



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD: IZTAPALAPA.

DIVISIÓN: CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES.

CARRERA: PSICOLOGÍA SOCIAL.

MATERIA: SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN.

TÍTULO: *"RECONSTRUCCIÓN CUALITATIVA DEL PROCESO DE UN GRUPO NATURAL".*

FECHA: JULIO 1997.

ALUMNAS: LÓPEZ ORDAZ EVA LORENA 93325367
RIVERA LÓPEZ MARIBEL 93326982

ASESOR: Mto. MIGUEL ANGEL AGUILAR.

***“RECONSTRUCCIÓN CUALITATIVA
DEL PROCESO DE UN GRUPO NATURAL.”***

**TESINA PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADAS
EN PSICOLOGIA SOCIAL**

PRESENTAN:

***LOPEZ ORDAZ EVA LORENA
RIVERA LOPEZ MARIBEL***

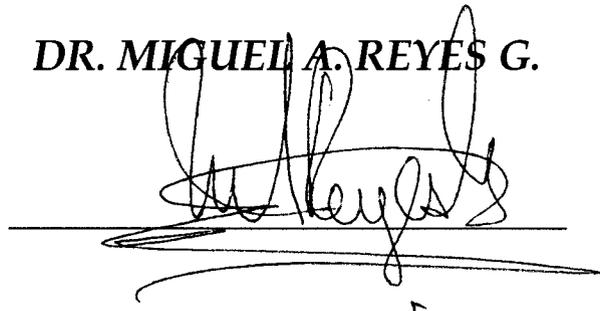
ASESOR:

MIGUEL ANGEL AGUILAR

LECTORES:

ALFREDO NATERAS DOMINGUEZ

DR. MIGUEL A. REYES G.



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Miguel A. Reyes G.', is written over a horizontal line. Below the signature, there are several horizontal strokes, including a long, sweeping underline that extends to the right.

JULIO 97

INDICE

INTRODUCCIÓN.	1
---------------	---

SECCIÓN I PAISAJE CONCEPTUAL

CAPITULO 1 . CONTEXTUALIZACIÓN DEL CONCEPTO DE GRUPO.

1.1 El grupo no es...	5
1.2 Aproximación a una definición.	6
1.3 Grupos en grupos: Tipologías.	11
1.4 Grupo natural vs. Grupo artificial.	18
1.5 Conclusión.	20

CAPITULO 2 . TRATANDO DE ENCONTRARNOS:

TENDENCIAS EN EL ESTUDIO DE LOS GRUPOS.

2.1 Tendencia Terapéutica.	21
2.1.1 Dispositivo psicoanalítico.	22
2.1.2 Dispositivo sociométrico y psicodramático.	22
2.1.3 Dispositivo de potencial humano y grupos de encuentro.	24
2.2 Tendencia Experimental.	25
2.2.1 Lewiniana.	27
2.2.2 Dispositivo de grupo T.	28
2.2.3 Experimentación psicosociológica.	30
2.3 Tendencia de Perspectiva grupal.	32
2.3.1 Interaccionismo.	33
2.3.2 Dispositivo de grupo operativo.	35
2.3.3 Dispositivo de grupos elaborativos de simbolización.	37
2.3.4 Modelos de desarrollo.	38
2.4 Conclusión.	43

**CAPITULO 3 . DIMENSIONES QUE GUÍAN NUESTRA PESQUISA:
LIDERAZGO, AFECTIVIDAD Y COHESIÓN.**

3.1 Cohesión grupal.	46
3.2 Liderazgo grupal.	54
3.3 Afectividad grupal.	63
3.4 Conclusión.	67

SECCIÓN II

CAPITULO 4 . ABORDAJE METODOLÓGICO.

4.1 Elección de la unidad de análisis.	69
4.2 Procedimientos:	
Observación participante y entrevista semiestructurada.	70
4.3 Estrategia analítica.	73

CAPITULO 5 . ANÁLISIS.

5.1 Contextualización.	74
5.2 Etapa 1 : Replanteamiento previo individual.	76
5.2.1 Motivaciones.	76
5.2.2 Aprendizajes.	78
5.2.3 Argumentos para conformar un nuevo grupo.	79
5.2.4 Expectativas.	80
5.3 Etapa 2 : Conformación.	81
5.3.1 Red de relaciones.	85
5.3.2 Exposición y diversificación de objetivos.	88
5.3.3 Actividades que favorecen la conformación.	90

5.4 Etapa 3 : Consolidación.	93
5.4.1 Plan de Desarrollo Municipal.	94
5.4.1.1 Firma del convenio tripartita.	95
5.4.1.2 Inauguración de la Casa - UAM.	96
5.4.1.3 Planeación en las reuniones.	96
5.4.1.4 Seminario de investigación participativa.	96
5.4.1.5 Evento de entrega de la propuesta.	97
5.4.2 Elaboración de estatutos.	97
5.4.3 Resultados preliminares.	99
5.4.3.1 Estilo de liderazgo.	99
5.4.3.2 Afectividad grupal.	100
5.4.3.3 Grado de participación.	101
5.4.3.4 Funciones asumidas en el grupo.	102
5.4.3.5 Emergencia de la identidad grupal.	102
5.4.3.6 Relación con otros grupos.	103
5.4.3.7 Formas de inclusión - exclusión.	104
5.4.3.8 Cohesión.	105
5.5 Etapa 4 : Institucionalización.	106
CAPITULO 6 . CONCLUSIONES.	108
BIBLIOGRAFIA.	114
ANEXOS.	117
1. Protocolo de conversación.	
2. Guia de observación participante.	
3. Entorno grupal: Tlalmanalco.	
4. Documentos del trabajo grupal.	

INTRODUCCIÓN

A nuestro parecer la importancia de los grupos, radica en su función dentro de la sociedad, ya que a partir de lo que puede lograr o construir, tanto facilita o promueve el desarrollo del ser humano como regula la vida de la sociedad conformándola y transformándola. Es por ello que se ha buscado revelar científicamente todo aquello que tenga que ver con el fenómeno grupal desde las ciencias sociales. Sin embargo, la forma en que, por lo general, se ha estudiado ha sido extrayéndolo de su contexto social, es decir, pensando en él como un ente separado que se puede explicar por sí mismo a partir de establecer condiciones en las que sea posible controlar variables que permitan aceptar o rechazar hipótesis para poder hacer generalizaciones, dejando de lado la riqueza que se podría aportar estudiándolo en el contexto de su desenvolvimiento natural cotidiano.

Sin dejar de reconocer que esta forma de indagar sobre el grupo ha arrojado valiosas aportaciones, vemos conveniente e indispensable, desde nuestro punto de vista, acrecentar el estudio de los grupos, que por la manera de abordarlos, se denominan naturales, ya que concibe al grupo inmerso en el acontecer social.

Para efectuar esta forma de abordar al grupo recurrimos al respaldo teórico metodológico del cual nos ha dotado hasta ahora el enfoque de la psicología social, como una de las ciencias sociales que se encuentran en posibilidad de contribuir en gran medida a la revelación de este fenómeno.

Al pretender incursionar en la investigación de los grupos naturales vimos la necesidad de enfocarnos al desarrollo del proceso grupal, ya que nos permite comprender como se da la evolución del grupo desde que se conforma hasta el logro de sus objetivos y como lo viven las personas que lo integran. Consideramos que la importancia de dar cuenta del proceso del grupo consiste en que al evidenciarlo se generan pautas de explicación que se podrían aplicar a otros grupos, así como, posibilitarían la elaboración de dispositivos que de alguna manera pudieran guiar la funcionalidad grupal.

Sabiendo que abordar a los grupos naturales implicaría poder tomar cualquier tipo de grupo que configura la realidad social, hemos optado por un grupo que nos parece juega un papel sumamente relevante en tanto que promueve la generación de nuevas formas de organización de la vida en sociedad que de manera autogestiva procuren el mejoramiento de la calidad de vida de todos los que en ella coexistimos. Esto constituye la esencia de su existencia y razón de su actividad. Debido a ello lo hemos denominado *grupo promotor de cambio social*. De acuerdo a lo anterior, la finalidad de esta investigación es realizar la reconstrucción del proceso grupal de un grupo promotor de cambio social en función de su finalidad y natural en cuanto a nuestro abordaje metodológico.

Esta investigación de carácter descriptivo-análítico, se realiza sobre la base de la concepción sartreana que plantea que el grupo se configura como tal en la medida en que sus integrantes se lo proponen y lo construyen y en que siendo una entidad dinámica se constituye como un producto y productor de relaciones particulares entre los mismos. Por tanto, el *grupo no es* sino hasta el momento en el que inicia y vive un proceso grupal que determina su existencia y la de sus miembros en él.

El grupo que elegimos para efectos de esta investigación se sitúa en un lugar que se vislumbra como una encrucijada de la situación social actual, el municipio de Tlalmanalco de Velázquez, Estado de México a las faldas del volcán Iztaccihuatl, uno de los varios municipios que conforman la micro-región de los volcanes que constituye una de las reservas ecológicas que resta al margen de la ciudad de México y que se encuentra a punto de ser absorbida por la mancha urbana. Este grupo, compuesto básicamente por nueve personas, parte una dinámica de actividad que pretende generar un proceso organizativo mucho más amplio a nivel comunitario, es por ello que le conferimos la condición de ser promotor de cambio social.

Partiendo de un abordaje metodológico cualitativo se realizó observación participante, sistematizando la información a través de diarios de campo en base a una guía de observación que contempla cuatro niveles: el temático, el funcional, el cognitivo y el afectivo. Posteriormente se aplicaron entrevistas semiestructuradas a una muestra de seis personas elegidas a partir de que hubieran vivido el proceso del grupo desde su inicio y continuaran en él.

Considerando lo anterior, se diseñó una estrategia analítica en la que se estableció la existencia de una serie de etapas que permitieron la lectura del proceso grupal. Se identificaron fundamentalmente cuatro de ellas: *previa individual, conformación, consolidación e institucionalización*. Por otra parte, a través de un análisis de contenido se sustrajo un conjunto de categorías a partir de las palabras recurrentes que se ubicaron en lo que decían las personas en las entrevistas. Finalmente considerando que esta reconstrucción plantea la manifestación de un sin número de dimensiones grupales se determinó que solamente se analizarían tres: *liderazgo, cohesión y afectividad*. Para ello se recopilaron una serie de categorías implícitas que nos permitieron interpretar la manifestación de cada uno en este tipo de grupo.

En función de su estructura este informe de investigación está compuesto por una recopilación teórica a la que llamamos paisaje conceptual conformada por tres capítulos.

En el primero se retoman las definiciones que más ilustran nuestra forma de concebir al grupo, del mismo modo, se hace un recorrido por los diferentes criterios que determinan los tipos de grupos y finalmente se expone una breve reflexión sobre la contraposición entre grupo natural y grupo artificial.

En el segundo se realiza un esbozo de las diferentes orientaciones o corrientes que hasta ahora han guiado el estudio de los grupos. Y el tercero plantea el despliegue teórico de las tres dimensiones grupales elegidas: *liderazgo, cohesión y afectividad* en función de cómo han sido definidos por algunos autores, cómo se manifiestan y las propiedades grupales a partir de las cuales han sido estudiados.

El cuarto capítulo se refiere al abordaje metodológico que llevamos a cabo, explicando los procedimientos bajo los que se eligió la unidad de análisis, se aplicaron las técnicas y se sistematizó la información. En el quinto capítulo se da paso al desarrollo de la estrategia metodológica diseñada a través de la cual se hace una contextualización de la situación social del grupo, se desglosa el contenido de cada una de las etapas, explicitando los criterios que permiten delimitar el paso de una a otra y se expone la interpretación de las categorías identificadas.

El sexto capítulo contiene una serie de conclusiones derivadas del análisis que giran en torno a lo que se encontró con respecto al grupo y su proceso, al los grupos naturales, y a lo que reveló la evidenciación del liderazgo, la cohesión y la afectividad como factores importantes dentro del grupo.

En suma, son seis los capítulos que procuran darle sentido al desarrollo de esta investigación.

SECCIÓN I

PAISAJE CONCEPTUAL

CAPITULO 1

CONTEXTUALIZACION DEL CONCEPTO DE GRUPO.

1.1 EL GRUPO NO ES...

A nuestro parecer, la importancia de los grupos, en sí, radica en su función dentro de la sociedad, ya que a partir de lo que puede lograr o construir, tanto facilita o promueve el desarrollo del ser humano como regula la vida de la sociedad conformándola y transformándola .

Al igual que nosotras varios investigadores al percatarse de la relevancia que tiene el grupo y al mismo tiempo de la complejidad que presenta para abordarlo se han abocado a tratar de definirlo como respuesta a una realidad que rebasa el ámbito conceptual existente. Sin embargo, en este afán por explicarlo, han llegado al grado de encasillar al concepto de acuerdo al predominio de diferentes elementos (*interacción, membresía, comunicación, roles, etc.*), vistos bajo diversos enfoques (*psicoanalítico, sociológico, humanista, etc.*), así como dentro del momento histórico en el que se ha originado tal explicación.

Tales definiciones en vez de englobar al grupo con todo lo que implica, al parcializarlo, lo limitan arrebatándole el derecho de ser a partir de su propia construcción. Cada definición limita al grupo y por lo tanto en cada una deja de ser un poco. De ahí el porque el título del presente capítulo.

Sin dejar de valorar el trabajo hasta ahora realizado para explicar el grupo, que sin duda alguna ha hecho aportaciones importantes para una mayor aproximación a la revelación de este fenómeno, nos parece necesario aclarar que más que definirlo es tratar de contextualizarlo en la construcción de sí mismo.

