Pausa.

Luis.- Se puede discutir sobre el arrendamiento y lo recreativo.

Nuevo silencio.

TS.- Nosotros mencionamos algunos temas posibles, pero podrían haber otros que les interese más.

Mario.- En varias oportunidades hicimos reuniones en las que se opinaba de las relaciones, de las dificultades, de lo que se espera del otro. Tendríamos que hablar de algo que nos ayudara a unirnos más.

Miguel.- Estoy de acuerdo en hablar de temas de la vida comunitaria. Prefiero esto al arrendamiento, ya que pienso que usted nos puede ayudar mejor en estos temas.

TS.- Si bien otro de mis compañeros puede hacer aportes más importantes sobre el tema, podrían haber algunos aspectos que el grupo considerara útil discutir y en lo cual nosotros podríamos colaborar.

Miguel.- No lo dije pensando en que usted no nos podía ayudar en el tema de la renta. (Luego agrega): Tendríamos que ver cómo se puede hacer para que unos y otros lográramos una mayor integración social. Por ejemplo ¿hemos podido transmitir la preocupación del arrendamiento a todos? ¿Se enteraron todos o no se ha logrado? ¿Se han hecho reuniones de coordinación del trabajo y en la vida diaria?

Mario.- Tenemos que conversar para tomar conciencia de la situación en la que estamos. La experiencia sale adelante si todos la sacamos adelante. Las soluciones y la seguridad económica para cada uno de nosotros depende de la solución para la cooperativa. Estamos tomando conciencia verdaderamente de la situación crítica. Estamos casi en un punto de partida. Después de un año damos valor a la unidad, o la logramos o no la sacamos. Para mi es una constatación de que este deseo está en todos. Noto que aún nos cuesta superar las discrepancias y tratar de aceptarlo. Algunos, por su temperamento, han superado discrepancias y ponerse en el lugar del otro. Pero a otros les es más difícil superar esas diferencias. Mi preocupación es cómo ayudar a estos compañeros. Si logramos volver a hablarnos o a recuperar aquella amistad, se tomará conciencia de los problemas económicos, de trabajo, de lograr la unión en los equipos, de la necesidad de complementación.

Diego.- ¿Tratamos este punto?

Varios responden afirmativamente.

TS.- Si están de acuerdo, podría ser tema de análisis lo manifestado ahora.

Grupo.- Manifiesta acuerdo.

Silencio.

Miguel.- Me he dado cuenta de que, con el ánimo de cuestionar mi verdad y escuchar la verdad del otro y ver todo lo positivo del otro, estaba acostumbrado a hablar con personas que pensaban igual que yo. Ahora me cuesta hablar con el grupo que no piensa igual que yo. Conversando con compañeros, con los que hacía tiempo

no cambiaba ideas, me di cuenta de esto, uno termina creyendo que está bien lo que uno piensa y los otros no. No sé hasta dónde estará la voluntad, el dejar las huellas y comenzar una vida nueva. Cómo cuesta esto de aceptar a los otros. He visto las diferencias entre soportar y aceptar. Aceptar es partir de la realidad y aceptarla; los que se aguantan, como en el matrimonio, significa retener conflictos.

Nuevo silencio, algo más prolongado que los anteriores.

TS.- Hemos podido advertir que durante las últimas sesiones, varios miembros prefieren permanecer callados, por lo que propongo que participen expresando su pensamiento.

Luis.- Me siento en la posición de aguantar, me es costoso dialogar con los compañeros. Hay momentos en que ese aguantar me obliga a decir brutalidades. Me cuesta mucho dialogar con otros con posiciones distintas. Tenemos que hacer como usted dice, decir qué nos pasa a cada uno.

Pausa larga.

Diego.- Considero lógicas las discrepancias diarias, las de fondo existen por el hecho de haber partido de principios diferentes. No puede existir el mismo interés por jugarse entonces, cuando estamos con el fin de probar la cooperativa y no vemos la trascendencia que esto puede tener para un cambio social. Lo vemos con un interés regional, no ponemos todo de nosotros en juego. Habría que pensar para qué se está acá, por qué.

Luis.- Yo me adhiero.

Raúl.- Se me hace difícil dialogar con los compañeros porque

recién tomo contacto y porque soy cerrado para la conversación. No sé expresarme con ciertos compañeros. Espero seguir adelante en el acuerdo con todos ya que se busca la unión.

El grupo se mantuvo en una actitud reflexiva y cada participación se separaba de las siguientes por una pausa o un silencio.

TS.- ¿Podríamos oír qué piensan Gerardo y Alberto? (Ambos expresan que lo harán después).

Miguel.- Con ánimo de tirar cabos. Cada uno, según sus motivos, vive según su experiencia de perfección. Cada uno de nosotros se plantea el mejorar sus relaciones con los otros. Vamos a hacer un camino y vamos, para ello, mejorando las relaciones con los demás; lo otro sería tan solo marchar. Tal vez aquí radique la cosa. Si unos se plantean las exigencias de relación y otros solo viven, entonces no hay posibilidad de encuentro. A juzgar por los hechos, se ve esto en algunos. Otra cosa es la predisposición que impide la conversación con el otro. Pienso entonces ¿cómo se va a poder lograr la unidad si parto del supuesto de que tal es así o así? También me sucede que me muevo de acuerdo a una escala de valores y pienso que todos tienen la misma. Otro elemento es de los niveles culturales o no sé qué, el problema de los talentos. Algunos siempre vamos a dar poco porque no tenemos más; temo que esto sea una traba para confiar en los otros. Esto sería una pregunta al grupo, no es una confesión pública, pero uno se siente en una búsqueda de perfección de la forma de relacionarse con los otros.

Julio.- Sobre la pregunta, voy a decir que muchos tienen más

para dar y sin embargo no se les da la oportunidad, no se confía en lo que saben. Sobre la discrepancia que había, creo que va a durar algún tiempo más, porque quizás a algunos les costará más darse vuelta y otros están fingiendo.

Alberto.- Yo también tengo dificultades de diálogo con compañeros a raíz de que, en varias oportunidades, se ha planteado que lo que digo carece de argumentos y que las ideas mías son verdes. Ahí empezó mi dificultad de diálogo porque tengo este defecto, ya que estoy convencido de que el compañero no cree en lo que le digo. Esto me ha dificultado el diálogo.

Silencio bastante prolongado.

Diego.- Qué poco hay por decir.

Silencio.

Diego.- Por decir algo. Creo que la demostración de lo que se dice es por los hechos. No se trata de llenarse la boca, hoy tenemos que ir paso a paso y llevarlo despacio a la práctica, sin emborracharnos con ideas.

Mario.- Una de las cosas que trata el entendimiento es el hecho de que yo trabajo en lechería, como voy de madrugada y el día que tengo franco me voy a mi pueblo, no sé qué problemas tiene el que trabaja con cerdos y cuáles son sus aspiraciones. Como el tiempo me absorbe, no conozco lo del otro y lo mismo a la inversa. Noto que de un equipo a otro no se le da el valor, no se comprende el esfuerzo que hace el otro y las actitudes del otro. A esto se suma un cierto compartir en el trabajo, no sé si sería en cuanto al poder...al terminar cosas. Parece que, a veces, se está compenetrado en que, por ejemplo, soy el

encargado de tal cosa y se compite con el otro. Personalmente, en este momento tengo el asunto superado, mi preocupación es hacer entender que comprendo claramente porqué cada uno actúa de una manera determinada. Me siento tranquilo y frío para ver las cosas con claridad y veo que hay que evitar la competencia, lograr la cooperación. Hay hechos que me alegraron en este sentido, por ejemplo, la complementación entre las distintas formas de producción, ofrecimientos a dar una mano ante la falta de algún compañero. Analizar en este momento lo de cada uno es ver el grado de buena voluntad de cada uno y aumentarlo. Soy optimista en esto, lo demás es un asunto temperamental. Una actitud que se nota son las indirectas, porque predispone al otro. Si la pudiéramos erradicar de aquí... Algunos compañeros han tomado como costumbre el provocar a otro.

Pausa prolongada.

Luis.- Creo que tenemos que tener clarito que esto es una cosa sola, el conjunto posibilita marchar adelante. Todos los equipos tienen igual importancia y si en este momento lechería es lo más importante, vamos a facilitarle la tarea. Cuando colaboro con un equipo, colaboro con todo el conjunto, el beneficio es de todos y para todos.

Miguel.- Todos los aportes han sido valiosos pero los de Alberto y Mario, me parecen importantes. Algunos, con buen ánimo, hemos creado una especie de subestimación, quizás respaldada, pero hemos inferiorizado a otros. Ahora me doy cuenta de lo negativo que es. Otra cosa es cómo distribuir los asuntos más equitativamente, se me ocurre que hay algunos compañeros no integrados a equipos y habría que remover la integración, incluyendo a

otros para que participen. Si no, se centraliza demasiado. Tal vez no sea culpa de los que no intervienen.

TS.- ¿Quiere decir que se considera que hay cierta centralización de tareas en algunos?

Grupo.- Responde que así parece.

Miguel.- La misma gente está centralizada en equipos de trabajo y, como trabajan juntos, elaboran juntos puntos de vista y luego en las discusiones con los demás hay posiciones ya muy estudiadas. Por ejemplo, en lechería está la mayoría del Consejo Directivo.

Diego.- Esto se ha dado desde hace pocos días.

Miguel.- Sí, pero se mantiene en las asambleas...

Diego.- Hay que ver que un noventa por ciento de la gente está en lechería.

Miguel.- Hay que tratar de integrar gente a otros cargos de directiva. Veo que el peso mayor recae en algunos y no se dan posibilidades. Hay que tirar los lastres y distribuir todo, cuestionar de nuevo todo y ver qué pasa.