En este capítulo retomaremos las definiciones que más ilustran nuestra forma de concebir al grupo, del mismo modo haremos un recorrido por los diferentes criterios que determinan los tipos de grupos y finalmente expondremos una breve reflexión sobre la contraposición entre grupo natural y grupo artificial .

1.2 Aproximación a una definición.

Desde nuestro punto de vista, cinco han sido los autores cuyas definiciones han aportado desde diversas aristas elementos importantes para la comprensión de este concepto. Sin pretender profundizar demasiado en cada una haremos énfasis en los elementos que se relacionan con el propósito de esta investigación .

Comenzaremos con la definición que hace Sprott Weller en su libro *Grupos Humanos*, en la que el eje principal lo constituye la interacción contextualizada bajo lo que el llama enfoque psicosocial:

"Un grupo, en el sentido psicosociológico, es una pluralidad de personas que interaccionan una con otra en un contexto dado, más de lo que interaccionan con cualquier otra persona. La noción básica es la interacción relativamente exclusiva en cierto contexto".¹

¹ Weller Sprott, Grupos Humanos. Editorial Paidós, Buenos Aires, 1973, p. 7

Por su parte Pagés al definir al grupo, retoma otros elementos:

"Los grupos son conjuntos de personas que a causa de su historia individual, de las relaciones interpersonales anteriores, o de cultura, experimentan de una forma particular un conflicto afectivo vivido por un grupo de personas más numeroso del que ellos forman parte"²

De esto, resulta interesante rescatar la invitación que hace el autor a considerar a los grupos dentro de un contexto social amplio que implica relaciones afectivas particulares y procesos grupales complejos.

Del mismo modo, hace énfasis en la influencia que tienen las estructuras globales sobre los grupos pequeños que se encuentran inmersos en ellas. Por lo tanto el grupo pequeño es considerado como el "emergente" o portador de los sentimientos o afectividad que se vive en grupos mucho más amplios. De ahí la importancia de estudiarlos.

Pagés supone que los sentimientos del grupo son de naturaleza colectiva y que por tanto, deben de estudiarse bajo el enfoque psicosocial.

Definitivamente el punto central de esta definición es la experiencia dentro de los grupos, de un conflicto afectivo por lo que le atribuye al grupo, el ser un espacio en donde hay posibilidad de trabajar los conflictos que son rechazados al no poder ser resueltos por las grandes estructuras sociales. Por lo que, consideramos que la inclusión de la dimensión del conflicto es un aporte digno de tomarse en cuenta.

Sin embargo, pensamos que Pagés con esta definición, trata pero no alcanza a conjuntar lo individual con lo colectivo, porque su tesis está inscrita en dispositivos grupales terapéuticos y de formación.

² Max Pages, La vida afectiva de los grupos. Editorial Fontanella, Barcelona, 1977, p. 393.

Kurt Lewin a partir del desarrollo de la teoría de Campo define al grupo en base a la interdependencia dinámica de las relaciones entre sus miembros, contraponiendo ésto a las definiciones que consideran al grupo simplemente como categoría social en la que los miembros tienden a homogeneizarse.

"La similitud entre personas solo permite clasificarlos, reunirlos bajo un mismo concepto abstracto , mientras que pertenecer al mismo grupo social implica la existencia de interrelaciones concretas y dinámicas entre las personas. Los grupos fuertes y bien organizados, lejos de ser por completo homogéneos, contienen una variedad de diferentes subgrupos e individuos. No es la similitud o la disimilitud lo que decide si dos individuos pertenecen al mismo o diferentes grupos. Lo decide la interacción social u otros tipos de interdependencia. Se define mejor un grupo como un todo dinámico, basado más bien en la interdependencia que en la similitud".³

De acuerdo con esta definición el elemento más importante es la interdependencia dinámica entre los miembros del grupo, lo cual nos lleva a pensar en la manera en que los integrantes están íntimamente relacionados en todo lo que concierne al grupo, dependen unos de otros para lograr el fin que los une. Es decir, cualquier movimiento de alguno de los miembros estaría dinamizando el proceso grupal.

Jean Paul Sartre en su obra "La Crítica de la razón dialéctica" desarrolla una concepción con la que se puede abordar el fenómeno grupal. Debido a la complejidad de la lectura y comprensión de sus elucidaciones trataremos de presentarla en base a lo que nos interesa de ella de acuerdo a la interpretación que

³ Lewin Kurt. Resolving social conflicts. Editorial: Harper, Nueva York, 1948, p. 184.

retoman Alfredo y Octavio Nateras. Ellos dicen que Sartre parte de lo que <<el grupo no es>>: No es una entidad estática, inamovible; tampoco existe como fenómeno a priori: El grupo <<es>> en tanto sus integrantes se lo proponen y lo construyen. El grupo se presenta como una totalidad, no derivada de la mera conjunción numérica de sujetos en un espacio, sino como un producto y productora de relaciones particulares entre los integrantes: los miembros constituyen y crean al grupo, y a su vez son constituidos, y el resultado del fenómeno del cual son parte.⁴

Consideramos que esta forma de concebir al grupo va de acuerdo a lo que nosotras a partir de nuestra experiencia, hemos encontrado en lo que al respecta al grupo.

A nuestro juicio, esta concepción no es en sí una definición, sino que da elementos que permiten estudiar libremente el proceso de construcción del grupo.

Por otro lado, Mara Fuentes Ávila investigadora de origen cubano, tratando de dar respuesta a las múltiples preguntas que presenta el estudio de grupos, a partir de su experiencia de 10 años de investigación del proceso grupal, logra elaborar una definición que posiblemente se aproxime en gran medida a lo que constituye un grupo:

"...grupo pequeño entendido como uno de los ámbitos principales de construcción y desarrollo de la subjetividad y por lo tanto, como un privilegiado espacio socializador en el cual cada ciudadano recibe una particular influencia social, comunitaria e institucional e interpersonal y en donde a la vez devuelve su reflejo particular de la misma."⁵

⁴ Octavio Nateras y Alfredo Nateras. Polis 92 Anuario de Sociología. UAM, México, 1992 p. 242

⁵ Fuentes Ávila Mara. Psicología Social del grupo: Investigación y desarrollo de teorías. Editorial Universidad de la Habana, 1996, p. 7.

Pensamos que al contrario de otras definiciones que hemos encontrado, ésta logra un equilibrio entre socialidad e individualidad, enunciando al grupo como el espacio en el que se comunican, se retroalimentan y se asocian. No hay un extremo ni una sobre-estimación de alguno de estos polos, sino que trata de conjugarlos dándole su importancia a cada uno.

Consideramos que esta definición contextualiza al grupo, no lo extrae para explicarlo aisladamente, sino que lo sitúa en donde pertenece y le otorga un gran sentido y función a la vida social. Por ello cualquier grupo podría compartir dicha definición.

En un párrafo más adelante, amplía y le da forma a esta idea:

"Los grupos sociales, al constituirse con el objetivo de realizar determinadas actividades y alcanzar metas específicas desarrollan procesos de organización y dinámica interna que les posibilita tanto el mantener un estado de equilibrio interno que garantice su existencia como su propio movimiento a estadios superiores de desarrollo".⁶

Leyendo cuidadosamente esta definición, podemos encontrar una lógica del fenómeno grupal que consiste en que a partir de buscar el logro de los objetivos que llamaremos explícitos, porque son lo que se pueden identificar fácilmente desencadenan procesos internos que darán lugar a que el grupo asegure su existencia y evolución, objetivos que llamaremos implícitos porque se alcanzan sin que los miembros se lo propongan, porque son inherentes al proceso grupal.

Consideramos significativa esta definición porque involucra en esta lógica todo lo que concierne al grupo, así como también porque en ella se explicita el movimiento y evolución del grupo a través de etapas de desarrollo. Así también, en esta definición está implícita la dimensión del tamaño del grupo ya que se

⁶ Ibid. p.7

enfoca al análisis del grupo pequeño en cuanto a que cumpla con las funciones que ella le adjudica, lo cual la distingue de otros autores que no hacen una diferenciación con respecto a esta dimensión. En la revisión bibliográfica no habíamos encontrado una definición que retomara el proceso del grupo como tal.

1.3 Grupos en grupos: tipologías.

En el afán de querer simplificar la comprensión del mundo social a partir del estudio de los grupos y con el objetivo de descomplejizar su abordaje científico numerosos autores se han dedicado a describir diversos criterios bajo los cuales sea posible organizar la gran cantidad de tipos de grupos que coexisten en el contexto social.

Sabemos que no ha sido fácil hacer dicha clasificación, por lo que ha resultado complicado para los autores llegar a un consenso, lo cual ha originado gran confusión entre los interesados en profundizar en este estudio.

Haciendo a un lado nuestra propia confusión elegimos presentar aquellas tipologías que nos parecieron más completas.

Maisonneuve hace la siguiente clasificación con respecto a cuatro criterios:

1) Organización social:

- Institucionales.
- Espontáneos.

2) Normas admitidas:

- Formal.
- Informal.

3) Metas colectivas:

- De base.
- De trabajo.

4) Proyecto científico:

- Naturales.
- Laboratorio.

Por su parte Munné los tipifica de la siguiente manera, tomando en cuenta 16 criterios o caracteres:⁷

- Punto de partida cuantitativo:
Microgrupos y macrogrupos (o pequeños y grandes grupos).
- Punto de partida cualitativos:
Relaciones intergrupales de contacto directo o indirecto.
Primarios y secundarios.
- Acceso de nuevos miembros:
Abiertos, semiabiertos, semicerrados y cerrados.
- Objetivos grupales:
Grupos afectivos o de intimidad, y grupos utilitarios.
Individuales o propiamente colectivos.
De fines familiares, educativos, económicos, religiosos, políticos, recreativos o culturales; más o menos específicos; únicos o múltiples (y en este caso, simultáneos o sucesivos); a corto, medio o largo plazo.
- Ámbito territorial y espacial:
Internacionales, nacionales, regionales, provinciales, locales, etc.

⁷ Frederik Munné, Grupos, masas y sociedades; introducción sistemática a la sociología general y especial. Editorial Hispano-Europea, Barcelona, 1979, pp. 157-158

- Organización:
 - Formales e informales:
- Equilibrio estructural:
 - Estables o inestables.
- Autoridad del líder:
 - Totalitarios, democráticos o liberales.
- Base de formación:
 - Naturales y artificiales o creados.
 - Voluntarios o forzosos.
 - Biológicos, psicólogos (por la afectividad, el interés o la idea transpersonal) y nomológicos.
- Duración o permanencia:
 - Personales, transpersonales y efímeros (o para grupos).
- Por los caracteres externos del grupo:
 - Relaciones intergrupales:
 - Grupos y subgrupos.
 - Simple y compuestos.
- Pertenencia:
 - Endogrupos y exogrupos (subtipo de estos últimos: alternativos)
- Referencia:
 - Positivos y negativos.
- Grado de conformidad social:
 - Conformes y desviados.
- Diferenciación social:
 - Horizontales y verticales.
- Grado de integración social:
 - Integrados, asimilados, marginados y marginales.

Cartwright y Zander, más que hacer una clasificación de los grupos se abocan a dar a conocer los criterios o propiedades así llamados por ellos, bajo los cuales se pueden definir tipos de grupos:

"Entre las propiedades más o menos utilizadas se encuentran: tamaño, grado de interacción física entre los miembros, grado de intimidad, nivel de solidaridad, lugar donde se controlan las actividades del grupo, hasta donde están formalizadas las reglas que gobiernan las relaciones entre los miembros y tendencias de los miembros a reaccionar entre sí como personas individuales o como ocupantes de papeles"⁸

A partir de estas propiedades se crean diadas que clasifican a los grupos según posean o no tal o cual cualidad:

- Formal - informal.
- Primario - secundario.
- Pequeño - largo.
- Autónomo - dependiente.
- Temporal - permanente.
- Consensual - simbiótico.

También consideran que los grupos se clasifican por los objetivos que tengan y o los ambientes en los que se desenvuelven:

- De trabajo.
- De terapia.
- Sociales.

⁸ Dorwin Cartwright y Alvin Zander, Dinámica de grupos: investigación y teoría. Editorial Trillas, México, 1994, p. 37

- Comités.
- Clubes.
- Pandillas.
- Equipos.
- Grupos de coordinación.
- Religiosos.

Otro criterio que mencionan estos autores es el de las circunstancias que originan la formación del grupo, enumeran tres:

- a) De manera deliberada.
- b) De manera espontánea.
- c) Por designación externa.

De los criterios descritos anteriormente elegimos sólo aquellos que facilitan nuestro análisis presentándolos a continuación.

De Maisonneuve tomamos:

- Organización social: Como lugar y foco de interacción, el grupo puede depender en forma directa de la organización social o provenir de la conjunción de una serie de proyectos particulares. En el primer caso se hablará de grupos institucionales y en el segundo de grupos espontáneos.
- Normas admitidas: Las reglas seguidas implícita o expresamente por los miembros del grupo pueden ser preexistentes al grupo o surgir en forma progresiva de las interacciones. Según el caso se hablará de grupo formal o informal.
- Proyecto científico: La existencia del grupo puede darse de dos formas, la primera sería en base a un proyecto científico, que supone la formación deliberada de un grupo bajo los criterios experimentales para poder estudiarlo, debido a esto, se le conoce como grupo artificial o de laboratorio; y la segunda implica un grupo que surge de manera espontánea a partir de la

dinámica social y que se estudia en sus condiciones cotidianas con independencia del proyecto científico. A este grupo se le conoce como grupo natural.

De Munné tomamos:

- Al referirse al número de miembros que pertenecen al grupo se derivan los microgrupos y los macrogrupos.

- Cuando se refiere a la cercanía o lejanía divide a los grupos en primarios y secundarios. El grupo primario es aquel que se basa en la afectividad, cuyos miembros se mueven espontáneamente llegando a intimar entre sí. Son primarios en el sentido que son fundamentales en la formación de la naturaleza e ideas del individuo. Los grupos secundarios son aquellos en los que la solidaridad entre miembros no nace de una afectividad, ni es tan espontáneo. Se busca en una organización formal de la que depende su unidad y persistencia temporal.

- Acceso de nuevos miembros: El tamaño o dimensión de un grupo depende, en gran parte, de su grado de hermetismo o posibilidades de acceso de nuevos miembros. Según cual, este grado, se diferencia entre grupos abiertos, semiabiertos, semicerrados y cerrados.

De Cartwright y Zander nos pareció importante retomar:

- Circunstancias que originan la formación del grupo:

- a) De manera deliberada: cuando dos o más personas crean un grupo por alguna razón. Bajo esta circunstancia están los grupos de trabajo, los grupos para resolver problemas, los de acción social, los grupos mediadores, los grupos legislativos y los de clientes. Para efectos de este análisis sólo se describirá en qué consisten los grupos de acción social: se forman por el deseo de influir sobre el curso de los acontecimientos sociales combinado con la comprensión de que los individuos que actúan

solos rara vez ejercen gran influencia. En ellos abunda la vida política que gira en torno a procesos de acomodación entre demandas y presiones.

b) De manera espontanea:

“... su formación se basa en elecciones interpersonales voluntarias, procesos de consentimiento mutuo determinan la composición del grupo: todo miembro desea una relación y se acepta a todo miembro o, al menos no se le rechaza”.⁹

Por lo general estos grupos son informales con límites cambiables y pocas metas o tareas explícitas pero puede llegar a formalizarse y a adquirir una estructura estable, aceptar ciertas tareas e incluso adquirir un reconocimiento.

La condición en la formación espontánea de un grupo, es que las personas en cuestión tengan el suficiente contacto entre sí para llegar a conocerse:

“De modo que los grupos sociales tienden a componerse de miembros que viven en la misma zona o que se conocieron por sus trabajos u otras actividades”¹⁰

c. Por designación externa: son los que equivalen a una categoría social que engloba como miembros a todos los que cubran cierta característica.

“ La interdependencia entre miembros se desarrolla porque la sociedad les da un destino común”.¹¹

⁹ Ibid p.70

¹⁰ Ibid p.70

¹¹ Ibid p. 71

1.4 Grupo natural vs. grupo artificial.

Tal como lo vimos con Maisonneuve, para efectos del abordaje científico, los grupos se dividen en: Naturales y Artificiales.

Dado que nuestra investigación gira en torno al estudio del proceso de un grupo natural queremos mediante un esquema presentar las características de este en contraposición de las del grupo artificial.

GRUPO NATURAL	GRUPO ARTIFICIAL
*Son abordados en su espacio cotidiano.	*Son abordados en un espacio controlado
*Se originan a partir de la propia dinámica social.	* Se originan por una dinámica experimental.
*No tienen un propósito premeditado.	* Se crean con un propósito específico
*No tienen dimensión temporal ni espacial.	* Tiene una dimensión temporal y espacial.
*Se estudia la reacción de los sujetos ante los problemas que presenta la vida cotidiana.	* Se estudia la reacción de los sujetos problemas generados por condiciones creadas.
*Las personas han estado en constante relación en su vida diaria	*Son personas elegidas en base a un criterio experimental por lo que pueden no tener relaciones entre si.
*La gente reacciona de manera espontanea de acuerdo a las situaciones sociales imprevistas.	*La gente esta condicionada a reaccionar de una u otra forma debido al manejo de variables.

*No reciben indicaciones por lo que cada quien actúa normalmente.

*No hay quien controle las situaciones complejas de la realidad social.

*Se da una predisposición a partir de las indicaciones que hace el experimentador.

*Hay quien dirige y controla las situaciones experimentales.

Nos parece importante mencionar algunos autores que se han interesado en definir las características del grupo natural, por ejemplo, Cartwright y Zander no definen de manera explícita lo que entienden por grupo natural pero hacen alusión a que son los grupos que se encuentran en la vida cotidiana de la sociedad:

“ Los grupos naturales que se encuentran en la sociedad por lo común tienen un grado mucho más alto de interdependencia respecto a una amplia gama de temas y perduran por periodos de tiempo considerablemente mayores.”¹²

Por otro lado, Sproutt dice:

“... podemos distinguir entre grupos <<naturales>> o <<artificiales>>; los primeros como un poblado o una calle en una ciudad, nacen sencillamente porque la gente viene a vivir allí o allí nace y sigue viviendo. Esto es claramente, muy distinto de un grupo <<artificial>> en un laboratorio psicológico, o un campamento de muchachos o cualquier otro grupo deliberadamente formado para un propósito especial”.

13

¹² *Ibid* p. 63

¹³ Weller Sproutt *Op. Cit.* p. 20.

CONCLUSIÓN

Para concluir diríamos que la contextualización psicosocial del fenómeno grupal consiste en abordarlo científicamente con un criterio de apertura hacia todos los elementos hasta ahora revelados a través de las definiciones y juicios de clasificación para que con el singular enfoque de esta disciplina se le de una interpretación integrativa que otorgue respuestas a los cuestionamientos que plantea la dinámica social.

Del mismo modo, nuestra revisión bibliográfica nos deja entrever la necesidad inminente de estudiar el desenvolvimiento de los grupos naturales como recursos científicos fundamentales que permitan una aproximación a la explicación objetiva del proceso grupal y mediante los cuales sea posible constatar la teorización resultante del abordaje experimental.

CAPITULO 2

TRATANDO DE ENCONTRARNOS: TENDENCIAS EN EL ABORDAJE DE LOS GRUPOS

Ante la necesidad de dar cuenta de qué elementos teóricos está conformada nuestra forma de abordar el fenómeno grupal, nos dimos a la tarea de realizar un esbozo de las diferentes orientaciones o corrientes que hasta ahora han guiado el estudio de los grupos.

A modo de conjuntar la diversidad de investigaciones sobre los grupos hemos optado por hacerlo mediante tres tendencias; la terapéutica, la experimental y la perspectiva social, que desarrollaremos de manera general a lo largo de este capítulo.

2. 1 TENDENCIA TERAPÉUTICA

Esta tendencia que en mayor medida constituye una modalidad de intervención grupal, puede a la vez configurarse como una corriente de interpretación en función de los elementos que evidencia durante su desarrollo .

Considera que el grupo es un espacio en el que se busca el desarrollo integral del individuo a través de la cura, entendiendo ésta como la posibilidad para la persona de vivir armónicamente consigo mismo y con los demás. En el transcurso de su práctica se han encontrado elementos importantes para la conformación de sus teorías que al mismo tiempo han revelado la existencia de procesos grupales y por tanto han propuesto, desde su particular enfoque, una explicación de los mismos .

Hasta la fecha, existen diversos dispositivos de intervención terapéutica, entendiendo éstos como formas de trabajar con el grupo. A continuación desarrollaremos algunos de los más conocidos.

2.1.1 Dispositivo psicoanalítico

Se han configurado a partir de aplicar la teoría psicoanalítica en los grupos.

El primero que introdujo algunos destellos sobre lo que posteriormente se convertiría en la aplicación de la teoría psicoanalítica en los grupos fue Sigmund Freud en su obra *psicología de las Masas y Análisis del Yo*, dada a conocer en 1922. No fue sino hasta los años 30's cuando sus seguidores le dieron auge llevándolo a la práctica y reformulando algunos conceptos.

Entre los seguidores que más destacan se encuentran: Burrow, quien fue el primero en aplicar el término análisis de grupo al tratamiento terapéutico de individuos; Slauson, quien es reconocido por el desarrollo de su terapia de actividad con niños y de la terapia de juego; destaca fundamentalmente al individuo en el tratamiento grupal; También son importantes las aportaciones de S.H. Foulkes, quien destaca la importancia de la terapia grupal en tanto que las interpretaciones las hacen conjuntamente los miembros del grupo y el terapeuta dando como resultado que el grupo forme un ambiente interpretativo. Por su parte Bion, fue uno de los primeros en proponer el enfoque dinamista del grupo a la terapia analítica del grupo. De las aportaciones más recientes tenemos a Rene Käs, quien propone un modelo endopsíquico del grupo tratando de adecuarlo a los procesos psicosociales que actúan en la grupalidad.

Los conceptos bajo los que funciona este dispositivo son: asociación libre, resistencia, transferencia, interpretación, elaboración y papel del líder, entre otros.

2.1.2 Dispositivo sociométrico y psicodramático

Al inicio de los años veinte con Jacob Levi Moreno (1892-1974) psiquiatra húngaro, surge una manera diferente de abordar al grupo basada en la acción y el movimiento; dada a conocer como psicodrama:

“ Históricamente el psicodrama representa el punto decisivo en el apartamiento del individuo en grupos, del tratamiento del individuo con métodos verbales hacia el tratamiento con métodos de acción”¹⁴

El psicodrama consiste en una representación teatral que tiene como fin poner al descubierto de manera espontánea la problemática interna del individuo por medio de la actuación.

“ Se puede definir al psicodrama, en consecuencia, como la ciencia que explora la verdad mediante métodos dramáticos.”¹⁵

La representación psicodramática está compuesta por: *un escenario*, que es el lugar en que se desarrolla la escena, y que puede adaptarse dependiendo de la situación que se quiera representar. *Un protagonista*, que es la persona elegida para compartir su situación interna, por lo que constituye el eje central de la representación. *Un director*, que vendría siendo como el terapeuta. Y se encarga de conducir, contener e interpretar la dramatización. *Un auditorio*, que son las personas que no quedan dentro de los papeles a representar por lo que son espectadores. *Los yo auxiliares*; aquellos que escoge el protagonista para que lo ayuden a representar su escena.

Las etapas en las que se desarrolla la psicodramatización son: el calentamiento, la dramatización y los comentarios.

Otro de los aportes importantes que hace Moreno es la sociometría: que nos permite conocer y medir la cantidad y calidad de las relaciones interpersonales entre los miembros de un grupo. Esto se realiza mediante el test sociométrico que permite explorar de manera individual, las elecciones entre los miembros del grupo.

¹⁴ Jacob Levi, Moreno. *Psicodrama*, Ed. Lumen Hormé, Argentina, 1993 p. 32

¹⁵ *Ibid.* P. 35

“ El enfoque sociométrico es diferente. Se pregunta simplemente a cada participante de la situación de grupo, a lado de quien le gustaría sentarse, trabajar, con quien le gustaría compartir su cuarto o compartir su tiempo de descanso, etc.”¹⁶

La sistematización de este test se plasma en lo que se denominó sociograma que muestra en forma gráfica la situación del grupo en base a preferencias, rechazos, cercanía, lejanía, etc.

2.1.3 Dispositivo del potencial humano o grupos de encuentro

Es el resultado de la combinación de las diferentes aportaciones que ha dejado el trabajo en grupos. Surge a principio de los años 60's como posible respuesta a la situación social vivida en esa época para encontrar formas innovadoras de interpretar y trabajar con los seres humanos, bajo una visión humanista. Impregnada por la filosofía existencialista que tuvo su auge también por estos años emerge, como una alternativa frente a las corrientes ya conocidas del conductismo y el psicoanálisis.

Los principales precursores de este dispositivo son Alexander Lowe, Carl Rogers y Fritz Perls.

Los elementos que destacan en la aplicación de este dispositivo son la primacía del cuerpo y la expresión de las emociones, las cuales se fundamenta en la noción del <<aquí y el ahora>>. Una de sus ventajas es la flexibilidad que tiene para aplicar diversas técnicas para lograr su fin, como la hipnosis, masaje corporal, meditación, relajación, grito, terapia gestáltica, entre otras.

Mediante esta forma de trabajar en el grupo, se pretende facilitar la expresión y desarrollo de las potencialidades del ser humano, priorizando principalmente el encuentro y la manifestación de la afectividad.

¹⁶ Weller Sprott, *Op. Cit.* P. 47

A partir del recorrido por algunos de los dispositivos que consideramos con tendencia terapéutica, encontramos que se caracterizan por tener un mismo objetivo que consiste en tratar la problemática interna del individuo en el grupo para lograr que se desenvuelva armónicamente en la sociedad; también por tener un espacio específico de reunión en el que se aplicaran las diferentes técnicas; así como un tiempo que regulará el proceso grupal, dándose lugar a un encuadre.

2.2 TENDENCIA EXPERIMENTAL.

Esta formada por investigaciones que pretenden llevar los conceptos teóricos supuestos a la práctica mediante grupos fabricados, entendiendo éstos como grupos generados por el investigador . Para ello se crean condiciones que van de acuerdo a un proyecto preestablecido y junto con una estructura metodológica se logra controlar variables con el fin de aceptar o rechazar hipótesis.

Aunque comúnmente se piensa que los experimentos son llevados a cabo en un laboratorio, no siempre es así, ya que algunos son realizados en el campo aunque puedan presentar mayor dificultad para el manejo deseado de las variables.

“La experimentación es, pues, esencialmente una condición donde se reproducen procesos elaborados previamente por los sujetos del experimento, en cuanto a este aspecto es una situación que revela aspectos de regulación.”¹⁷

Bajo este enfoque el grupo es considerado como:

¹⁷ Willem Doise, et. al., Psicología social experimental : autonomía, diferenciación e integración. Edit.Hispano Europea, España 1980, p. XXI.