TS.- ¿Qué opina el grupo respecto de esto?

Alberto.- Desde que se inició la experiencia he notado en varias asambleas y lo he dicho, que la parte de conducción de la cooperativa se radicó en algunas personas.

TS.- ¿Y con respecto a lo que manifestó Miguel?

Alberto.- Habría que ver la distribución de esos cargos, por ejemplo, a los compañeros Julio y Gerardo, en todo el ejercicio pasado, no se les dio responsabilidades sino que

únicamente concurrían a las reuniones; en el manejo de la cooperativa nunca tuvieron cargos. Yo veo que si se sigue así, esos compañeros vuelven a ser los que concurrían al Consejo Directivo, pero nunca con responsabilidades determinadas.

Mario.- ¿Qué les parece Gerardo y Julio de esto? Una opinión tranquila entre amigos: ¿Cómo ha estado? ¿Cómo debería estar ahora?

Julio.- A mí me parece que está bien, son capaces, hace falta dar más información además de los números. Pero las integraciones están bien, se tiene que tener más en cuenta la opinión de los otros.

Gerardo.- Creo, sobre la distribución del Consejo Directivo -ya lo dije cuando se me acusó de no tener cualidades para responsabilidades más serias y que no tenía capacidad para eso- que hay que probar si es así o si no, hay que ayudar a un compañero para que despacio llegue. Yo no tuve estudios pero puedo superarme aprendiendo cosas. Esto no se vio en este primer año. Yo estaría de acuerdo en distribuir más las responsabilidades y como decía Miguel, ver la eficacia de cada uno en los equipos. Que incluyan a otros que se desempeñen mejor.

TS.- Ante esta preocupación manifestada por una mayor participación, en la próxima sesión podríamos ejercitar una técnica que facilitara su desarrollo, si están de acuerdo.

Grupo. -Asiente.

Miguel.- Nos interesa la opinión del equipo asesor para la discusión del arrendamiento. Porque o nos arreglamos o no. Somos conscientes que hemos hecho un destete y si

bien no es necesario que nos lleven de la mano, creemos importante el respaldo del equipo. No es que no nos tengamos confianza, es que queremos el respaldo del equipo asesor.

TS.- En cuanto tengan los datos del balance, envíenlos y, posteriormente, podría realizarse una reunión.

[Volver al índice](#)

Análisis de la sesión grupal

Luego de algunas dudas iniciales, el grupo se orienta directamente a la elección de un tema que, sin duda, parece concentrar la preocupación de todos: “lograr una mayor integración social”. Es como si el conflicto vivido y su análisis les hubiera permitido tomar conciencia acerca de la importancia de enfrentar, definitivamente, los problemas de la interrelación humana grupal, cuya atención generaba tantas dificultades y temores. En estas primeras intervenciones, en las que el grupo llega a definir el tema que desea discutir, se puede apreciar un tipo de síntesis experimental que les sirve y apoya; en la cual se reúnen contenidos de la historia grupal, una mayor comprensión de lo que les aportan las sesiones con el TS y una toma de conciencia de la necesidad de la unidad grupal. Tal unidad representa un deseo común de superar discrepancias y lograr una comunicación e integración sobre la base de la internalización de esas discrepancias y aceptaciones respecto del otro.

La elección de este tema parece, entonces, trascender la búsqueda de reconciliaciones y significa, de algún modo, el reconocimiento y la decisión de iniciar una etapa decisiva para la

vida del grupo. Esta consistiría en la toma de conciencia de la necesidad de enriquecer los niveles de comunicación y relación humana. De manera que parece haberse superado, de modo natural, el nivel de interacción caracterizado por la existencia de tendencias grupales; ahora el grupo se encamina a una etapa de integración social caracterizada por una síntesis dinámica de las opiniones, actitudes y conductas humanas.

El grupo parece abrir esta nueva etapa de su maduración sobre la base de una comunicación amplia y rica en contenidos, lo que trasmite, no solo el interés por una mayor integración grupal, sino también por superar las dificultades –en parte, de carácter individual-, lograr una más satisfactoria comunicatividad y relacionamiento, reconocer errores y la necesidad de expresar, en forma directa, los sentimientos, vivencias y aspiraciones más apreciadas para la búsqueda de una convivencia humana más completa.

Puede notarse, además, que no se trata, únicamente, de una necesidad de liberar estos contenidos insertados en las profundidades de la vida grupal, sino que se hacen presentes, de manera simultánea, planteamientos que señalan, con realismo y valentía social, asuntos que incidieron decisivamente en la vida del grupo, perjudicando individualmente y colectivamente el desarrollo de la convivencia grupal. Esos planteamientos son retomados reflexivamente e integrados al esfuerzo común de efectuar un reconocimiento constructivo de tales carencias. Como se puede apreciar, parece desarrollarse en esta sesión un nivel de comunicatividad en el que el grupo mismo se hace cargo de la situación, mediante un análisis grupal que revela el desarrollo de una capacidad reflexiva, un dominio mayor de la expresividad lingüística, de los mecanismos para el tratamiento de problemas y del enfrentamiento natural de las dificultades.

Finalmente, el grupo busca acercarse a planos más concretos, dialogando en torno a problemas de centralización en las tareas y a la necesidad de una mayor comprensión y ayuda para el desempeño de responsabilidades por parte de aquellos integrantes del grupo que deban realizarlas. Parecen plantearse, entonces, carencias en la participación en los diversos planos de la vida y actividad grupal.

En resumen, parecería que el grupo ha logrado, a través de las últimas sesiones y del conflicto suscitado, un nivel de maduración que abarca la superación de las capacidades de reflexión y comunicación, el enfrentamiento de situaciones conflictuales, la comprensión cada vez mayor de las características de sus relaciones con el equipo asesor y una mayor independencia en los criterios: un hacerse cargo de la propia situación grupal.

Lo que subyace en todo este desarrollo educativo del grupo es una toma de conciencia elaborada sobre la verbalización, reflexión y comunicación de las carencias, aspiraciones, conflictos, sentimientos y decisiones que constituyen el proceso de vida del grupo laboral.

[Volver al índice](#)

Sesión 13

El grupo se centra en su desarrollo interno. Comunicación y realismo

Objetivos de la sesión grupal

De acuerdo con lo observado en la reunión anterior, el grupo puede orientarse a la búsqueda de niveles más satisfactorios de comunicación y relación humana, manifestando un claro interés por la unidad del grupo que, en buena parte, se traduce en la preocupación por lograr una participación más amplia con respecto al aporte de esfuerzos y a cubrir todos los ámbitos de la vida grupal.

Esto constituye el interés y la preocupación más destacada acerca de la situación actual que vive el grupo, de modo que se tratará de favorecer su planteamiento y análisis, propiciándose una toma de conciencia sobre aquellos aspectos de la vida grupal que estén limitando las posibilidades de una mayor participación, así como de las soluciones que faciliten la superación de posibles dificultades y el desarrollo de mejores niveles de participación.

Plan de la sesión grupal

Si el grupo no plantea objeciones o no prefiere tratar otro asunto, se le propondrá analizar el concepto de participación. De aceptarse esta propuesta, se buscará evitar un análisis abstracto, para lo cual se podrían mencionar distintos niveles de participación grupal sobre los cuales, luego, propiciar un intercambio de opiniones.

Los niveles a los que hará referencia el TS podrían ser esbozados del siguiente modo:

El primer nivel está representado por un integrante del grupo que no plantea iniciativas, sino que acepta las que deciden otros y cumple con la función que se le asigna. En un segundo nivel se ubica el integrante que, además de asumir iniciativas, realiza contribuciones verbales y se interesa por los asuntos del grupo laboral. En el siguiente nivel estarían los miembros del grupo que luchan para que se impongan determinados puntos de vista. Y, en el último, se encontrarán aquellos integrantes con la capacidad de realizar un diálogo que no busque objeciones determinadas.

Se tratarán de ver los aspectos positivos y negativos de cada nivel, así como el grado de importancia y suficiencia que puedan representar.

Finalmente, se informará al grupo sobre una técnica cuya utilización facilita un aumento en la participación. Esta técnica consiste en la designación rotativa de un observador en reuniones dedicadas a la discusión de asuntos que preocupan al grupo laboral.

[Volver al índice](#)

Crónica de la Décimo tercera sesión grupal

TS.- En la sesión anterior el grupo manifestó su preocupación por mejorar la participación de sus integrantes por lo que, si están de acuerdo, podríamos analizar el concepto de participación.

Pausa.

TS.- Existen distintos niveles. En realidad, cuando se dice "hay poca participación en un grupo" se está diciendo que no se llegaron a los niveles más altos, no que no la haya. Podríamos analizar los niveles de participación de un individuo en relación con un grupo.

Pausa.

TS.- El primer nivel sería el de aceptar al grupo y funcionar con él. Es decir, pertenencia y ocupación. Puede darse, por ejemplo, un individuo que nunca habla, que nunca aporta, que no tiene iniciativa, pero acepta al grupo y cumple una función en él. ¿Qué les parece ese primer nivel? ¿Se comprendió?

Grupo.- Solicitó que lo expresara nuevamente.

El TS reitera el planteamiento.

Miguel.- ¿Podría explicar el caso del ejemplo nuevamente?

El TS reitera. Luego pregunta: ¿Qué les parece este primer nivel? ¿Lo consideran importante?

Pausa larga.

Mario.- Es importante porque es el paso inicial, es casi imprescindible. Con esta participación el compañero del grupo está en condiciones de llegar a una mayor. A la vez que aporta ese primer paso, no traba al grupo.

Silencio.