“Un instrumento del cual es necesario conocer los mecanismos de su funcionamiento; los intereses y necesidades de los propios miembros del grupo, así como las particularidades de los procesos grupales.”¹⁸

A nuestro juicio, este enfoque también se caracteriza por considerar al grupo: un conjunto de personas que no necesariamente tienen una relación entre ellos, previa a la situación experimental, sino que ya en ella son considerados un grupo, o se consideran un grupo a partir de su pertenencia a una categoría social.

El hacer los experimentos implica una serie de elementos como: 1) *El investigador o los investigadores*, quienes conocen y dirigen la prueba a realizar, dan las indicaciones y disponen de la situación para la manipulación de las variables. 2) *Ingenuos*, son las personas a las que se les invita a participar de la experiencia teniendo un conocimiento nulo o parcial de la misma, estos actúan de acuerdo a las indicaciones dadas por el experimentador. 3) *Cómplices*, son las personas que ayudan al investigador prestándose a ser parte de la experiencia teniendo un conocimiento total o parcial de la misma, su principal función va encaminada a determinar las respuestas de los ingenuos. 4) *situación experimental*, es la creación de las condiciones que a través de instrumentos propician la obtención de resultados.

“La situación experimental constituirá una condición de reproducción de ciertos procesos que será homologa en mayor o menor grado, de las condiciones consideradas como constitutivas de estos procesos.”¹⁹

Finalmente, la corriente experimental persigue crear leyes que puedan dar cuenta de lo que pasa en el grupo en la vida cotidiana.

Los investigadores más destacados en esta orientación son: Kurt Lewin, Sheriff, Asch, Heider, Festinger, Cartwright, Zander, entre otros. A continuación desarrollaremos de manera general las aportaciones más relevantes.

¹⁸ Nateras y Nateras, *Op. cit.* P. 283.

2.2.1 Lewiniana

Originada por Kurt Lewin con la clara intención de responder a la problemática social de los años 40 a raíz de la segunda guerra mundial teniendo como eje central el desarrollo de la teoría de campo.

Tiene sus antecedentes en la escuela de la Gestalt, teoría que ejerció gran influencia en la elaboración de sus conceptos, al igual que los modelos de las ciencias físicas y matemáticas. Entendemos que la teoría de campo es la explicación del fenómeno grupal a través de la conjugación de preceptos dinámicos y topológicos.

Según Spprott la teoría de campo:

“ No es tanto una técnica de investigación como un sistema conceptual, un modo de considerar la interacción social.”²⁰

De ella se desprenden conceptos como dinámica de grupo, espacio vital, valencias, interdependencias, tensiones, fuerzas, entre otros. Estos conceptos permiten explicar de una manera, que pretende ser objetiva lo que acontece en el grupo, concibiéndolo como ente en constante movimiento, evolución y transformación.

Según la teoría de campo el grupo puede significarse de varias maneras al mismo tiempo:

“ es la base en la que se asienta el individuo, es un medio para la consecución de ciertos objetivos, la persona es parte del grupo y el grupo es parte del espacio vital del individuo”.²¹

¹⁹ Willem Doise, *Op. cit.* p. XXII.

²⁰ Weller Spprott, *Op. cit.* p. 49.

²¹ Citado por Nateras y Nateras, *Op. cit.* p.267

Del mismo modo para Lewin los procesos grupales constituyen la dinámica de grupo :

“Connota el juego de fuerzas y valencias generadas en su interior, siendo estas determinantes en el comportamiento de sus integrantes” .²²

A partir de los diferentes experimentos que realizó, llegó a conclusiones que constituyen sus aportaciones más importantes en cuanto al estudio de los grupos, tales como, lo que se considera su tesis central: << *el todo es más que la suma de sus partes* >>, es decir, el grupo se concibe como algo más halla del conjunto de individualidades; y el término << *investigación - acción* >>, que se refiere al hecho de llevar a la práctica sus postulados teóricos en situaciones sociales concretas.

La amplitud de la teoría de campo no nos permite exponer detalladamente en qué consiste, pero sí podemos decir que contribuye en gran medida a abrir un campo teórico y metodológico en el desarrollo de la psicología social, ya que trata de explicar procesos como actitudes, liderazgo, cohesión grupal, estereotipos, influencia, poder, competencia, identidad entre otros. A través del desarrollo y aplicación de los conceptos teóricos

2.2.2 Dispositivo de grupo T

Con motivo de los estudios experimentales realizados bajo la orientación lewiniana, surge la necesidad de crear un dispositivo que facilite el entendimiento de los procesos grupales por medio del aprendizaje vivencial de los mismos, llamado grupo “*T o training group*”.

²² *Ibid.* p. 267.

En palabras de Rosenfeld el training group es definido como:

“ La técnica grupal que reúne quizá las características óptimas para estudiar el esfuerzo humano para la creación y el origen de los grupos, pues no tiene historia ni tema previo y deben crear su propia historia, temas, mitos, etc.”²³

Es decir, se trata de que ellos experimenten por sí mismos la formación de un grupo para poder entenderlo a partir de la propia vivencia , es por eso que ellos crean su propia historia grupal.

Al morir Kurt Lewin sus colaboradores Bradford, Bennis y Lippitt crean el “*training group*” que tiene el objetivo de evidenciar la dinámica del grupo, encontrar las capacidades del mismo y lograr el cambio de la conducta de los miembros por medio del aprendizaje y conocimiento de sí mismos y del grupo.

Su forma de aplicación se caracteriza principalmente por no tener una tarea preestablecida, por ser un grupo pequeño que busca el aislamiento social como condición facilitadora de su propio proceso, tiene un coordinador y un observador o auxiliar que se encargan de orientar el proceso, evitando en todo lo posible ser directivos. Posee una temporalidad de no más de 20 sesiones.

“ No se le indica al grupo tema fijo, ni estructura alguna, ni forma de comunicación. Debe construirlo todo por si mismo. El motor del grupo es su falta de tarea fija, el descondicionamiento social que esto provoca y que hace que el grupo se trabaje a si mismo.”²⁴

Se considera a este dispositivo en la tendencia experimental porque el simple hecho de dejar que el grupo se desenvuelva por si mismo implica una condición experimental que opera variables como la tarea, comunicación, estructura, etc.

²³ David Rosenfeld, Sartre y la psicoterapia de los grupos. Edit

²⁴ Ibid. p. 77.

2.2.3 Experimentación psicosociológica:

Esta es otra de las formas de abordar el estudio de los grupos que hasta ahora ha dado frutos relevantes en cuanto a la explicación, si no de todos si de algunos de sus procesos, como competitividad, cooperación, establecimiento de normas, etc.

Según Doise lo que distingue a esta forma de experimentación es que le reconoce al individuo su calidad de persona como parte activa del contexto social, lo cual implica que trae consigo una forma particular de vivir su vida cotidiana y de relacionarse con los demás.

Por lo tanto, la experimentación psicosociológica va a buscar mediante la aplicación de instrumentos metodológicos y la implantación de situaciones experimentales, propiciar que salgan a la luz los diferentes procesos de relación entre las personas, para así poder explicarlos.

“Podemos decir que reúne a varios individuos, real o simbólicamente casi siempre a través de cuestionarios o de otros dispositivos experimentales, estos individuos tienen una historia y una extracción social: han adquirido unos esquemas o principios reguladores de sus representaciones y comportamientos sociales en diferentes situaciones. El experimentador, al construir determinadas modalidades de relación en una situación real, aunque de un modo transitorio, tiene como objetivo principal el sacar a la luz estos esquemas o principios, a los que llamaremos procesos.

Su razón de ser es estudiar por una parte los procesos específicos que permiten a los individuos participar en la dinámica de las relaciones sociales y, por otra parte, estudiar al mismo tiempo los efectos que ejerce a nivel de la dinámica de los procesos individuales las modificaciones de estas relaciones.”²⁵

Algunos de los investigadores cuyos experimentos han constituido aportaciones que podrían considerarse fundamentales para explicar en gran medida los procesos concernientes a los grupos son : Músafer Sherif (1936) con su experimento

autocinético que buscaba conocer las influencias del grupo en la formación de normas y actitudes; Solomon Asch (1952) con su experimento sobre presión social; J.M. Jackson (1959) con sus experimentos sobre atracción y aceptación; Cartwright (1968) analiza el sistema de necesidades que componen la motivación en base a la atracción del sujeto hacia el grupo; M. Deutsch (1949) con sus experimentos sobre colaboración y competencia; Merton, con su experimento del soldado americano; Heider (1946) con su experimento sobre el equilibrio cognitivo; Festinger (1955) con sus experimentos sobre comparación social; Moscovici (1972) con sus experimentos sobre influencia social y polarización colectiva, Thibaut y Kelley (1959) con sus experimentos sobre motivación de pertenencia a un grupo; Doise (1976) con sus experimentos sobre diferenciación categorial; entre otros varios experimentadores que podríamos mencionar.

Para Cartwright y Zander algunos de los experimentos mencionados pertenecerían a los que él denomina orientación psicológica, porque tratan de ver como se dan los procesos definidos como propios de los individuos inmersos en grupos tal es el caso de la percepción, la motivación, el aprendizaje, etc.. Sin embargo, los ubicamos en este apartado porque aunque no hayan tenido la intención de practicar la experimentación psicosociológica tal y como la enuncia Doise, sus experimentos han sido retomados y considerados básicos para comprender el funcionamiento de los grupos desde esta perspectiva.

Queremos hacer notar que Lewin y sus colaboradores son considerados como practicantes de este tipo de experimentación, aunque debido a la amplitud de su teoría decidimos darle un apartado especial.

Consideramos que estas tres formas de llevar a cabo la experimentación tienen en común en buscar entender los procesos grupales por medio de su reproducción en un espacio que reúna las condiciones necesarias para ello. Por lo que se concibe al grupo como un instrumento.

²⁵ Willem Doise. *Op. cit.*, pp. 21-23

También en todas se ve la presencia de una persona ajena al grupo que dirige la experiencia e interpreta sus resultados, llamado comúnmente investigador o experimentador .

Finalmente se caracteriza por el uso de instrumentos metodológicos que faciliten el manejo de variables por medio de un proyecto preestablecido.

2.3 TENDENCIA PERSPECTIVA SOCIAL

Esta forma de abordar el fenómeno grupal consiste en dar una lectura o interpretación peculiar de las diferentes situaciones que vive el grupo a través de los procesos que intervienen en su cotidianidad, considerándolo necesariamente inmerso en el contexto social.

Este enfoque considera al grupo según Nateras y Nateras como:

“Entidad en transformación y evolución. No se le concibe estático, ni mecánico sino en constante movimiento.

Los grupos como entidades teóricas sobre las cuales es necesario reflexionar e investigar. la finalidad metateórica consiste en favorecer la elaboración de modelos explicativos que permitan la construcción y aprehensión del fenómeno grupal. En este sentido el grupo constituiría una categoría de análisis mediante la cual se investiguen e interpreten el surgimiento de formas novedosas de organización social .”²⁶

Las aportaciones en esta tendencia se han realizado a través de la experimentación psicosociológica, retomada en el apartado anterior; del desarrollo del interaccionismo simbólico, del seguimiento de los procesos grupales en los grupos naturales, mediante los llamados modelos de desarrollo; del dispositivo de grupo operativo junto con su reciente modalidad de grupo elaborativo de simbolización; las cuales se explicaran de manera general, a lo largo de este apartado.

2.3.1 *Interaccionismo:*

Surge a raíz de la preocupación compartida por la ciencia sociológica y la psicológica, para dar cuenta de las formas en que las personas entran en relación. Por lo que el móvil de esta forma de análisis grupal, es averiguar como se dan las relaciones entre las personas que lo integran y tratar de establecer patrones o leyes que las hagan comprensibles, instaurando como concepto esencial la interacción social.

El grupo pequeño, al igual que otras estructuras sociales, es considerado como un espacio de análisis de la interacción:

“ Se propone observar los efectos y modalidades de la interacción dentro del grupo. Con esta base, se postula una serie de reglas y leyes generales que tratan de dar cuenta de tal proceso en un grupo y de sus efectos en las conductas individuales generadas en el mismo y en el comportamiento social” .²⁷

Uno de los aportes importantes en cuanto a las modalidades de interacción grupal es la teoría de los roles sociales, que con base en la explicitación de los papeles que juegan cada miembro en el grupo, de la forma en que es visto por los demás (si mismo) y de como se ve a si mismo en el grupo, dan lugar a su forma de interactuar con los demás. Son George Herbert Mead y Charles Horton Cooley los que desarrollan profundamente los conceptos implicados en esta teoría.

Otros conceptos considerados relevantes son: a) *El grupo de referencia* que se concibe como un punto de comparación o de diferenciación para dar cuenta de su grupo; y b) *El grupo de pertenencia*, del cual los miembros son parte y tiene en él un lugar que los identifica; desarrollados ampliamente por Robert Merton.

²⁶ Nateras y Nateras, *Op. cit.* p.284.

²⁷ *Ibid.* p.268.

Bales por su parte, elabora una técnica de análisis de la interacción a partir de la red grupal de comunicaciones. A grandes rasgos, dicha técnica consiste en que: a partir de categorías previamente establecidas, se sitúan las formas de comunicación que se pueden ver entre los miembros del grupo, por ejemplo: quién asienta, quién calla, quién pregunta, quién agrade, quién informa, etc. Estas se contabilizan por medio del instrumento y con ellos se interpreta el grado de comunicación en el grupo.

Los autores hasta ahora mencionados, hacen uso de la técnica experimental para elaborar sus conceptos teóricos.

Por otro lado Homans, sociólogo reconocido, elabora una teoría sobre las interrelaciones dinámicas en la conducta social que retoma tres elementos básicos: 1) *La actividad*, que es la tarea concreta hecha por los miembros del grupo. 2) *La interacción*, es la que surge a partir de la actividad de los miembros y 3) *El sentimiento*, que es lo que cada miembro experimenta emocionalmente respecto a lo que el grupo hace en conjunto. Además define a las normas grupales como:

“ El código de conducta que implícita o explícitamente, consciente o inconscientemente, el grupo adopta por considerarlo justo , adecuado o ideal.”²⁸

y acuña el concepto de sistema externo e interno del grupo como:

“Las relaciones entre un grupo y su ambiente que pueden afectar la conducta de aquel y el sistema interno, o sea los sentimientos recíprocos del grupo que pueden afectar su conducta”.²⁹

²⁸ George Homans, El grupo humano, Edit Eudeba, Argentina, 1977, p. 14.

²⁹ Ibid. p.15

Lo que distingue a este autor de los anteriores, es que la metodología que utiliza para estudiar la interacción es cualitativa, por medio de la técnica de observación aplicada a grupos pequeños, que se encuentran formados de manera natural o deliberada en la sociedad.

2.2.2 Dispositivo de grupo operativo.

El precursor de este dispositivo fue Pichon Riviere quien debido a su formación crea una forma de trabajar con el grupo, que podría considerarse híbrida ya que tiene enraizados sus conceptos en la teoría psicoanalítica desarrollada en la escuela Inglesa (Melani Klein) y en la teoría de campo (Kurt Lewin). Surge formalmente en 1958 después de un cúmulo de experiencias en el trabajo grupal realizado por él mismo.

Este se encarga principalmente de “llevar” al grupo, mediante el aprendizaje, a un trabajo concreto dentro de su ámbito cotidiano, dándole importancia a cada integrante como portador de ideas o pensamientos que pueden situar al grupo en la sociedad, transformándose y transformándola .

“Pichon Riviere concibe al grupo centrado en torno a una tarea la cual aglutina la tendencia al cambio y a la transformación del grupo, de los individuos que lo integran y del entorno del cual forman parte”.³⁰

La importancia reside en poder exponer al grupo lo que se trae inconscientemente <<explicitar lo implícito>>, sin que se tenga un proceso de regresión ya que su objetivo no es terapéutico sino que ésta explicitación se hace en el aquí y en el ahora grupal; por ello se centra en los conceptos de <<lo manifiesto>> y << lo latente>>:

³⁰ Nateras y Nateras, Op cit. p.274.

“El proceso grupal impone una doble dinámica. Por un lado, el contenido manifiesto, observable en el grupo y, por otro, los contenidos latentes, implícitos al proceso. El propósito consiste en develar lo latente mediante el señalamiento de esa dinámica oculta a los miembros del grupo”.³¹

Para Pichon Riviere el comportamiento de un integrante del grupo representa la situación grupal. A este integrante lo llama “*emergente*”, que viene a conformar otro de sus conceptos centrales. El emergente es el que va a reflejar o a dar cuenta de lo que pasa en el grupo mediante un comportamiento que se considera anormal y por lo tanto, va a guiar la interpretación no en función de él sino de todo el grupo.

Al implantar este dispositivo, el proceso grupal se da en tres etapas a las que Pichon Riviere llama: pretarea, tarea y proyecto.

La *pretarea*, se caracteriza por la incertidumbre y la resistencia a lo que se va hacer. al iniciarse un acoplamiento en el que los miembros no se encuentran dispuestos a cambiar y a superar lo que sienten; por lo que no se explicita lo implícito.

La *tarea*, se da cuando al priorizar la tarea o los objetivos planteados, los miembros son capaces de acercarse a los otros, superando sus miedos o mediante la manifestación de lo latente.

En el *proyecto*, se lleva a cabo la construcción de lo que él llama (ECRO) esquema conceptual referencial operativo, mediante el cual el grupo se plantea una dirección que lo va a guiar al objetivo concreto y al aprendizaje a través de la comunicación y la cooperación.

El dispositivo cuenta también con un encuadre específico, un coordinador y un observador, elementos que procuraran llevar al grupo a conformarse idealmente como organizado, movable, con una gran intercambialidad de roles con respecto a

³¹ Ibid. p.273.

la tarea, y con vínculos afectivos que den lugar a una cohesión o pertenencia grupal deseada.

2.3.3 Dispositivo de grupos elaborativos de simbolización.

Este dispositivo se origina a partir del cuestionamiento de los conceptos pichonianos por parte de uno de sus discípulos, Carlos Schenquerman, basándose principalmente en Jean Paul Sartre y retomando a Kurt Lewin.

La finalidad de este dispositivo es dar lugar a espacios en donde personas que han vivido una situación crítica tengan la oportunidad de reflexionar, revivir, manifestar y compartir para que, como grupo, reconstruyan y elaboren la experiencia pasada o presente, dándole una significación diferente.

Los miembros del grupo son considerados seres sociales que comparten una intersubjetividad y que a la vez como seres únicos tienen las facultades de elaborar y de significar los acontecimientos de su vida cotidiana.

La teorización sobre estos grupos, plantea que el proceso grupal tendrá que buscar que el sujeto se conciba sí mismo como lo que es: un ser pensante e individual.

“La base de la formulación concibe un proceso grupal que favorezca la expresión singular del sujeto con la posibilidad de pensar con su propia cabeza, ya sea en el grupo, con el grupo y, en ocasiones pese a él. Se concibe un proceso tendiente a la elaboración y aceptación de singularidades y de las diferencias: que el sujeto pueda pensar y pensarse con todos, no como todos”.³²

Una parte importante para que se lleve a cabo el trabajo de estos grupos, es la presencia de un equipo técnico que consta de un coordinador y un observador, los cuales tienen funciones específicas como: establecer el encuadre, facilitar el

³² Ibid., p.277.

logro de los objetivos, contener al grupo, interpretar, señalar y registrar lo que acontece en el grupo.

2.3.4 Modelos de desarrollo grupal.

La elaboración de modelos de desarrollo constituye una manera diferente de abordar el estudio de los grupos. Se centra en la investigación específica del proceso grupal, identificando las etapas o fases que lo conforman, así como las características de cada una. Esto permite conocer, entender y explicar el desarrollo o evolución por el que necesariamente atraviesa el grupo.

Por medio de la investigación con este enfoque, se han propuesto una serie de modelos de desarrollo grupal, que tratan de homogeneizar el proceso del grupo independientemente del tipo de grupo que sea. Sin embargo, cada autor expone modelos con fases, sino diferentes, sí complementarias y probablemente particulares del tipo de grupos que estudian.

La amplia gama de modelos hasta ahora conocidos, no nos permite incluirlos en este apartado, por lo que haremos mención a continuación de tres de los modelos que pensamos, dan elementos, que implican la caracterización de una serie de etapas en el proceso del grupo, con las que podemos analizar el grupo de nuestro interés, el modelo de Tuckman, el de Lacoursiere y el de Worchel y cols..

El modelo de Tuckman elaborado en 1965 giró en torno a dos cuestiones fundamentales dentro del grupo, por un lado la realización de la tarea, es decir, el conjunto de actividades que llevan a cabo para el logro de los objetivos y por el otro, las relaciones interpersonales entre los miembros a partir de la ejecución de la tarea.

“Las relaciones interpersonales se definen como la forma en que los miembros actúan y se relacionan entre sí, mientras que la actividad de tarea la define como el contenido de la interacción en la medida en que se relaciona con la tarea”.³³

De acuerdo con este autor, el desarrollo del grupo se da al mismo tiempo que progresa el nivel interpersonal y el de la tarea a lo largo de cuatro etapas consideradas una detrás de la otra como sigue: formativa, tormentosa, normativa y ejecutoria.

Formativa: Es la etapa en la que se priorizan dos aspectos: la orientación en términos de definir la situación de los miembros del grupo mediante un conocimiento previo de sí mismos dentro del grupo, de los demás integrantes y de lo que pretenden realizar conjuntamente y la dependencia, entendiendo ésta como la que se establece entre los miembros para poder ubicarse.

Tormentosa: Es la etapa en que los miembros del grupo se enfrentan a situaciones conflictivas por ciertas diferencias interpersonales que tienen que ver con la confrontación de ideas o formas de ser por una parte y por la otra con las dificultades que se viven para la definición de la tarea.

Normativa: Es la etapa en la que se establecen códigos de comportamientos implícitos y explícitos entre los miembros, que regulan la pertenencia o membresía y tratan de garantizar la consecución de la tarea.

Ejecutoria: En esta etapa, habiéndose definido los roles y funciones de cada uno de los integrantes, se combinan de tal manera que se pueden llevar a cabo las tareas pertinentes.

En cuanto a este modelo, pensamos que no hace referencia al momento previo a la etapa formativa, es decir; bajo qué criterios surge el interés de conformarse como grupo, por otro lado, no vemos claridad con respecto a lo que se distingue el inicio o terminación de cada etapa; omite retomar la existencia de una etapa posterior a la etapa ejecutoria dejando ambigua la temporalidad del grupo.

³³ Tuckman (1965 p.325). Citado por Mara Fuentes Ávila, Op. cit. p.11

Sin embargo, queremos destacar que a lo largo de estas etapas no separa las relaciones interpersonales de la tarea. Y que el crecimiento del grupo va a estar en función del mejoramiento de la interacción y de la relación con la tarea.

El siguiente modelo fue realizado por Lacoursiere en 1980, quien plantea la evolución del grupo en función de un principio y un fin del trabajo grupal, es decir, supone que la culminación de la tarea está en correspondencia con el desenlace del grupo. Para explicar este proceso propone cinco fases:

Orientación: Es la fase en la que cada persona del grupo al no saber lo que le espera en él, manifiesta emocionalmente temor, angustia o incertidumbre con respecto a lo que puede ser el grupo, la tarea y el líder.

Insatisfacción: Se da a partir de la confrontación de lo que cada miembro espera del grupo y de lo que puede ser y ofrecer realmente. Se da una confirmación o desconfirmación de la conveniencia de continuar en el grupo.

Resolución: Se caracteriza porque el sujeto define su situación dentro del grupo, decidiendo así, participar en la ejecución de la tarea debido a la concordancia con lo que quiere la persona y lo que ofrece el grupo.

Producción: Es cuando el grupo está centrado en la ejecución de la tarea y está capacitado para llevarla a cabo, reflejando así su funcionalidad.

Terminación: Al terminar la tarea se instaura en el grupo una angustia que se expresa emocionalmente, ante la posible pérdida o separación del grupo. El cómo se viva o el presentimiento de esta fase, dependerá del grado de estrechez de los vínculos creados.

Coincidimos con la apreciación que hace Mara Fuentes Ávila acerca de este modelo, en cuanto a que, al considerar como eje central en el que gira el desarrollo del grupo a la tarea, plantea una alternativa frente a la interacción, que comúnmente es considerada el centro de algunos otros modelos.

“La insistencia en asociar el desarrollo grupal a la tarea del grupo hasta el punto de conceptualizarlo como un fenómeno finito y plantearse así la idea del desarrollo grupal en ciclos recurrentes supone privilegiar la tarea como momento fúndante y estructurante del proceso grupal lo cual permite derivar que es en la actividad conjunta donde se encuentra el punto de convergencia motivacional y que, por lo tanto es, desde la perspectiva de la tarea que se produce el pasaje de <<conjunto de individuos>> a <<organización grupal>> evidenciándose una tentativa de analizar el desarrollo grupal fuera de una perspectiva estrictamente interaccionista”.³⁴

Sin embargo, pensamos que el considerar el desarrollo del grupo en función exclusiva de la tareas, puede no coincidir con la realidad, tal vez sí con los grupos que están creados para este único fin.

Finalmente describiremos el modelo de desarrollo de Worchel y Cols retomado por Morales. En este, se plantea que el proceso grupal está conformado por fases llamadas por Worchel: *estadios*, mismos que a continuación citaremos:

“Primer estadio: *periodo de descontento*. En él, los individuos que acabarán formando el nuevo grupo pertenecen a un grupo en el que experimentan un fuerte sentimiento de indefensión. Sus necesidades no son atendidas, la tasa de abandono del grupo es alta y la participación en las actividades grupales prácticamente inexistente. Todavía no se percibe en este momento una oposición fuerte a la estructura de poder del grupo. Ello hace que quienes lo detentan conserven cierto margen de maniobra para paliar, sino eliminar, el descontento. En este periodo se constatan también actos esporádicos de violencia incontrolada y de vandalismo.

Segundo estadio: *proceso precipitante*. Proporciona la señal para la formación de un nuevo grupo y el abandono del antiguo. Por su claridad y por su carácter distintivo sirve como símbolo de todo lo negativo asociado al grupo anterior y separa a quienes le siguen siendo leales de quienes propugnan una ruptura. Aunque, en ocasiones, puede originar

represión por parte de la antigua estructura de poder, abre expectativas razonables de un cambio en la situación.

Tercer estadio: *identificación con el grupo*. En sentido estricto, marca el inicio del grupo recién formado. Se establecen fuertes barreras frente a otros grupos. Por un lado se fomenta la conformidad a las normas grupales, se censura cualquier divergencia dentro del grupo y se esperan muestras públicas de lealtad al grupo; por otro, se estimula la competición con exogrupos y se restringen los contactos con sus integrantes. La pertenencia al grupo adquiere un gran peso en la identidad del individuo.