TS.- ¿Lo consideran suficiente o insuficiente?

Julio.- Me parece suficiente, luego irá aportando más.

Mario.- *Puede estar ligado al número del grupo. Si fuéramos cincuenta socios se lograría sólo una parte de participación de ese grupo. En uno chico es un problema.*

TS.- *¿Qué problema?*

Mario.- *El grupo chico exige mayor participación.*

Gerardo.- *(A Mario) ¿Mayor participación en el trabajo o en hablar?*

Mario.- *En toda la marcha.*

Julio.- *El grupo exige más porque es más chico ya que en el grande, si no participan dos o tres, no importa. Pero más eficaz es el chico que va a un común acuerdo.*

Pausa prolongada.

TS.- *Por lo manifestado, el grupo considera a este primer nivel importante y que en un grupo chico los requerimientos de participación son mayores. ¿Es así? ¿Desean agregar algo más?*

Silencio.

TS.- *Podríamos ver el segundo nivel de participación. Comprende la comunicación verbal consciente. El individuo ya no cumple una función y tiene un sentimiento de pertenencia al grupo, sino que también hace contribuciones verbales. Se interesa por los asuntos, lucha por sus puntos de vista e intereses y discute problemas generales. ¿Qué les parece este segundo nivel? ¿Tiene mayores exigencias?*

Julio.- *Según como se expongan las ideas, no es solo pelear por ellas porque se puede estar equivocado.*

Mario.- *Creo que sí que requiere más preparación de la persona.*

TS.- *¿Cuáles son esas exigencias?*

Mario.- *Que sea comunicativo, antes que nada, de su pensamiento. Que sea reflexivo, que esté sobre los hechos y comunicándolos a los demás.*

TS.- *¿Habían señalado una mayor preparación?*

Mario.- *Sí, conocimientos y elaboración de juicios.*

Pausa larga.

Julio.- *Es importante opinar pero con criterio.*

Silencio.

TS.- *Analizaríamos ahora el tercer nivel. Aquí el individuo no solo hace presentes sus puntos de vista, sus intereses y participa en la discusión de aspectos de interés más general, sino que además lucha para que determinados puntos de vista se impongan. Esto puede tener formas auténticas o inauténticas. Puede querer imponer su modalidad, su personalidad o un punto de vista estrecho. En cambio, puede defender como el bueno, tratando de atender e integrar otros enfoques. ¿Cómo ven este nivel? ¿Qué agrega a los anteriores?*

Pausa larga.

Julio.- *Se quiere imponer lo personal.*

TS.- *Y ¿cómo ven eso?*

Pausa larga.

Mario.- *Veo que enriquece el nivel cultural del grupo ya que, al*

haber un participante que haga primar determinados elementos de juicio, exige de los demás mayor profundidad. Enriquece el juicio común.

Silencio.

El TS mira a Gerardo, como invitándolo a que se exprese.

Gerardo.- No me sale nada...

TS.- ¿Cuáles son sus aspectos positivos?

Miguel.- La posibilidad de profundizar. Se corre el peligro de vivir la superficialidad de las cosas. No jugarse por problemas del grupo es más fácil y si uno no da ideas se evitan roces, pero el peligro es el de la superficialidad, solo hay una unidad aparente. La profundidad se da para sí mismo y para el grupo que escucha.

Silencio prolongado.

TS.- El grupo parece considerar este nivel como importante por el hecho de permitir un enriquecimiento de las opiniones.

Gerardo.- Estoy de acuerdo.

TS.- ¿Cuáles son sus aspectos negativos?

Pausa prolongada.

Miguel.- Un problema grande y que se da en la mayoría de los casos, es encerrarse, aportar cosas muy tajantes. Es difícil o no sé, pero hay que ser equilibrado para no encerrarse en su posición y cerrarse a la verdad del otro. Se parte de la base de que la verdad del otro no está. El equilibrio es difícil.

Nuevo silencio.

Mario.- Se corre el riesgo de que, con una participación así, de hacer ver un punto de vista que uno quiere que el otro esté de acuerdo con uno y no querer que el otro piense con el otro. Yo pienso que determinadas opiniones son buenas, en lugar de decir pienso tal cosa y discutirlo. El riesgo es que yo transmita que las cosas son de esta manera y no de otra. Si yo, en cambio, le digo que el camino es este y no otro, le impido la búsqueda de la verdad.

Julio.- Al invitarlo a dialogar, verá cuál es la razón.

Durante toda la sesión las participaciones no fueron frecuentes y estuvieron separadas por pausas largas o silencios. La actitud del grupo era reflexiva, interesada y parecía costarles el análisis de lo que se planteaba. En algunos momentos, esta dificultad parecía deberse a que los asuntos rozaban comportamientos asumidos recientemente por algunos miembros del grupo.

TS.- La participación en un sentido más pleno incluye: sentimiento de pertenencia, cumplimiento de funciones, hacerse presente y discutir los propios puntos de vista, hacer que los puntos de vista generales del grupo progresen. Además, apreciar el intercambio que busca solamente una mejor comprensión mutua, el hablar de asuntos que no son directamente utilitarios, ni en el plano individual ni grupal. Por ejemplo, podríamos discutir la diferencia entre una asamblea y una reunión de diálogo que no busca únicamente metas específicas. ¿Cómo lo ven ustedes?

Mario.- Cuando uno está en asamblea actúa más como directivo,

en ese momento el socio no está en tren de confraternizar sino de tomar decisiones. En otro tipo de diálogo, vuelco mi sentir.

Julio.- Claro, se está para hablar.

Silencio.

TS.- En una cooperativa integral como es la nuestra ¿cuál sería el espíritu cooperativista adecuado?

Pausa prolongada.

Mario.- En las asambleas se tendrá en cuenta la decisión de todos, pero también se atenderá el diálogo de comunicación para superar los problemas de convivencia. Si yo sé lo que le molesta al otro no haré eso, hemos de encontrar la salida a estos problemas. En un año de convivencia acá, he aprendido de convivencia lo que nunca.

Miguel.- Lo ideal sería la síntesis de esos niveles o grados, pero primero estaría dialogar con el otro. Si esto se logra lo otro se hace más sencillo y en un plano ideal, la comunicación de personas cuando se da a nivel de diálogo, me parece que no serían tan necesarios tantos organismos. Por ejemplo, al hablar, las cosas se han resuelto más fácil que en reuniones especiales. Claro que puede haber momentos para lo otro.

Silencio. Algunos miraban a Miguel como demostrando cierta dificultad para comprender lo que había manifestado.

TS.- Miguel señaló el hecho de que, cuando un grupo logra una comunicación importante de sus ideas, los problemas que

tiene que tratar a nivel de órganos, se solucionan con mayor facilidad. ¿Qué opina el grupo?

Mario.- Como un equipo de fútbol, que el juego se hace más efectivo cuando, al pasar la pelota, sé dónde está ubicado el otro. El diálogo es como un ejercicio de pensamiento de uno y de los otros.

Silencio.

TS.- Una cooperativa integral ¿en qué se diferencia de una cooperativa que tiene como objetivo la producción o el consumo?

Pausa prolongada.

Mario.- Una de producción o de comercialización exigen más la existencia de los dirigentes. En la nuestra hay más exigencias de convivencia, de diálogo. Es más exigente con sus integrantes. Los que somos temperamentales, que nos enojamos con facilidad, tenemos que superar nuestras modalidades. Es como mirarse a un espejo y verse cómo se es por lo que los demás le dicen y se corrigen los defectos.

Julio.- Es más difícil por los enojos que uno se agarra, hay que esperar al otro a que se le pase para decirle las cosas. Y también por la convivencia.

Silencio.

TS.- ¿Qué otras opiniones desean expresar?

Silencio. Nadie solicitó hablar.

TS.- Bueno, al comenzar la sesión se había señalado la posibilidad de utilizar una técnica, que diera lugar a un

aumento de la participación. La técnica consiste en que rotativamente el grupo designe un observador. Éste escucha al grupo y, cuando lo cree oportuno, pide la palabra y le hace saber al grupo los elementos que se están desarrollando, las omisiones, etc. A los efectos de que la participación aumente y que haya una toma de conciencia de en el punto en que se está. ¿Se comprendió?

Silencio. El grupo parece estar pensando.

Gerardo.- ¿Podría explicarlo nuevamente?

TS.- Reitera el planteo.

Silencio.

Mario.- Creo que será una forma bastante eficaz de ir ajustando la participación en el grupo, ya que habrá alguien que dirá cómo se va dando la discusión.

Pausa larga.

TS.- ¿Qué opinan los demás?

Gerardo.- Me parece bien.

Julio.- Tiene el inconveniente de que el que sea elegido no puede participar y si tiene algo que plantear, no lo puede hacer.

TS.- Si alguien tiene que decir algo sobre un asunto importante se puede nombrar a otro. Además, su participación se da siempre, aunque atendiendo otros aspectos que, por la discusión misma, se le escapan al grupo.

Miguel.- Sí, la participación se da siempre, pero va a ser difícil la observación en las primeras veces que se haga.

TS.- A los efectos de facilitar la observación, existen algunos aspectos a tener en cuenta que les puedo plantear ahora y, en la próxima sesión, podríamos analizarlos mejor. Son las siguientes pautas de observación:

1.- Volumen de las intervenciones. ¿Quiénes intervienen más y quiénes no intervienen?

2.- Temas o aspectos que quedan desplazados de la discusión.

3.- Las tendencias que se están dando.

4.- El tipo de relaciones que se establecen.

5.- Actitud que se tiene ante los problemas y asuntos.

6.- ¿Cuáles son los momentos más oportunos para intervenir?

Es decir que el observador da su punto de vista propio, no dice lo que se le ocurre, sino que lo está dando en la forma más objetiva posible. ¿Qué les parece?

Varios señalan que así será más fácil.

Mario.- La designación de un observador va a permitir ajustar más nuestro funcionamiento y tratar mejor los asuntos, pero será necesario que lo vayamos ejercitando poco a poco.

TS.- Es importante la práctica de esta técnica, tanto en las asambleas como en otras reuniones para dialogar en común. Si les parece bien, finalizamos aquí la sesión.

[Volver al índice](#)

Análisis de la sesión grupal

El primer nivel analizado por el grupo es considerado como una forma inicial importante de participación desde la cual podrán, luego, alcanzarse otras más amplias. El aprecio por este primer nivel representa, también, un reconocimiento del valor de los esfuerzos cotidianos, a los cuales se les asigna la importancia de hacer posibles aportes futuros más abarcadores. Esto contrasta con las consideraciones realizadas en las sesiones correspondientes a etapas anteriores del proceso educativo, en las cuales se vivía a lo cotidiano como un obstáculo para la obtención de los ideales grupales.

En el segundo nivel, el grupo reconoce el valor de opinar sobre la base de un conocimiento de los hechos y de comunicar el pensamiento que ha sido elaborado. Se destaca, pues, el valor de la reflexión que tiene como referencia la realidad a partir de la cual se elaboran juicios. Esto representa una modificación de concepciones pasadas, en las que se partía de una elaboración mental que se deseaba obtener, pero desvinculada de una realidad cuyos contenidos debían ser comprendidos y asumidos por el grupo.

En cuanto a la participación que busca imponer un punto de vista se la percibe como una forma de exigir a los demás que profundicen en sus opiniones y como una manera de enfrentar las dificultades. Es decir que se considera a este nivel, no como limitativo para la elaboración de juicios, sino como impulsor de ellos.

Los peligros o limitaciones se vincularían con la comunicación de los juicios, pues –dicen- se puede “partir de la base de que la verdad del otro no está”. Parecen considerar que el esfuerzo

reflexivo no obstaculiza la comunicación, sino que es la actitud que se asume en la manifestación de los juicios, la que puede determinar una influencia positiva o negativa en la elaboración y consideración de las opiniones de los demás. Este análisis grupal parece contener, implícitamente, referencias a comportamientos individuales en el grupo y representar un deseo de corregirlos.

El último nivel de participación planteado al grupo parece propiciar el desarrollo de una serie de reflexiones que muestran una significativa comprensión del valor de la comunicación humana. Se le llega a considerar como un elemento esencial para la vida grupal en cuanto requiere comprender y aceptar las conductas de los demás e incorporar, a través del diálogo, las reflexiones que el otro aporta.

El análisis de estos niveles mostraría que el grupo ha llegado a considerar que la participación posee un elemento básico, representado por la valorización de la actividad cotidiana, que permite un contacto necesario e ineludible con la realidad; este contacto hace posible una forma de participación más rica al permitir la reflexión sobre la realidad.

De este modo, es posible elaborar juicios que obliguen a un mayor esfuerzo colectivo de reflexión y a una aproximación a una comunicación más rica que implica, en realidad, una internalización de las opiniones y conductas. En definitiva, una mayor toma de conciencia de la significación y presencia del grupo en cada integrante. Dice Mario: “Es como en un equipo de fútbol, que el juego se hace más efectivo cuando, al pasar la pelota, sé dónde está ubicado el otro. El diálogo es como un ejercicio de pensamiento de uno y de los otros”.

Finalmente, al plantearse la técnica de la observación, el grupo

se muestra interesado, en general, por lograr planos superiores de comunicación.

[Volver al índice](#)

Sesión 14

Comunicación, participación reflexiva y manejo de técnicas para la independencia

Objetivos de la sesión grupal

El grupo ha realizado un esfuerzo, cada vez más consciente, por mejorar los niveles de participación, así como por la apertura a formas de participación más satisfactorias. Para lo cual (intenta) superar algunas dificultades de relacionamiento –que, en parte, serían consecuencia de la situación conflictiva vivida- mediante una comunicación más amplia e intensa de las aspiraciones, tensiones y dudas.

Al mismo tiempo, el grupo está superando los planos de madurez e independencia. De manera que se continuará con la orientación de facilitar el interés grupal por mejorar las relaciones y la comunicación y obtener así una mejor participación. A la vez, se buscará incentivar una mayor independencia que conduzca hacia la finalización del asesoramiento, aspecto ya iniciado en la sesión anterior con el planteo de la técnica de la observación.

Plan de la sesión grupal

De acuerdo con lo expresado, se propondrá al grupo que elija algún tema o situación que le interese analizar y se le brindará la oportunidad de que asuma, definitivamente, la orientación de la sesión.

Simultáneamente, el TS acentuará su actitud pasiva, limitándose a efectuar una introducción que facilite al grupo asumir esa

responsabilidad. Luego, durante el diálogo, participará ayudando al grupo a desarrollar más la comunicación.

[Volver al índice](#)

Crónica de la Décimo cuarta sesión grupal

TS.- Al cabo de un año que ya lleva de realizaciones el grupo, se han conquistado cosas muy importantes. Tras un esfuerzo constante de discusión, de análisis y de acción, se pudo lograr una ubicación más realista para las realizaciones de la cooperativa; se ha logrado una mayor unificación de los criterios de todos que conduce a metas más eficaces. Para obtener todo esto fue necesario, fundamentalmente, haber comprendido el valor de aceptar y esperar al compañero. Todas estas son conquistas que ha alcanzado el grupo. Una experiencia como esta necesita, y lo necesitará siempre, del esfuerzo constante de discusión y análisis de los temas y situaciones que irán surgiendo. El grupo ha desarrollado una buena capacidad de análisis, que le asegura la posibilidad de enfrentar solo esas exigencias. Actualmente se hacen esfuerzos para consolidar una acción orientada a que la cooperativa se afiance definitivamente. Esta situación lleva a enfrentar algunos problemas que, seguramente, ustedes desean analizar. Les propongo que, entre todos, se elija un tema o situación que interese analizar para ser tratado ahora.

Hubo muchas dificultades para encontrar un tema y surgieron algunos silencios muy prolongados.

Mario.- Un tema podría ser el arrendamiento, pero considero que no es el más adecuado para ser discutido en la sesión. Es

bastante difícil encontrar un tema. Tal vez podría indicarnos uno (dirigiéndose al TS) ya que desde afuera se puede ver mejor.

TS.- En realidad, en el momento de hacer esfuerzos como el que viven, surgen situaciones difíciles o temas cuya discusión se hace necesaria para continuar.

Silencio prolongado. Se notaban caras serias, miradas entre los miembros del grupo, expresiones en voz baja.

Mario.- Deseamos que la cooperativa se afirme y, con esto, la seguridad de cobrar el sueldo, salir adelante, vivir bien y ser felices. Aspiramos a todo esto y a planificar, sentirnos organizadores del trabajo y actuar en la dirección. Existe esta posición y yo la encuentro buena. También aspiramos a mostrar con la experiencia un aporte a una forma de explotación agraria. Aspirar a demostrar que sirve con un fin idealista. Desde mi punto de vista pueden coexistir los dos propósitos porque siguen los mismos fines para la cooperativa. La pregunta es: ¿Cómo, si esto es así, no colaboramos más?

TS.- ¿A qué se debe esa falta de colaboración?

Mario.- Todo está en que la cooperativa se afiance. Yo tengo un fin idealista, el otro tiene como fin su familia, ambos pueden ser felices y convivir. ¿Por qué no sacar juntos la experiencia?

Pausa. El grupo permanece en actitud reflexiva.

Mario.- Una cosa que constaté es que hubo un período en que se gastaron energías en luchas internas, de hecho las creo finalizadas. Tenemos que gastar esas energías en otra cosa.

Diego.- A mí me gusta el tema y me doy cuenta de por qué no hablamos, es que somos conscientes de lo que pasa. Nosotros tenemos que tener claro si podemos seguir.

Silencio.

TS.- Se han planteado dos posibilidades: hablar sobre el arrendamiento, o bien, de algunos comportamientos surgidos.

Alberto.- Sobre lo de Diego puede ser el tema.

Pausa prolongada.

Miguel.- Todos los que participaron señalaron el momento de inseguridad, por ejemplo, por el arrendamiento. Pero algunos creemos que se va a superar. La experiencia no quedará trunca, a muchos les interesa que continúe. Aun solucionada la inseguridad frente al arrendamiento, queda otra inseguridad, que es la de adentro, que se debe a actitudes de algunos de nosotros y que se refiere a la actitud de algunos compañeros que tienen dudas. Me parece necesario comenzar a buscar caminos para mostrar que nadie quiere pensar que hay interés en que alguien se vaya. Que un día un compañero no quiera quedarse, perfecto, pero eso es otra cosa. Mientras haya inseguridad en algunos sobre si se quedará o no, se dará que uno va hasta donde el estado de ánimo lo permite. Esto mismo hace pensar que no tiene interés en la experiencia. En realidad hay que ver si, con ciertas actitudes, algunos hemos hecho surgir esa duda. Algunos tienen buena voluntad, pero su aporte no es eficaz. Todo esto es, entonces, una doble inseguridad. La experiencia se debe realizar con los que estamos acá, a menos que alguno se quiera ir, pero no por desentendimientos. Al

querer superar una situación de crisis, se recurre a mecanismos que la agravan, a veces.