Cuarto estadio: *productividad grupal*. Los objetivos grupales son los protagonistas de esta fase. Comienzan a surgir diferencias entre los integrantes del grupo de acuerdo con sus capacidades para llevar a cabo las tareas que permitirán alcanzar esos objetivos. Este es el criterio que guía también la selección de los candidatos a formar parte del grupo. Sin embargo, pese a estas diferenciaciones, el reparto dentro del grupo sigue reglas de igualdad: cada uno recibe lo mismo que los demás, independientemente del número o valor de sus contribuciones. Se admiten relaciones de cooperación con otros grupos si esto redundaría en beneficio de la consecución de los objetivos.

Quinto estadio: *individualización*. La consecución de objetivos individuales adquiere preeminencia. Aparecen subgrupos y las normas de reparto son de equidad: a cada uno, según su contribución. La actitud hacia los exogrupos* cambia radicalmente: ahora se busca de manera activa una interacción cooperativa con ellos e incluso se exploran las posibilidades de entrar a formar parte de ellos.

Sexto estadio: *declive grupal*. Se caracteriza por la aparición de dudas con respecto al valor del grupo, la desconfianza que inspiran muchos miembros del grupo y las luchas entre subgrupos".³⁵

Nos interesaría destacar sobre este modelo que hace explícita la etapa anterior a la formación de un nuevo grupo, lo cual nos ayuda a entender de manera más

³⁴ Ibid. p. 13

* Exogrupo, son grupos con los que entra en relación un determinado grupo en situaciones concretas.

³⁵ Francisco Morales et.al Psicología Social. Edit. Mac Graw-Hill. España 1994. P.699

clara el cómo y el porqué se origina el grupo, así como la experiencia vivida por el individuo, que lo hace decidir formar parte del nuevo grupo.

También logra teorizar o de una manera más precisa logra conjugar una gran cantidad de elementos (roles, exogrupo, endogrupo, identidad, pertenencia, referencia, competencia, entre otros) que dan cuenta del proceso grupal.

Consideramos que este modelo sitúa al grupo como tal dentro de una dinámica social para poder explicarlo, sin dejar de lado todos los elementos que intervienen, es decir, no lo saca o aísla para su estudio.

Por lo que, esta serie de fases podrían aplicarse a cualquier tipo de grupo, pero en cada uno se evidencia en diferentes grados.

Nos cuestiona el hecho de que la última fase que se plantea no alcanza a completar el ciclo del proceso del grupo, por lo que proponemos que una etapa o fase posterior podría ser llamada de evaluación.

A nuestro juicio, esta última tendencia tiene en común el abordar científicamente los procesos grupales en su contexto social y busca mediante su explicación generar nuevas formas de organización social. Considera al grupo un espacio de intersubjetividades en el que existe un reconocimiento de sí mismos y de su entorno, por lo que esta en constante evolución y transformación.

2.4 CONCLUSIÓN:

Nos gustaría concluir este capítulo, con una reflexión sobre el empleo de metodología en la investigación de los grupos. Nos referimos, en general, a la metodología cuantitativa y la metodología cualitativa.

La metodología cuantitativa se enfoca a obtener el mayor control posible de las variables que se plantean en un diseño de estudio experimental, con el objetivo de aprobar o eliminar hipótesis a partir de una serie de datos susceptibles de traducción numérica. Esta metodología se emplea en el estudio de los grupos artificiales o de laboratorio, aunque en algunas ocasiones, en grupos de campo.

En cambio, la metodología cualitativa se emplea en los estudios que pretenden sacar a la luz el desarrollo del grupo en la vida cotidiana, utilizándola no se pretenden controlar variables, sino, sumergirse en la subjetividad de la vivencia social. Por ello, es que sus técnicas, están basadas en el contacto directo con los grupos que configuran la realidad social.

El panorama planteado sobre las diferentes tendencias en el abordaje de los grupos nos conduce a retomar diferentes elementos de cada una con el objeto de construir una explicación lógica y metodológica del desarrollo grupal logrando así una contextualización a partir de su inmersión en la sociedad.

Con esto pretendemos hacer hincapié en la inconveniencia de enfocarnos a una sola tendencia, más bien, pensamos encontrar en esta amplia gama de estudios aquello que nos conduzca a abordar el estudio que hoy es de nuestro interés.

DIMENSIONES QUE GUÍAN NUESTRA PESQUISA:

LIDERAZGO, COHESION Y AFECTIVIDAD.

Como se vio en el primer capítulo, el grupo no solamente puede ser definido en su aspecto aparente, sino que más allá de una simple conjunción de individuos implica una yuxtaposición procesual, es decir, esta conformado por una serie de procesos estrechamente interconectados que regulan su estructura.

Ahora bien, nos parece pertinente aclarar que por procesos grupales entendemos aquellos que implican la conjunción de varias propiedades que tiene el grupo y se generan a lo largo de las diferentes etapas del desarrollo grupal; como ejemplos podríamos mencionar influencia, comunicación, liderazgo, membresía, motivación, afectividad, categorización social, aprendizaje, cohesión, identidad, entre muchos otros.

Así también definimos propiedades del grupo como los elementos observables a partir de los cuales se pueden estudiar y explicar los procesos grupales. Elementos como el tamaño del grupo, el estilo de liderazgo, los objetivos o metas, la inclusión, la exclusión, la ejecución de la tarea, la toma de decisiones, los roles, las preferencias, la distribución de tareas, entre otros.

La complejidad que presenta la interpretación del funcionamiento integral del grupo ha originado que distintos investigadores se vean en la necesidad de desglosar los diversos procesos que los constituyen para facilitar el análisis. De esta manera, mientras que algunos autores se han centrado en desarrollar solamente un proceso tratando de abarcar el análisis de cada uno de los elementos que lo conforman, labor que les ha tomado gran cantidad de tiempo debido a la profundidad con que puede ser abordado; otros al tratar de explicar más de un

proceso se han tenido que limitar en los elementos que toman en cuenta para su investigación.

De lo anteriormente expuesto se desprende el hecho de que en lo que concierne al objetivo de esta investigación es preciso retomar sólo ciertos procesos que nos conduzcan en nuestro análisis.

Liderazgo, cohesión y afectividad serán las dimensiones que guíen parte de nuestra reconstrucción; procesos grupales que hemos elegido porque a nuestra consideración son importantes en la medida en que dan cuenta de gran parte del desarrollo del grupo y a su vez son fundamentales en la consecución de su funcionalidad. Sabemos que tratar de desarrollar tres procesos implica una tarea ardua pero estamos en la disposición de hacer nuestro mejor esfuerzo a expensas de que no se logre la profundidad deseada.

A continuación desplegaremos cada uno de los procesos en función de como han sido definidos por algunos autores, cómo se manifiestan y las propiedades grupales a partir de las cuales han sido estudiados eligiendo los que más nos incumban.

3.1 Cohesión Grupal.

La cohesión ha llegado a ser uno de los procesos grupales más ampliamente investigado, desde que tuvo su auge el estudio de los grupos en los años 40 's, principalmente en E. U. Las razones por las llegó a ser tan relevante y atractivo para explicar, fueron entre otras su supuesta relación con la funcionalidad grupal y la posibilidad de encontrar explicaciones a otros procesos y problemas teóricos a través de su propia revelación.

De esta manera, se empezaron a desarrollar infinidad de investigaciones con diferentes enfoques considerando unos u otras propiedades del grupo para tratar de dar respuesta a lo que implica este fenómeno.

A continuación presentamos los autores que a nuestro juicio han definido la cohesión.

Para Muñoz la cohesión esta dada por el deseo o interés por parte de los miembros de estar en el grupo otorgándoles el status de integrantes del grupo.

“ El término <<cohesión de grupo>> se refiere al grado en que sus miembros desean pertenecer en el. La cohesión contribuye al mantenimiento de la membresía a un grado mayor de participación o lealtad y ejerce consecuencias sobre el ajuste personal de sus miembros brindándoles un sentimiento de seguridad.”³⁶

Según este autor la cohesión se da a partir de ciertas condiciones que le otorgaran mayor o menor grado de unidad al grupo. Estas condiciones son:

- a) que los miembros posean actitudes o intereses similares.
- b) que se produzca una interacción frecuente.
- c) que se den experiencias recompensantes dentro del grupo.
- d) que exista un líder hábil que puede resolver conflictos y tratar con miembros “problema”.
- e) que se planteen tareas que requieran la actividad cooperativa para su realización.
- f) que exista una comprensión clara de las metas que persiguen por parte de los miembros del grupo”.³⁷

También considera que para aumentar la cohesión grupal es importante que cada individuo reconozca el papel que juega dentro del grupo en base a la claridad de alcance de los objetivos comunes.

³⁶ Carlos Muñoz. “ El pequeño grupo” en Salazar et.al. Psicología Social, Edit. Trillas, México, 1980. p.205

³⁷ Ibid. pp. 205-206.

“Los miembros sientan individualmente que comparten un destino común con otros miembros. Relativo al papel que juega el que el individuo tenga una comprensión clara de las metas del grupo de los medios por los cuales esas metas puedan ser alcanzadas y la medida en que su acción personal puede contribuir al alcance de las mismas”³⁸

Por otro lado Maissoneuve para poder explicar en que consiste el proceso de cohesión se basa en una metáfora diciendo:

“ En sus sentido físico originario, se designa la fuerza que mantiene unidas las moléculas de un cuerpo, de ahí, por metáfora la unión de los individuos en el grupo”³⁹

Del mismo modo, considera que se dan dentro del grupo dos tipos de factores que originan la cohesión grupal. Por un lado, los factores intrínsecos que serán aquellos que den lugar a la cohesión a partir de lo que hagan o sienten los miembros, es decir, depende del grupo en si. Y por el otro, los factores extrínsecos que serán los que no dependen del proceso del grupo sino que están afuera y lo influyan en cuanto al grado de cohesividad que logre el grupo.

Esta concepción se enfoca principalmente al desarrollo de los factores intrínsecos que Maissoneuve clasifica en socio-afectivos, los cuales se basan en los sentimientos motivaciones y valores compartidas por los miembros y los socio-operativos que se refieren a las formas de organización que buscan el logro de metas.

Los primeros los explica en términos de logro de metas de atracción hacia el objetivo común, hacia la acción colectiva y hacia la pertenencia al grupo, además de añadir el juego de afinidades interpersonales y la satisfacción de ciertas necesidades personales.

³⁸ *Ibid.* p.207

³⁹ Jean Maissoneuve, Dinámica de grupos. Editorial Buenos Aires Nueva Visión, 1976, p. 26.

Este autor resalta la importancia de estos factores en función de que:

“ El conjunto de estos factores determina el proceso de identificación de los miembros con su grupo y la intensidad (variable) del sentimiento del << nosotros >>”.⁴⁰

Los socio-operativos por su parte vendrían siendo la distribución y la articulación de los roles y la conducta del grupo y el modo de liderazgo.

Por otra parte, según Cartwright la cohesión grupal definida por lo que hasta ahora se ha encontrado en su estudio cuantitativo, es:

“ Resultante de todas las fuerzas que actúan sobre los miembros para que permanezcan en el grupo; las fuerzas componentes surgen de a) lo atractivo del grupo, y b) lo atractivo de membresía alternativas.”⁴¹

A partir de la recopilación de estudios de diversos investigadores, Cartwright elabora una sistematización de la forma de abordar la cohesión en función de las causas y consecuencias que en su estudio se han encontrado.

Con respecto a las causas generadoras de cohesividad, considera que podrían englobarse en lo que él llama propiedades de incentivos, es decir el conjunto de motivaciones que las personas encuentran y que el grupo ofrece que los hace desear por sí mismos continuar en el grupo. Estas son: atractivo de los miembros, similitudes entre miembros, metas de grupo, tipos de interdependencia entre los miembros (cooperación, competencia, etc.) , actividades de grupo, liderazgo y toma de decisiones, propiedades estructurales (de comunicación, de status, etc.), atmósfera de grupo (cálida, amistosa, hostil, etc.), y el tamaño del grupo.

⁴⁰ *Ibid.* p.29

⁴¹ Dorwin Cartwright y Alvin Zander, Op. Cit. p.109.

En cuanto a las consecuencias dadas a partir de la cohesión que hasta ahora se han tomado en cuenta para su estudio son: manutención de la membresía, poder del grupo sobre los miembros, participación y lealtad, consecuencias personales.

Finalmente, para nosotras resultó interesante lo que Cartwright concluye sobre cohesión:

“ A mayor cohesión, mayor poder de este para lograr conformidad hacia sus normas y hacer aceptar sus metas, así como para asignar tareas y papeles. Finalmente, los grupos sumamente cohesivos proporcionan una fuente de seguridad a los miembros; ellos sirve para reducir la ansiedad y elevar la autoestima.”⁴²

Mara Fuentes Avila por su parte hace un recorrido interesante a través de los diferentes estudios que hasta ahora se han hecho sobre cohesión grupal por parte de la psicología social norteamericana destacando las aportaciones que a su juicio son relevantes pero al mismo tiempo señalando las insuficiencias que han tenido debido a que han considerado el proceso de cohesividad a partir de los individuos y no como proceso grupal que es:

“ La cohesión grupal, siendo un fenómeno de grupo tiene un tratamiento individual al utilizarse vías para su indagación que parten del supuesto de que este fenómeno se manifiesta a través de selecciones interindividuales lo cual convierte a la cohesión en el plano operacional, en una particularidad de individuos y no de grupos.”⁴³

De lo anterior se deriva la propuesta que ella plantea de considerar a las investigaciones de la psicología soviética una alternativa innovadora para estudiar este fenómeno. De los investigadores de esta línea que ella retoma nosotras consideramos más importantes para esta investigación solo tres: Y. E. Duberman (1973), U. V. Spalinsky (1973) y A. I. Dontsov (1975).

⁴² *Ibid.* p. 23

⁴³ Mara Fuentes Avila, Op. cit. p. 81.