Alberto.- Yo creo que Miguel tiene razón en su planteo. Nomás entendí el porqué de mi ineficacia en el trabajo. Como todos han visto, la inseguridad es si me voy o me quedo, debido a algunos que la han creado. En este momento, veo que ahí radica el problema. Al sentirse inseguro, lo demás empieza a tambalear y se marcha mal. Internamente yo sentía ese problema y no le encontraba la vuelta.

Silencio. Se vuelve a actitudes pensativas y muy serias.

Luis.- Pienso que debemos rompernos más por la sinceridad. Hay situaciones que no deben darse por no hablar. Averiguar por qué tal compañero está así, que no quede solo como impresión.

Mario.- Además, en un principio, muchos creíamos que la meta era lograr una ida comunitaria y creíamos que era hacer todos lo mismo, una vida en armonía total, algo muy ideal. Pero después de un año se ve que eso no se puede dar y que la vida en común no es posible aún. Cada uno con sus propias costumbres, podemos vivir en comunidad teniendo comportamientos distintos. La comunidad se da en la medida en que aceptamos cómo es el otro. Lo que se exige es que participemos en el trabajo y la dirección. Que cada uno aporte un poco para sacarla adelante. Cada aporte será de distinto tamaño y no tienen por qué ser todos iguales. Ahora hay que eliminar esa traba de si seguimos acá, esa inseguridad. Cada uno que aporte en la medida de su capacidad. La vida comunitaria se puede dar según las formas de ser de cada uno.

Diego.- Hasta cierto punto estoy de acuerdo, no hay por qué cambiar gustos. Pero sí exigencias sobre la moral, la higiene. No es posible venir borracho, por ejemplo. Lo más importante es el trabajo comunitario. A veces pienso: hoy no tenemos nada y no tenemos un grupo sólido; mañana, cuando haya excedentes, va a ser peor.

Miguel.- Nuestro mundo de relaciones acá es chico y se corre el riesgo de que las cosas chicas tomen una dimensión mayor que si se viviera en otro lugar más amplio. Los que hemos tenido posibilidad de adquirir más elementos somos los que debemos exigirnos más en aportes. A veces, los que han tenido más posibilidades exigen lo suyo, y no puede ser.

Mario.- Otra cosa que preocupa es que la felicidad de uno depende de las metas que alcance. Uno en el trabajo se traza distintas metas: un buen cultivo de papas, lograr una buena organización para la producción de leche, etc. Son cosas que se fijan porque se basa en el trabajo. Entonces todos tenemos aspiraciones y cuando las cumplimos son triunfos que nos hacen feliz. La cosa está en descubrir las metas de cada uno por más sencillas o complicadas que sean y hacer lo posible para que se cumplan. Creo que, en materia de vida en común, se puede lograr eso. Veo que es en el trabajo cooperativo y en la vida comunitaria que se puede dar el cumplimiento de esas metas.

Diego.- En ese aspecto sería riesgoso pasar un año más inestable, se pierde ese espíritu de superación.

TS.- Por lo que se ha expresado, se ve posible la vida comunitaria respetando las formas de ser de cada uno y las exigencias del trabajo.

Carmen.- Desde este momento el que participaba de ese clima se habrá dado cuenta, pero aclaro esto, el clima puede crearse por uno mismo. Entiendo que, si soy miembro y no doy lo suficiente, yo mismo me estoy creando el clima de inseguridad. Creo que debe haber más esfuerzo en lo económico y en el trabajo dar el máximo. Porque si no, el clima de inseguridad estará en nosotros. Lo económico hay que verlo junto con lo demás también, pero lo económico es lo primero ahora.

TS.- ¿Es decir que no bastaría con dar seguridades generales, sino que, además, debe existir un nivel más individual, a través de un esfuerzo similar en cada uno?

Carmen.- Sí, porque si no, se crean incomodidades.

Miguel.- Creo haber entendido el planteo pero yo hablaba de inseguridad. Partía de que las limitaciones en la participación, se deben ahora a la inseguridad. Pienso que, eliminado eso, la participación se dará.

Diego.- Se justifica que rindan algunos más que otros, ahora veo que no se debe medir el rendimiento de cada uno, pero sí el esfuerzo de cada uno.

Carmen.- Yo soy más realista que Miguel y no tengo tanta confianza. Creo que seguirán habiendo problemas.

TS.- ¿Se considera que, superado este momento, se conquistará una mayor participación?

Luis.- Creo que sí y, si no nos jugamos, en otro lugar no tendremos la seguridad de acá. Eso lo conquisto con mi esfuerzo, con un mayor rendimiento.

Silencio.

Miguel.- Propongo que los que hemos intervenido nos callemos y hablen los que no lo han hecho aún.

Se mantiene el silencio. Nos miramos con Gerardo que trata de eludir la mirada.

TS.- ¿Qué piensa usted Gerardo de estos asuntos?

Gerardo.- Hay que mejorar más, de aquí para adelante.

TS.- ¿Qué cosas habría que mejorar?

Gerardo.- El mayor problema era la inseguridad; y otro, que pueda darse más entendimiento.

TS.- ¿En qué aspectos habría que darlo?

Gerardo.- En la manera de expresarse al compañero y explicarle, ya que se pueden agarrar por otro lado las cosas y, de ahí para adelante, ya no sigo. Por lo que se dice ahora, eso se puede superar. Habría otros problemas, pero más adelante.

TS.- ¿Se podrán superar?

Gerardo.- Creo que sí, que se superarán como otros que ya lo hemos hecho.

Luis.- Me parece que la inseguridad nuestra se va a superar a través de la sinceridad de decir las cosas. Si no se dicen se van creando situaciones difíciles.

Diego.- Gerardo hablaba de espera, pienso que hay dos clases: una es que puedo estar en desacuerdo con esta forma de trabajo y esperar otro. Otro tipo es el de esperar que la experiencia marche. La primera es que me aparece un trabajo y me voy; la segunda es que, como no estoy de

acuerdo con algunas cosas, me voy. Actualmente, yo no me siento satisfecho. Llegará un día en que se delimite la propiedad comunitaria y la individual. Un canterito que lo haga yo. En el fondo uno quiere que salga y, por otro lado, será que uno se adaptó y quiere volver a lo otro.

Alberto.- Otra cosa que recuerdo que hablé varias veces porque no lo tengo claro: hoy estamos trabajando y suponiendo que la experiencia vaya bien. Pero hoy o mañana hay otra nueva generación y nosotros somos veteranos. Se plantea algún problema grave y habrá que buscar otro medio de vida.

Diego.- Estás adelantado.

Alberto.- Sí pero es un problema que no tengo claro.

Diego.- Todo trabajo está en esa inseguridad, es general.

Mario.- Me preocupan esos temores al mañana. Ese mañana será como nosotros lo hagamos, por qué tener temor a eso que nosotros vamos a hacer. El único camino es que yo ayude a construir el camino. Si yo tengo participación en la dirección, no debo plantearme ese temor. Uno se pregunta cómo será ese mañana, si voy a estar en casa ajena o no. Bueno, eso depende de nosotros.

Pausa.

Mario.- Todos tenemos claro que la situación económica es fea, pero tengo confianza en un arreglo. La seguridad depende de todos nosotros y que, en nuestro lugar de lucha, él haga ese esfuerzo. Yo confío en que, a partir de hoy, superada esta desconfianza, la cooperativa saldrá adelante.

Alberto.- Estoy de acuerdo con que el arreglo puede lograrse, pero es difícil la salida económica nuestra.

TS.- ¿Lo ve como lejano o como imposible?

Alberto.- Como lejano pero muy lejano.

Mario.- Alberto me lo ha planteado, sería bueno que los demás den su opinión. Se cree que nos dará siempre para pagar el arrendamiento y nada más. Respecto a esto pienso que nos veremos ajustados algunos años, pero que nos va a dar más, estoy seguro, ya que esto tiene enormes posibilidades. Tenemos un ganado lechero muy bueno y aumentan la leche fácilmente. Actualmente está dando un cincuenta por ciento de lo que va a dar, dentro de dos años darán el doble. Como está siendo cada vez mejor manejado, se logrará. Si evaluamos el progreso del grupo en lo económico respecto de la comercialización y mejoramiento de la empresa, se verán las mejoras tremendas que se han logrado. Creo que las posibilidades de vivir aquí son muy buenas. Superada esta desconfianza, se volverá a dar la participación importante como en otros momentos. Esto lo digo convencido porque lo he pensado mucho.

Diego.- Dios quiera que no todos pensemos igual que Alberto.

Carmen.- Yo creo que lo que Alberto piensa es lógico porque todos tenemos esas dudas, pero de nosotros depende en gran parte nuestro futuro. Estamos dentro de una experiencia, saquémosla a flote.

Luis.- Además, contando con lo que contamos nosotros como ventajas.

Raúl.- Volviendo a lo de Mario creo que no basta, porque si

viene un domingo y no voy a trabajar, va a ser uno menos a ordeñar y eso se nota. Tenemos que ser un poco más solidarios y jugarnos. Yo estoy dispuesto a jugarme y pienso que saldremos a flote, pero con la condición de que todos se jueguen.

Pausa prolongada.

Alberto.- A Carmen quiero decirle que yo no soy pesimista, pero era una duda que tengo. Si no, sigo con el mismo problema.

TS.- Si no desean dar nuevas opiniones, podríamos dar por finalizada la sesión.

No hubo nuevas intervenciones.

TS.- Sugiero que realicen nuevas reuniones en las cuales discutan temas de interés para la vida del grupo y no, necesariamente, tendrían que ver con el funcionamiento de la cooperativa. En esas reuniones podrían usar el procedimiento del observador del que ya hablamos y que podemos volver a analizar en la próxima sesión.

Algunos hacían gestos de aprobación. El clima que siguió fue de gran cordialidad.

[Volver al índice](#)

Análisis de la sesión grupal

Luego de un inicio de diálogo algo dificultoso ante la exigencia de seleccionar un tema, el grupo se orienta al tratamiento de un asunto que, si bien no se plantea con claridad, se nota que todos comprenden de qué se trata y cuál es la necesidad de su

análisis. Parecen existir ciertas dudas, por parte de algunos miembros del grupo, con respecto a la permanencia en la experiencia; tales dudas surgirían de las dificultades para lograr un acuerdo sobre la renovación del arrendamiento y sobre la orientación futura que podría adoptar el grupo laboral. Esto dio lugar a un sentimiento de inseguridad que limitó las posibilidades de una participación más amplia.

Pero, junto a esto, puede observarse una decisión notoria del grupo por superar esta situación que está influyendo sobre las conductas de algunos integrantes, quienes no parecen tener una conciencia clara de las causas. De tal manera que las intervenciones extensas que se realizan constituyen un elemento básico para la toma de conciencia acerca de qué es lo que motiva aquellas actitudes y conductas. Dice Alberto: “Yo veo que Miguel tiene razón en su planteo. Yo nomás, entendí el porqué de mi ineficacia en el trabajo...”. Es decir, el grupo ha elaborado un grado de interpretación de sus problemas que hace posible la amplitud de la conciencia de sus limitaciones.

Esta toma de conciencia se hace más propicia, también, por la comunicación de algunos contenidos que revelan una interpretación de la vida grupal en la que se integran los diversos conceptos elaborados por el grupo. Tal interpretación muestra la comprensión que se ha adquirido de la necesidad de tener en cuenta al otro como elemento esencial de una vida en común. Ya las diferentes modalidades y concepciones dejan de ser vistas como molestas y antagónicas para ser ubicadas en un plano más racional, al descubrirlas como valoraciones que se integran a una vida en común, enriqueciéndola y haciéndola efectivamente posible.

Luego, en el diálogo, se hace referencia a la existencia futura de problemas. Expresan que no todo se solucionará superando esa inseguridad a la que hacen mención, sino que -en parte- dependerá del aporte que realice cada uno; además, señalan

que nuevos problemas se harán presentes. De este modo, parece destacarse el valor de los aportes individuales y una cierta confianza en que sobre esta base se podrán superar otras dificultades futuras. Así, el grupo parece haber comprendido que la etapa de los problemas no se agota con la madurez de este proceso vivido; es esta madurez en la que podrán apoyarse para enfrentar futuras exigencias.

La intervención de Alberto sobre posibles acontecimientos futuros, permite notar la afirmación que el grupo ha logrado y la asignación de responsabilidad que se otorga a sí mismo en la conquista de un futuro mejor. Seguidamente, reconocen la existencia de una situación económica difícil que se espera superar sobre la base de la confianza en las posibilidades del grupo, expresadas a través de conquistas y optimismo. Por otra parte, este sentimiento de afirmación grupal es un índice claro de que el grupo ha elaborado un nivel superior de integración.

[Volver al índice](#)

Sesión 15

Fin del proceso educativo grupal

Objetivos de la sesión grupal

En la última sesión se propondrá al grupo que realice la experiencia de hacerse cargo del desarrollo de la sesión. Se busca, de este modo, colaborar en la consolidación de los sentimientos de afirmación e integración manifestados anteriormente.

Plan de la sesión grupal

Se propondrá al grupo la realización de una experiencia de aplicación de la técnica de observación mencionada en sesiones anteriores. Asimismo, se ofrecerá la posibilidad de que otro integrante del grupo conduzca la sesión. De manera que, en esta oportunidad, se intentará que se hagan cargo completamente de la sesión. Es decir que, si el grupo está de acuerdo, tendrá que decidir quién efectuará la observación y quién conducirá, además de elegir un tema para discutir.

Crónica de la Décimo quinta sesión grupal

TS.- En una reunión anterior habíamos visto la posibilidad de incorporar un procedimiento que permite aumentar y corregir, en algunos casos, la participación. Este procedimiento hace posible que las discusiones y conversaciones se enriquezcan, sobre todo porque significa una toma de conciencia de lo que está sucediendo en determinado momento en el grupo. Lo que puede costar un poco, al principio, es ir adquiriendo la práctica para observar y también, que el grupo acepte las observaciones que se realizan. (Luego, explicamos nuevamente el procedimiento, con mayor detenimiento en las pautas para el observador). ¿Se comprendió bien el esquema de funcionamiento?

Grupo.- Asiente. Durante toda esta parte el grupo permaneció en silencio.

TS.- Es decir que el observador da su punto de vista propio, no dice lo que se le ocurre, sino lo que se está dando, en la

forma más objetiva posible. En cuanto al momento de intervenir para aportar la información, puede establecerse, en forma relativamente arbitraria, a mitad y al final de la reunión. O bien cuando se sienta la necesidad de dar información, o cuando el observador mismo considere que es oportuno. La información también deberá ser discutida, sobre si se está o no de acuerdo. Llegado el caso, también sobre las posibilidades causales de los defectos que marca la información. ¿Qué les parece si realizamos una experiencia? Necesitaríamos a alguien que dirija la discusión, que de la palabra y ordene un poco el diálogo, alguien que tome el rol del observador y un tema cualquiera para discutir.

Grupo.- Expresa aceptación.

TS.- ¿Qué tema podría ser?

Silencio.

Diego.- Podría ser la necesidad de que todos sacáramos el carnet de salud...

Continuó a esta proposición una pausa con algunas participaciones en voz baja que demostraba un esfuerzo para hallar un tema.

Miguel.- Ese tema sería importante pero más sería otro, por el cual todos nos interesaríamos en algún momento, relativo a la relación entre nosotros. Esas reuniones que pensamos hacer en otro momento, pero que no se han podido realizar todavía.

Mario.- Es un tema bueno porque abarcaría la pregunta ¿qué cosas nos parece que exige esta vida en comunidad?

TS.- Se tendrían, entonces, dos temas ¿Cuál se elegiría?

Julio.- Me parece bien el de Mario pero sería mejor limitarlo.

TS.- ¿A qué aspectos podría limitarse?

Alberto.- Por ejemplo se podría hablar del coordinador general.

Julio.- Estaba previsto para ser discutido en la asamblea.

Alberto.- Pero serviría para formar un criterio.

TS.- Está propuesto un tema ¿les parece bien o hay otra posibilidad?

Miguel.- Sería interesante ese tema además de que de él surgirán otras cosas, por ejemplo, sobre la amistad y las responsabilidades en la comunidad.

TS.- El tema entonces es el coordinador general ¿Quién se ofrece como observador?

Miguel.- Debería ser uno de los que copan más las conversaciones.

Varios.- Entonces vos. Risas.

Miguel acepta y luego pregunta al TS si puede intervenir; se le contesta que no sería conveniente.

TS.- En cuanto a quién conducirá la conversación ¿Quién se ofrece?

Se produce una pausa y luego concuerdan en que lo haga el TS, para que no haya otro fuera de la discusión.

Raúl.- Se va a ver quién será el coordinador o es una charla para -ya que estamos juntos- ver las obligaciones que va a

tener.

Julio.- Únicamente para ver la necesidad de un coordinador y las funciones, pero nombrarlo no.

Alberto.- Yo realmente no tengo ninguna idea de cuál sería la función del coordinador y de su necesidad. Por eso estoy de acuerdo en que no se designe todavía.

Raúl.- Yo decía por el hecho de que estamos todos; en otros momentos sería más difícil discutirlo.

Amelia.- El coordinador sería importante porque no habría tanta división de equipos, sino una coordinación mayor. Él va a tener que hablar con el compañero, prever trabajos, o sea, que es una función muy importante. Además, no creo que haya que fijarse en quién hará de coordinador, sino en que es una función importante para todos.

Alberto.- Sobre lo de Amelia podría decir que existían en varios equipos, pero fue un error de los equipos que cuando se nombró una coordinación no se cumplió nunca. Yo no veo todavía si no caeremos en el mismo problema con el coordinador general.

Amelia.- Primero quiero decir que no se debe hablar de desorganización, sino de organización. Además cada día esto tiene que ir funcionando y viendo si hay un método mejor; cambiar de procedimientos en bien de la vida de la comunidad. No cambia nada el ver si esto es mejor o no.

Pausa.

Julio.- Diría algo sobre las funciones del coordinador. Primero, sería ser responsable ante la asamblea, informar sobre el trabajo. Segundo, coordinar el trabajo, las tareas, también

las planillas y la coordinación de días libres. Tratando de no caer en que haya muchos de paseo y otros queden recargados de trabajo. Además, el coordinador tiene que ser exigente ya que es responsable de muchas cosas.

Gerardo.- El coordinador vería las necesidades de trabajo, lo que hay que hacer y encarga lo que hay que hacer a otro. Pero si manda hacer un trabajo que no es muy necesario, cómo se hace si se ve que está mal.

Julio.- Como siempre, habrá un plan de trabajo, cuando llegue la fecha hablará con el coordinador del equipo y le dirá qué es necesario y qué está hecho. Tampoco es el “manda más” sino que exigirá que cada equipo realice el trabajo que tiene que hacer, según el plan.

Amelia.- Claro se trata de coordinar.

Gerardo.- Yo había entendido que no habría otro coordinador, además de él. En cambio, no sería así.

Julio.- Sería fulano el coordinador de siembra, el coordinador general le preguntaría cómo se van cumpliendo los trabajos. El coordinador del equipo seguiría también. Otra cosa sería: siembra está atrasada, habría que ajustar el trabajo y colaborar con ese equipo.

Alberto.- Pero las de Julio y Amelia son diferentes.