En primera instancia expondremos la aportación que hace Duberman en cuanto a que sitúa el proceso de cohesión grupal como parte inherente del grupo desde su origen hasta su extinción, es decir, dentro del desarrollo del mismo.

Duberman considera que la cohesión se evidencia dentro del desarrollo del grupo en la parte que implica la preparación de las personas para llevar a cabo la tarea conjuntamente. Según él ésta preparación se realiza a través de dos etapas a las que llama orientativa y adaptativa.

En la etapa orientativa la cohesión comienza a darse a medida que las personas por medio de su interacción se ubican dentro del grupo a partir de conocimiento de ellos mismos, de los objetivos, las tareas y la estructura grupal. Esta etapa se caracteriza por la manifestación de cuestiones personales como: motivaciones para estar en el grupo, agrado de las personas por lo que está haciendo en el y la capacidad de asumir los roles de los demás.

Por otro lado, la etapa adaptativa se da cuando ha sido cubierta la etapa orientativa; consiste en un acoplamiento entre los miembros del grupo en sí. Esto se manifiesta ahora por medio de cuestiones grupales como : la identificación con el grupo, que tiene que ver con apropiarse de la construcción grupal; la satisfacción con la membresía del grupo que puede darse a partir de la coincidencia entre las expectativas individuales y las grupales; la actitud de los sujetos hacia la estructura grupal (Roles prescritos, status existentes, objetivos y tareas).

El segundo aporte que consideramos más importante para nuestro estudio en esta línea está a cargo de Spalinsky. Su concepción plantea que lo esencial en la formación de la cohesión es lo que él llama: unidad de orientaciones valorativas (u.o.v.) que define como:

“Puede ser la cantidad o el grado de coincidencias entre los miembros del grupo en cuanto a sus opiniones, actitudes y posiciones en relación con los objetos (personas, fenómenos, acontecimientos) más significativos para el grupo en su conjunto.”⁴⁴

Considerando la u.o.v. una de las características integrativas del sistema de relaciones intragrupal, para Spalinsky llega a ser el indicador más importante de la existencia de cohesión.

Ahora bien, la singularidad de esta concepción según este autor radica en considerar que la u.o.v. es el resultado de la actividad conjunta de carácter socialmente útil; por lo que la u.o.v. se origina en dos momentos : en la valoración propiamente dicha y en la ejecución de la tarea.

De lo anteriormente expuesto lo que nosotras entendemos es que a partir de la homogeneidad de pareceres en cuanto a los problemas esencialmente relevantes para el grupo, se podría ver cierto grado importante de cohesión grupal.

Por su parte, Dontsov después de una revisión profunda de los postulados de Spalinsky se aboca a complementarlos y a enriquecerlos pues considera que además de la presencia de la u.v.o. se da una unidad valorativa de las metas.

Para sentar las bases de su teorización el propone que existen tres niveles de interrelaciones bajo los cuales se puede analizar, y por tanto, medir el proceso de cohesión.

El primero tiene que ver con las interacciones emocionales como resultado de las elecciones individuales, expresadas mediante las técnicas sociométricas; que fueron particularmente estudiadas por la psicología norteamericana. Este nivel de relaciones es considerado por este autor como superficial ,sin desvalorarlo.

El segundo vendría siendo la propuesta de Spalinsky en la que las relaciones dan lugar a las semejanzas en las orientaciones de valor, nivel intermedio según Dontsov.

⁴⁴ Spalinsky, 1973, citado en Ibid. p.94

Finalmente el tercer nivel es el que conforma la propuesta de Dontsov complementando los dos anteriores y pretendiendo ser el nivel profundo en cuanto que las relaciones para la tarea como base de la vida del grupo dan lugar a las fuerzas integrativas que conforman las metas grupales.

Tratando de dar cuenta de la conceptualización que el autor lleva a cabo en este nivel entendemos que siendo la actividad del grupo la fuente real de análisis para el estudio de la cohesión Dontsov considera que entonces necesariamente se tendría que analizar la formación de metas a partir de las relaciones interpersonales que se dan en la actividad.

De lo anterior se deriva que la realización de la meta es la función básica de las relaciones para la tarea, por lo tanto será ella la que controle, organice y dirija la acción de los miembros y a la vez estará determinada por las condiciones que se den en la actividad.

Así pues, al darse la constante formación de las metas a partir de la actividad conjunta se está configurando la estimación o valoración de las mismas por parte de los miembros, lo cual dio a conocer Dontsov como unidad valorativa de los fines, siendo ésta el indicador más importante para la medición de la cohesión grupal que implica considerar al grupo como un todo.

En cuanto a cómo investigar los procesos que dan lugar a la unidad valorativa., Dontsov propone que se tomen en cuenta dos momentos. El primero será para ver el grado de semejanza de las valoraciones del fin o de la meta de la actividad común y el segundo para el esclarecimiento de la medida en que hay unidad de criterios valorativos en relación con el objeto concreto de la actividad.

Coincidimos con Mara al destacar que la aportación de este autor se distingue por considerar al grupo como un todo único y parte del sistema de relaciones sociales, y no como semejanzas individuales que lo aíslan de su contexto social. Ya que Dontsov considera que la actividad de los grupos sociales emerge del sistema de relaciones sociales para satisfacer necesidades y exigencias sociales.

Como se vio en este apartado la conceptualización del proceso de cohesión no ha sido nada fácil como tampoco la implementación de metodologías para medirlo; pero se sigue avanzando a través de la complementación de las diferentes formas de abordarlo.

3.2 Liderazgo Grupal

El liderazgo es un proceso grupal que ha interesado a innumerables investigadores sociales en diferentes épocas por la facilidad que tienen para ser percibido, lo cual ha derivado diversas concepciones que al tratar de explicarlo le dan una connotación negativa, es decir, maneja conceptos como manipulación, control, mando, sugestión, etc., ya que su estudio se había basado principalmente en los rasgos personales del líder. Estas formas de concebir al liderazgo han hecho que se deje de lado la función esencial que ejerce dentro del proceso grupal.

Sin embargo, otros autores al profundizar en el estudio de este proceso han caído en la cuenta de lo necesario que es ver al liderazgo de manera neutral, es decir, esta posición compartida también por nosotras va dirigida principalmente a comprenderlo como uno de los varios procesos integrantes y conformadores de lo grupal y a aproximarse en mayor medida a la explicación de sus funciones reales para ser visto como parte del proceso grupal en sí y no exclusivo o referente a una sola persona.

“El liderazgo como una propiedad del grupo y no de la persona. Por tanto, el liderazgo no puede ser comprendido sin referencia a una situación inmediata y específica del grupo”⁴⁵

Como ya es sabido el fenómeno de liderazgo se compone de dos elementos, el líder y el resto de los miembros del grupo, por lo que las

⁴⁵ Carlos Muñoz, *Op. cit.* pp 218-219

⁴⁶ Hollander y cols, citado en *Op. cit.* p.702

diversas definiciones se han enfocado a revelar y explicar todo lo que confluje en la relación que se establece entre ellos.

En palabras de Hollander:

“El liderazgo en su sentido más amplio implica una relación de influencia particular entre componentes del grupo”⁴⁶

Desarrollando lo anterior, Hollander propone dos aspectos a tomar en cuenta:

“ a) El liderazgo constituye una relación de influencia entre dos o más personas que son interdependientes para el logro de los objetivos grupales.

b) La relación entre el líder y los seguidores se construye a lo largo del tiempo e implica un intercambio o transacción entre ambas partes”⁴⁷.

Mientras que Carlos Muñoz basándose en el señalamiento hecho por Stodgill dentro del enfoque funcional o situacional lo define como:

“El liderazgo, en este sentido será un fenómeno dinámico, producto de la interacción que se establece entre los miembros de un grupo”⁴⁸.

Para realizar el análisis de la interacción entre los componentes del liderazgo Muñoz habla de la existencia de elementos observables en el grupo (variables) bajo las cuales se puede comprender que son:

“a) La situación, que se refiere a un conjunto de factores que rodean a un grupo de individuos de forma temporal o permanente. La situación es un concepto amplio que comprende otros elementos importantes para la función de liderazgo, tales como la característica de grupo (tipo de grupo,

⁴⁷ *Ibid.*, p 704

⁴⁸ Carlos Muñoz, *Op. cit.* p. 219

grado de cohesión, red de comunicaciones, etc.), las tareas del grupo y su naturaleza, los factores internos o externos que afectan al grupo en un momento dado. b) De acuerdo a la teoría funcional el elemento necesidades del grupo nos permite explicar el fenómeno de liderazgo en términos de individuos y seguidores. A nivel de grupo, las necesidades se traducen y jerarquizan en forma de normas. c) En tercer lugar, se señala la organización como una variable importante, Stodgill señala que aún cuando se tiende a confundir el concepto de grupo y organización, es necesario admitir, al estudiar el fenómeno de liderazgo, que el grupo es una parte de la organización, pero no todo grupo sugiere la existencia de una organización. d) Finalmente, se cita a las posiciones dentro del grupo como un factor importante en el estudio de liderazgo. La posición es considerada como el lugar que ocupa un individuo dentro de un sistema sea este macro o micro social. La posición que va a ocupar un líder estará determinada, en última instancia, por el grupo".⁴⁹

De lo anterior se deriva la revelación de funciones, formas y estilos de liderazgo, al mismo tiempo que las cualidades del líder y de los miembros.

Existen varias clasificaciones de liderazgo en el grupo, pero nos parece que la que hacen Benne y Sheats (1949) considera varios de los elementos más importantes. Ellos hablan de que existen dos grupos de funciones, las de la tarea del grupo, que tienen que ver con el apoyo directo en el cumplimiento de las metas grupales y las de construcción y mantenimiento del grupo que se enfocan al mejoramiento y mantenimiento de las relaciones de trabajo.

En esta misma línea, Gibb (1954) al retomar a estos autores logra hacer una clasificación más precisa de las funciones como sigue:

- a) Iniciación, es decir, mantener en movimiento la acción del grupo o ponerlo en marcha.
- b) Regulación, que se refiere a la influencia que puede ejercer el líder sobre la dirección y ritmo del trabajo en el grupo.

⁴⁹ Ibid. p. 219

- c) Aporte de información y opinión al grupo.
- ch) Apoyo, esto es, creación de un clima emocional que mantenga unido al grupo y facilite a los miembros su contribución al trabajar en la tarea.
- d) Evaluación, que se refiere a "ayudar al grupo a evaluar sus decisiones, metas o procedimientos".⁵⁰

Las funciones que se le atribuyen al liderazgo no se llevan a cabo exclusivamente por una sola persona, sino que implica al líder y al resto del grupo.

Por otro lado, al hablar de las formas de liderazgo nos encontramos que existen diferentes criterios bajo los cuales se han clasificado; de acuerdo a nuestro interés desarrollaremos solo dos criterios: cómo surge el líder en el grupo y cómo se ejerce el liderazgo.

En cuanto a cómo surge el líder según Muñoz se dan dos formas de liderazgo: el formal e institucional en el que el líder es asignado por elementos externos que le otorgan cierto poder y las tareas generalmente están preestablecidas; y el informal y emergente que se caracteriza por que el líder es producto del consenso general del grupo.

Con respecto a la forma de ejercer el liderazgo Lippitt y White (1943) en sus investigaciones encontraron que puede ser desempeñado de tres maneras: autocrático, *laissez - faire* y democrático.

Autocrático: En este el líder ejerce el control del grupo.

"En él reside la responsabilidad de las actividades y adopta posturas paternas. Si se dan lazos afectivos o de agradecimiento por parte de los demás, su posición es más peligrosa, pues tendrá todo de su parte para lograr metas sin oposición y puede llegar al abuso."⁵¹

Laissez - faire o permisivo: en el que cada quién hace lo que quiere y no existe un sentido de dirección.

⁵⁰ Gibb, 1954 citado en *Ibid.* p. 220

“El líder asume la política de no intervención y la responsabilidad es de cada individuo como entidad separada. Por medio de este líder se da una falta de dirección grupal y constituye una especie de abandono de la autoridad”.⁵²

Democrático: Es en el que la responsabilidad es compartida por el grupo; el líder

“actúa con mayor disposición por el bien común. Las relaciones con sus miembros son de carácter amistoso; el trabajo es lento al empezar pero aumenta la productividad y hay mayor satisfacción personal y grupal”.⁵³

Morales retoma otra manera de ejercicio de liderazgo llamado por Conger carismático como un liderazgo que se da en la generalidad de las organizaciones sociales:

“Las principales acciones del líder que producen la atribución de carisma por parte de sus subordinados son:

- a) Discrepancia con lo establecido y deseo de cambiarlo.
- b) Propuesta de una alternativa que ilusione o convenza.
- c) Uso de medios no convencionales e innovadores para alcanzar este cambio.
- d) Ser capaces de asumir altos riesgos personales y/o dañar sus propios intereses con tal de conseguir sus objetivos.”⁵⁴

El líder como uno de los componentes del proceso de liderazgo ha sido objeto de gran interés y del que más se ha querido esclarecer sus cualidades y funciones. Debido a esto este concepto ha sido depurado con el objeto de quitarle el estereotipo que lo concibe como algo superior a los demás miembros del grupo

⁵¹ “Manual de grupos” , Depto de Unidades Operativas. Centros de Integración juvenil, A. C. 1996, p. 23

⁵² Ibid. p. 24

⁵³ Ibid. p.24

confiriéndole un cierto poder ya sea porque cuenta con recursos materiales de coerción o porque poseen cualidades que utilizan para controlar o manipular. Este es el caso de los jefes, oradores, visionarios, empresarios que harán uso de ese poder en función de sus intereses personales.