Diego.- Este mecanismo, como todos los que se crean, son posibles si nosotros queremos trabajar. Partiendo de esto, al coordinador general lo veo importante, pero debe estar funcionando todo como hasta ahora. El coordinador general tiene la visión general de la marcha de la cooperativa. Verá el presupuesto, el plan, si se cumple o no y porqué. Por ejemplo, que sepa las salidas,

coordinación de tareas, hacer conocer las tareas de cada uno para el día. Si se eliminan los otros, tendría mucho trabajo y estaría el peligro del autoritarismo.

Amelia.- Yo había entendido que el coordinador general era uno, no tres o más.

TS.- Hasta el momento lo que se ha planteado es si habrá un solo coordinador general, o si, además de éste, se mantendrán coordinadores en cada equipo.

Amelia.- Sí, me queda claro, pero no sé si habrá eficacia con tantos.

Gerardo.- Veo la ineficacia de que haya varios, sería mejor uno porque hay muchas cosas para tener en cuenta y le será muy difícil.

Julio.- Todos estos son elementos para ver qué forma se adopta.

Solicita intervenir Miguel como observador.

Miguel.- A los 20 minutos de comenzado el diálogo, se aprecia que los que siempre participan más, lo han hecho poco y los que intervienen menos, son los que más han intervenido. En cuanto a temas desplazados, serían los motivos que llevaron a considerar la necesidad de un coordinador. Parecen haber dos tendencias: una, que apoya la existencia de un solo coordinador, y otra, que ve mejor que haya varios, además del coordinador general.

TS.- Lo expresado por nuestro observador, sería oportuno tenerlo en cuenta en la continuación del diálogo.

Julio.- Iba a pedir que se dijera algo sobre el porqué del coordinador general.

Pausa larga.

TS.- ¿Cuáles fueron los motivos?

Pausa larga.

Amelia.- La falta de organización, de mayor iniciativa, preocupación, voluntad, ya que si se funciona es para el bien de todos.

Mario.- Sobre la organización del trabajo hemos logrado mejorar bastante. Recuerdo cuando comenzamos que era un desastre, por la ineficacia y falta de organización. Hoy se ordeña más rápidamente y se termina el trabajo en menos tiempo, porque hay mayor rendimiento y organización. Lo mismo pasa en otros rubros. Por ejemplo, desde julio, si pensamos en todo lo que logramos en estos cuatro meses, es muy alentador. En estos meses hemos hecho cosas que nos llevaron un año resolver. Organización, se logró bastante, lo que hace falta es coordinar para un mayor ajuste entre los equipos. En la cocina se han visto cambios en el arreglo y funcionamiento, pero se ve que hay necesidad de conversar más sobre estos problemas.

Amelia.- Yo, sinceramente, veo poco claro.

Diego.- Mario dijo un porqué para que haya un coordinador general al decir que cada uno de nosotros, en cada equipo, estamos muy absorbidos y no tenemos tiempo de ver lo de otro equipo. A veces, se juzga a un compañero de otro equipo sin saber bien porqué. Esto se superaría.

Amelia.- Si es por todo eso, entiendo por qué la necesidad de un coordinador general.

Alberto.- Otro motivo que dio Mario fue el de poder entrelazar más a los equipos.

TS.- Se han señalado dos motivos: una mayor información sobre la marcha de otros equipos y mayor coordinación de los equipos de acuerdo con el plan general.

Alberto.- Ahora no veo por qué eliminar a los demás coordinadores. Estoy pensando que no va a haber eficacia de un coordinador solo sin otros por equipo, porque lo va a absorber completamente.

Amelia.- Yo pienso que un coordinador tendrá que cumplir y hacer cumplir las responsabilidades. Que se hagan realmente las cosas y que coordine la realización con los demás.

TS.- Es decir que importa más que cumpla una función de hacer asumir responsabilidades.

Amelia.- Claro, tiene que ayudar al otro conversando y, así, superar los problemas de responsabilidad que pueda tener.

Julio.- Que no sea una empresa capitalista, pero sí preocuparnos por la capitalización.

Amelia.- Sí, pero no solo por la capitalización.

TS.- ¿Quiere decir que habría acuerdo en que se atenderían mejor los aspectos de organización y capitalización?

Varios.- Sí.

Pausa.

Alberto.- Veo que un coordinador general solo, tendrá una tarea

muy difícil, sería más viable el coordinador general con los coordinadores que ya existen. Será más eficaz ya que hay un compañero encargado de cada equipo y colaboraría con él.

Mario.- Ahora se ha tomado un camino mejor ya que no queremos convencer al otro, sino dar una opinión sin tratar de convencer. Sin embargo, como está la duda, no creo que la coordinación cambie la orientación cooperativa. Por ejemplo, parecería que un coordinador se asemejaría a un capataz y no es fácil ver las diferencias si no se las ve a fondo. En la empresa capitalista el capataz busca beneficios para el poseedor del capital. El personal vende su trabajo por lo que se le paga, por el trabajo que hace. En cambio, la cooperativa es un fin contrario, es un sistema de trabajo y es la contestación al otro sistema. La cooperativa busca, con organización, producir calidad y distribuir servicios y no tanto capital, aunque también, para poder ser fuerte y dar más servicios a la sociedad. El coordinador no representa al capital sino a la autoridad que se ha dado la cooperativa por la Asamblea o por el Consejo Directivo. Es decir, responde a la voluntad de todos y teniendo en vistas un mejor servicio.

Raúl.- No sé si me alejo un poco del tema, pero una tarea del coordinador general sería cuando hay una cosecha pronta, entonces coordinará con la Comisión de Comercialización la venta rápida. Porque, de repente, espera uno del otro y no se hace, en cambio así, el coordinador general se preocuparía directamente.

Varios.- Responden con gestos afirmativos.

Luego de esta intervención se produjo una pausa

prolongada en la que se les preguntó si habían más opiniones. Al no recibir respuestas se propuso dar por finalizada la sesión y escuchar antes al observador.

Miguel.- Hay pocos aspectos nuevos. Es interesante observar que, al callarse los primeros en hablar, siempre surgen otros. Sin duda que las intervenciones, no en contenido sino en número, fueron más las de Amelia y Julio, también las de Alberto. Algunas opiniones demuestran tener más visión, otras se lo plantean por primera vez, lo que significa que hay necesidad de seguir pensando. También, aunque un poco largamente por parte de Mario, se aclaró el concepto de empresa capitalista y cooperativa. Pero no se aclararon los motivos de la creación del coordinador general. Se notaron las pocas intervenciones de varios. Se mantienen las tendencias en cuanto a tener un coordinador general, o bien, otros coordinadores con un coordinador general. No se observaron tensiones, más bien preocupaciones.

TS.- Bueno, sería importante que ahora el grupo diera su opinión sobre las observaciones.

Mario.- Faltó señalar que, por falta de reuniones de este tipo, estamos acostumbrados a opinar y tratar de convencer al otro y no de opinar en forma de aporte.

Julio.- Pero se dio así porque no se iba a nombrar a nadie, en cambio, cuando se designe, cada uno vendrá con una opinión.

Mario.- Por eso mismo no debería darse así, ya que aún no tenemos nada que resolver.

Amelia.- Estoy de acuerdo con Mario.

Luis.- Veo clara la necesidad de estas reuniones donde no se van a resolver cosas, sino donde se discuten aspectos dándose elementos de juicio que permitan elaborar una opinión más concreta.

TS.- Si no hay nada más que agregar podríamos dar por finalizada la sesión.

Pausa.

TS.- Pienso que mi presencia ahora no es tan necesaria, mi contacto con ustedes ha sido una buena y hermosa experiencia para mí. Realmente tengo el sentimiento de dejar un grupo de amigos y siempre estaré disponible para cualquier tipo de asesoramiento que haga falta. Podríamos dejar establecido que ustedes nos manden una carta sobre cualquier asunto para el que deseen nuestra opinión, cada vez que lo crean conveniente y cuando les parezca.

Pausa. Nadie dio ninguna opinión, el grupo permaneció en silencio.

Miguel.- Bueno, ahora quedamos responsables también de este asunto.

El clima final, como el de toda la sesión, fue de serenidad y cordialidad.

[Volver al índice](#)

Análisis de la sesión grupal

La selección del tema muestra al grupo, inicialmente, interesado por continuar dialogando sobre las relaciones grupales pero,

finalmente, predomina la proposición de analizar los criterios que llevarían al nombramiento de un coordinador general de la cooperativa.

La elección de este tema parece tener una significación importante, ya que, en realidad, señala que el grupo ha asumido la responsabilidad de la sesión. Implica que se realizará una sesión a la que ya no se le asignará un valor especial para el grupo, sino que representa una forma futura de análisis en torno a un problema específico.

Se agrega el nombramiento de un observador; faltó que uno de ellos condujera la sesión, para que el grupo hiciera una primera experiencia completa de comportamiento independiente. Si bien eso no ocurrió, es notorio que el grupo tomó bajo su responsabilidad el análisis minucioso de los aspectos vinculados al tema. Se percibe una participación renovada de los miembros del grupo sobre la base de un intercambio comunicativo que hace posible la clarificación de los conceptos y su integración; lo cual conduce a obtener, finalmente, una idea bastante elaborada en torno al tema en cuestión.

Esta sesión parece significar un ejemplo de la capacidad comunicativa lograda por el grupo. Pero también, a través de la interconexión de las intervenciones, se puede observar un nivel de integración en el que se han superado las dudas y temores, tanto presentes como futuros, planteados anteriormente. Estaríamos, entonces, ante un grupo con un aceptable nivel de comunicación e integración, que lo hace sentirse capaz de analizar con soltura un tema. Esto representa un cambio respecto de su funcionamiento y organización, que facilitará el desarrollo futuro del grupo laboral.

[Volver al índice](#)

[Volver al índice](#)

CONCLUSIONES FINALES ACERCA DEL PROCESO GRUPAL

La información que se ha ofrecido acerca del proceso grupal permite apreciar el desarrollo y la confirmación de las hipótesis iniciales generales, que pueden ser sintetizadas de la siguiente manera: que la toma de conciencia en la forma de la comunicación y la reflexión crítica de los problemas constituyen instrumentos eficaces para procesar cambios favorables en los procesos de TSG.

La hipótesis relacionada con las alternativas y dificultades concretas que debía afrontar el grupo, en su expresión general, se desplegó a lo largo del proceso del grupo en todo un sistema armónico de hipótesis parciales y de carácter interpretativo y operacional. Puede considerarse que esta experiencia de trabajo con grupo resulta significativa por el rigor y el esfuerzo de profundización que se ha intentado lograr, pero también porque se integra a otros resultados obtenidos en posteriores trabajos con grupos de estudiantes de distintos niveles educativos, así como a grupos cooperativos de producción y vivienda por ayuda mutua, pudiendo constituir un paso más en la línea científica del TSP.

También se demuestra cómo, a través de la comunicación dialógica en tanto instrumento de comunicación metodológica, se pueden desarrollar procesos de comprensión objetiva de las realidades humanas, cómo realizar un proceso educativo respecto del cambio de las conductas y formas de relacionamiento, en el marco de situaciones críticas en las que las personas se debaten. Para esto se necesita llevar a cabo una

forma de comunicación basada en saber escuchar y en estar dispuesto a conocer el pensamiento y los sentimientos que condujeron a las personas a la adopción de las variadas formas de decisión y comportamiento.

Es en este sentido que la labor profesional se tendrá que llevar a cabo desde su trascendencia como disciplina científica, al estar orientada por una teoría que indica el nivel de explicación del fenómeno y por la acción comunicativa del trabajador social. Desde este marco se podrá abordar el pensamiento que guió a los miembros del grupo, a fin de identificar problemas y elaborar hipótesis que, junto con las personas involucradas en la crisis y mediante la reflexión crítica, alcancen la comprensión de los acontecimientos, avancen en la toma de conciencia acerca de los problemas por parte de los sujetos y propicien la transformación de la realidad. En definitiva, se trata de una labor de base científica que, mediante el sometimiento a hipótesis de los contenidos de las situaciones críticas y su contrastación con la realidad, permite elaborar la explicación de las conductas, procesos y decisiones tomadas, significando la forma de ejercicio profesional para la superación de las situaciones en crisis y la realización más objetiva de los comportamientos humanos.

[Volver al índice](#)

[Volver al índice](#)

BIBLIOGRAFÍA

- Bion, W. R. (1972). *Experiencias en grupos*. Paidós.
- Di Carlo, E. (1969). *Perspectivas en la conducción de grupos*. Guillaumet.
- Di Carlo, E. (1997). *Trabajo social con grupos y redes: nuevas perspectivas desde el paradigma humanista dialéctico*. Lumen Humanitas.
- Di Carlo, E. (1999). *Liderazgo de pequeños grupos para el cambio: intervención y aprendizaje en organizaciones*. Paideia; Miño y Dávila.
- Di Carlo, E. y Gamba, R. (2003). *Estudios en educación: un examen desde Platón a Piaget*. Paideia; Miño y Dávila.
- Foulkes, S.H. y Anthony, E.J. (1968). *Psicoterapia psicoanalítica de grupo*. Paidós.
- Goldmann, L. (1967). *Las ciencias humanas y la filosofía*. Nueva visión.
- Grinberg, L.; Langer, M. y Rodrigué, E. (1977). *Psicoterapia del grupo*. Paidós.
- Gibb, J.R. (1969). *Dinámica de grupos*. Humanitas.
- Hamilton, G. (1992). *Teoría y práctica del Trabajo Social de caso*. La Prensa Médica Mexicana.
- Ibañez V. (2011), comp. *Historia, identidad e intervención profesional*. Suárez.
- Konopka, G. (1968). *Trabajo Social de grupos*. Euroamérica.

- Krmpotic, C. (1999). *El concepto de necesidad y políticas de bienestar*. Espacio.
- Mead, G.H. (1973). *Espíritu, persona y sociedad*. Paidós.
- Miranda Aranda, M. (2004). *De la caridad a la ciencia: pragmatismo e interaccionismo simbólico*. Mira.
- Miranda Aranda, M. (2013), coor. *Aportaciones al Trabajo Social*. Prensas universitarias de Zaragoza.
- Moreno, J.L. (1974). *Psicodrama*. Hormé.
- Osorio, J. (2001). *Fundamentos del análisis social: la realidad social y su conocimiento*. Fondo de Cultura Económica.
- Perlman, H. H. (1965). *El Trabajo Social individualizado*. Rialp.
- Pichon Rivière, E. (1977). *El proceso grupal: del psicoanálisis a la psicología social (I)*. Nueva visión.
- Los pioneros del Trabajo Social: una apuesta por descubrirlos: exposición bibliográfica* (2004). Universidad de Huelva, Escuela Universitaria de Trabajo Social.
<http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/3040/b13438177.pdf?sequence=1>. Consultado el 25/8/2019.
- Richmond, M. E. (2005). *Diagnóstico social*. Siglo XXI.
- Rodrigué, E. y Rodrigué, G.T. de (1966). *El contexto del proceso analítico*. Paidós.
- Ruesch, J. (1964). *Comunicación terapéutica*. Paidós.
- Ruesch, J. y Bateson, G. (1965). *Comunicación: la matriz social de la psiquiatría*. Paidós.
- San Giácomo, O. (2001). *Trabajo Social y conocimiento objetivo*. Grupo EIEM, Universidad Nacional de Mar del Plata.

San Giácomo, O. (2013). *Comunicación y conocimiento*. UNAM, Escuela Nacional de Trabajo Social.

San Giácomo, O. (2016) Las propuestas ideológicas en la profesión de Trabajo Social. *Trabajo Social*, No. 67, Vol. 30, 2. EPPAL.

San Giácomo, O. (2017). El aporte del Trabajo Social en las ciencias sociales. *Trabajo Social*, No. 69, Vol. 31, 1. EPPAL.

Scheuer, J. (1985). Legacy of light: University Settlement's first century. University Settlement Society of New York. *VCU Libraries*.

<http://socialwelfare.library.vcu.edu/settlement-houses/origins-of-the-settlement-house-movement/>. Consultado el 29/10/2019.

Souto, M. (1993). *Hacia una didáctica de lo grupal*. Miño y Dávila.

Torres, Z. (1982). *Grupo: instrumento de Servicio Social*. Humanitas.

Travi, B. (2006). *La dimensión técnico instrumental en Trabajo Social*. Espacio

Travi, B., Ibañez, V. y Gulino, F. (2017). El trabajo social con grupos y el abordaje de problemáticas sociales complejas: fundamentos teórico-metodológicos, formación e intervención profesional. *Ts Territorios. Revista de Trabajo social*, 1 (1), 57-74. Universidad Nacional José C Paz.

Trecker, H. (1966). *El Trabajo Social en grupos*. C.E.U.S.S., Uruguay.

[Volver al índice](#)

Oswaldo San Giácomo

Asistente Social Universitario (Escuela Universitaria de Servicio Social, Uruguay, 1971). En su país Integró el Equipo de Investigación sobre Conducción de Grupos dirigido por el Prof. Enrique Di Carlo 1967 a 1972. Ejerció la docencia, fue asesor de cooperativas de producción y vivienda y trabajó en el ámbito del Poder Judicial.



Ha dictado cursos y conferencias en la Escuela Universitaria de Trabajo Social de la UNAM, México, y en la Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina. Publicaciones: contribución en *Papeles Científicos de Trabajo Social* y *Revista Anuario* del EIEM, *Construcción del Objeto y Comunicación Racional* (1996) y *Trabajo Social: Conocimiento y Transformación* (1997). Con con el Prof. Enrique Di Carlo, *Una Introducción al Trabajo Social* (2001). *Trabajo Social y Conocimiento Objetivo* (2001, Universidad de Mar del Plata, EIEM y Fundación PAIDEIA). *Comunicación y conocimiento* (2012, ENTS-UNAM).

Contacto a través del correo electrónico: urumex22@gmail.com



Viviana Beatriz Ibañez

Licenciada en SS (UNMdP). Especialista en Familia (Escuela Berstein). Master en comunicación e intervención con Grupos (Universidad Sevilla) y Doctora Ciencias Sociales y Trabajo Social (Universidad Pablo de Olavide).

Docente de grado y posgrado e investigadora de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Ha dictado cursos de posgrado en otras universidades de Argentina (Rosario, Córdoba y Jujuy); también en universidades de otros países (Chile, Perú, España).

Dirige el Grupo de Investigación Familia y Grupo desde el Trabajo Social investigando sobre temas de familia desde el año 1999. Trabaja en el Servicio Social Universitario de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Cuenta con experiencia en el campo de las adicciones, la asistencia a familias y supervisión de equipos de trabajo de salud mental en el campo.

Entre sus publicaciones (algunas en coautoría) se destacan: *La construcción Social de la Familia* (2002); *Historia Identidad e Intervención profesional* (2011); *Reflexiones y propuestas para una política igualitaria de trabajo y cuidados* (2012).

Correo electrónico de contacto: vibanez@mdp.edu.ar



Este libro se terminó de producir en Mar Chiquita,
Provincia de Buenos Aires, Argentina.
Diciembre de 2020