Una concepción nueva de lo que es el líder consiste en considerarlo no superior sino como parte del grupo y con cualidades que al ser diferentes a las de los demás las utilizaran en función del crecimiento de este.

“En ocasiones, las funciones del líder y del jefe se confunden o se completan. En su esencia, sin embargo, son distintas. El líder forma parte del grupo, el jefe es superior a él. La función específica del líder es poner en movimiento, incitar a la acción, en tanto la función específica del jefe es ordenar, mandar y exigir obediencia.”⁵⁵

Nos parece que Henry Johannot ⁵⁶ logra conjuntar las cualidades que bajo esta concepción se le atribuyen al líder:

En cuanto a su personalidad:

- a) Sabe entrar en contacto con los demás y se esfuerza en comprender la personalidad de cada uno de los asociados.
- b) Puede captar lo que sus camaradas piensan y desean y descubre la manera de satisfacer sus aspiraciones.
- c) Alienta y estimula a los otros a que le sigan.
- d) No teme comprometerse decidiendo por si mismo, pero su concepto de la colaboración exige que sus colaboradores tomen parte tanto en la decisión como en la ejecución.
- e) No es un manejador de hombres; respeta demasiado la individualidad y la personalidad de cada uno para permitirse disponer de los demás, al objeto de hacer prevalecer sus opiniones o sus puntos de vista.

⁵⁴ Conger, citado en Morales et.al. *Op. cit.* p.711

⁵⁵ Henry Johannot, *El individuo y el grupo*. Edit. Aguilar S. A. De Ediciones, Madrid, 1972, p. 43.

- f) Al observar los hechos y al recoger e interpretar los datos del problema, el líder actúa con mucha objetividad, esforzándose en proceder con exactitud científica.

En cuanto a cómo su personalidad da lugar al grupo:

- a) No es solo el que percibe el problema y da cuenta de las necesidades, sino también el que entrevé una solución y toma la iniciativa para hacer cualquier cosa. Bajo su influjo, el grupo toma forma, se organiza, adopta un plan de acción, se pone a trabajar.
- b) Quiere siempre mejorar la marcha de las cosas y la estructura de los grupos. Se interesa especialmente por lo que respecta al factor humano y a las relaciones humanas. Para un buen líder organizar es colocar a cada hombre en el lugar que conviene y crear para él el clima que exige su naturaleza.

En cuanto al grupo:

- a) Entre el grupo y el líder se da, más que instigación e imitación, identificación. Se produce como un fenómeno de mimetismo. Hay algo superior a la pura transmisión de convicción y de voluntad: es un compartir y participar, lo mismo en el plano espiritual que en el plano práctico.
- b) Su esfuerzo principal se dirige a mantener en el grupo un espíritu de comunidad. Los métodos que emplea solo alcanzan su máximo rendimiento cuando reina la armonía.
- c) Ayuda a los demás a descubrirse a sí mismos; tiene el genio de “transformar en equipo un grupo de individuos ligados a la misma tarea, de crear un espíritu de equipo, de coordinar los esfuerzos con vistas a un

⁵⁶ *Ibid.* pp.

resultado único y completo, de hacer ver a otros la significación que tiene para el conjunto el trabajo particular de cada uno.

- d) Sabe como convencer al grupo, no por el peso de sus argumentos, sino obrando de modo que, gracias a su inspiración, lo que hay en el grupo de mejor se exterioriza y pasa a primer plano. Es hábil para organizar las experiencias de su grupo en una determinada dirección, para liberar las energías latentes y unir las voluntades; no solo para poner en ejecución un plan inmediato y fragmentario, sino para ayudar al grupo a descubrir nuevos objetivos, , más lejanos y más elevados.
- e) Será percibido por su grupo como competente para lograr las metas grupales y se conformará inicialmente a las normas del grupo, pero también introducirá normas nuevas.

En cuanto a la tarea:

- a) Con mayor rapidez y perfección que otros, comprenden lo que una situación dada exige del grupo a que pertenecen y mejor que otros saben comprender la tarea y convencer a los demás para que se entreguen a realizar su parte.
- b) En el curso del trabajo, está siempre dispuesto a llamar a las personas más competentes que él para que realicen una tarea particular. Sabe conservar abiertas las vías de comunicación con los que son jerárquicamente superiores, con sus iguales y con sus subordinados.
- c) El líder compara la situación en que se encuentra o los problemas que ha de resolver con otras situaciones análogas u otros problemas semejantes; aprovecha experiencias ajenas.

De acuerdo a estas cualidades se ha dicho que cada miembro del grupo está en posibilidad de ser un líder; probablemente esto dependa de las situaciones a las que se enfrente el grupo.

“ La evidencia sugiere que el liderazgo es una situación existente entre personas en una situación social y que las personas, líderes en una circunstancia pueden no serlo en otra.”⁵⁷

Poco se ha hablado del segundo componente del proceso de liderazgo, es decir, de los miembros del grupo porque se pensaba en ellos tan solo como subordinados; sin embargo, al reconocerse que están en estrecha relación con el líder por una influencia recíproca se les considera no pasivos sino activos en el proceso del liderazgo.

Según Hollander (1968)

“ Es decir, que no son simples receptores pasivos de la influencia del líder, sino que por el contrario reaccionan ante ella en términos evaluativos.”⁵⁸

Finalmente queremos hacer notar que el proceso de liderazgo se relaciona con la funcionalidad grupal de manera indirecta, es decir, por medio de otros procesos grupales. Así lo hace ver Morales al notar que la investigación no ha encontrado que sea directa:

“La relación parece más bien indirecta: las conductas instrumentales del líder; junto a las de apoyo, influyen de manera positiva en la cohesión y la motivación del grupo y éstas a su vez, interactúan para influir en la productividad grupal.”

Las conductas instrumentales son aquellas que permitirán lograr las metas del grupo y las de apoyo estarán encaminadas a que el grupo permanezca unido manteniendo buenas relaciones y armonía. Ahora bien, por medio de estas conductas el líder está en posibilidad de aumentar la motivación del grupo que implica el grado de aspiración al fijar los objetivos grupales y la cohesión grupal que es el grado de unión entre los integrantes y estas a su vez darán lugar a una mayor funcionalidad.

⁵⁷ Salazar et al. *Op. cit.* p. 218.

En este ejemplo podemos ver claramente el grado de interconectividad de los procesos intragrupales; en este caso el de liderazgo con los de motivación y cohesión grupal.

3.3 .Afectividad grupal.

Abordar este proceso no es sencillo, puesto que en comparación con otros tiene la peculiaridad de ser encubierto, es decir, esta presente en la vida del grupo de manera velada para la investigación científica social. Los miembros del grupo lo viven y aunque no puedan explicárselo saben que existe, pero para alguien interesado en comprenderlo se enfrenta a una barrera difícil de traspasar.

“El nivel afectivo permanece, habitualmente y en lo sustancial oculto...”⁵⁹

Para los investigadores traspasar esta barrera implica adentrarse en el sentir de las personas y evidenciar este sentir en función de que esto contribuya a la explicación del proceso grupal en general, lo cual a su vez implica profundizar en una esfera del ser humano que no cualquiera esta dispuesto a mostrar o a dejar ver, sobre todo se trata de este sentir en las relaciones intergrupales.

De lo anterior se deriva la dificultad de encontrar formas de analizarlo para sacarlo a la luz y la reserva que los científicos sociales tienen en cuanto a su estudio.

“Hay que comprender que su estudio requiere suma atención y prudencia”.⁶⁰

⁵⁸ Hollander, 1968, citado en Salazar et al. *Op cit.* p. 221

⁵⁹ Federik Munné. ¿“Dinámica de grupo o actividad de grupo?”. Boletín de Psicología, 1985, Vol.9 p.39

⁶⁰ Jean Drevillon , *Psicología de los grupos humanos*. Ediciones Nueva Visión , Buenos Aires 1978. p.13

Pese a esa dificultad, se han desarrollado teorizaciones que pretenden explicarlo. Para nosotras las dos concepciones que han predominado son, por un lado el ver a la afectividad como producto de la suma de las afectividades individuales teniendo que apartar a los individuos de su contexto grupal para analizar los afectos de cada uno en el grupo; concepción que ha sido enarbolada por la teoría psicoanalítica aplicada en el grupo; y por el otro considerar la construcción de una afectividad a partir de una interconexión de todo tipo de sentimientos generados en el grupo, en la que se considera a los individuos conformadores de una afectividad grupal.

Nosotras estamos de acuerdo con la segunda concepción, que pensamos va de acuerdo con un enfoque psicosocial para efectos de este análisis. Esta concepción es claramente planteada por Max Pages cuando define afectividad como:

“...existe una efectividad de grupo. () en todo grupo, en todo momento, existe un sentimiento dominante, compartido por todos los miembros del grupo con matices individuales. Este sentimiento suele ser inconsciente , gobierna la vida del grupo en todos sus niveles”.⁶¹

Y por la definición que hace Antonio Marcos Chavez:

“ La afectividad, por lo tanto, es un conjunto de sentimientos que se expresan por medio de las acciones hechas entre personas, es concretada solamente a partir del momento en que se entablan relaciones sociales humanas, lo que equivale a decir que la actividad específicamente humana, incluso la afectividad, se desarrolla en el contexto de las relaciones sociales en la cual esta inserto el individuo”.⁶²

A partir de esta definición podemos ver que un elemento importante para facilitar la comprensión de la actividad es el establecimiento de relaciones sociales

⁶¹ Max Pages Op. cit. p.335

o vínculos propiamente dichos. Dicho elemento ha sido desarrollado principalmente por el enfoque psicoanalítico, pero también se ha tratado de explicar combinando otros conceptos como lo hace Maisonneuve al desarrollar una concepción en donde la efectividad se da a través del vínculo colectivo que esta conformado por un lado por la relación directa de las personas que se da a través de un encuentro:

“ El vínculo colectivo implica la búsqueda y a veces la satisfacción de un deseo de encuentro tomado en el sentido más amplio y con todas sus ambivalencias. Es decir, acercarse hacia el otro para estar con el o -contra el- pero nunca solos: << el tener que ver con el>>.”⁶³

Y por el otro la relación que se da entre las personas a través de la tarea.

“Llamaremos la preocupación del trabajo y el progreso. Esta preocupación, compartida por todos los miembros del grupo, incluso el líder o monitor, es uno de los hilos del vínculo que mantiene unidas a las personas a través de todo destino colectivo.”⁶⁴

Maisonneuve no solo dice que el trabajo y el encuentro son conformadores del vínculo colectivo, sino que propone que la conjugación de estos, dará paso a un vínculo colectivo positivo que permita el buen funcionamiento del grupo por medio del intercambio creador de estos dos esquemas.

⁶² Antonio Marcos Chavez. “Modernidad y afectividad”. Revista AVEPSO, Vol. XVIII, No.1, Junio 1995. p.50.

⁶³ Jean Maisonneuve, Op. Cit. p. 85

⁶⁴ Ibid. p. 87

“ Entonces el <<ser juntos>> y el <<hacer juntos>> parecen coincidir y las tomas de conciencia que fundamentan esos accesos participan de dos zonas, afectiva y racional; ya no consisten en un frío análisis intelectual, sino en una especie de estallido dinámico de la vivencia de grupo. En ese sentido, son intercambio y progreso al mismo tiempo.”⁶⁵

Por su parte, Pagés plantea que existen diferentes niveles de expresión o lenguajes mediante los cuales se manifiesta la afectividad en la vida del grupo y que constituyen un segundo elemento a considerar después del vínculo para el análisis de la afectividad.

“- el lenguaje de la acción física (hablar, callarse, levantarse, salir, abrir o cerrar la ventana, incluir o excluir un miembro o un grupo, de un modo general todo lo que concierne a la configuración espacio-temporal de los intercambios).

- el lenguaje de las estructuras racionales (sistemas conscientes de objetivos, de métodos, de roles, de status, etc.)

- el lenguaje simbólico (bromas, cuentos, sueños, mitos, juegos)

- el lenguaje de la emoción.

- el lenguaje inmediato del sentimiento propiamente dicho

(sentimientos vividos en aquel instante).

Así, la afectividad grupal parece impregnar en todos los niveles de la vida del grupo así como, todos los miembros. Los sentimientos de grupo se expresan bajo las más diversas formas, más o menos directas según los miembros y los niveles de expresión. Ellos son los que dan unidad a los fenómenos de grupo y en última instancia permiten explicar sus relaciones”.⁶⁶

Todas estas formas nos comunican estados afectivos en los que se encuentra el grupo en determinado momento. Como se ve algunos son más difíciles de penetrar

⁶⁵ Ibid. p. 89

⁶⁶ Max Pagés, Op. Cit. p. 337

que otros, sin embargo tratar de profundizar en ellos es necesario ya que están impregnados del proceso de afectividad.

Para nosotras resultó interesante que mientras Pagés enfatiza la existencia de una afectividad de grupo que se manifiesta a través de elementos observables que constituyen sus niveles de expresión; Maisonneuve enfatiza que la afectividad parte del establecimiento de vínculos que implican no solo la relación directa entre los miembros, sino también la que se da a través de la tarea.

Como pudimos ver la concepción que podría considerarse psicosocial no se ve ampliamente desarrollada por algún autor, sino que más bien, se complementan a través de los elementos que cada uno explica; lo cual a su vez nos permite tener una visión más cercana del proceso de afectividad.

3.4 Conclusión

Los procesos grupales de Cohesión, liderazgo, afectividad, descritos en este capítulo dada su relevancia, privilegian aspectos que requieren un profundo conocimiento para el entendimiento del desarrollo grupal.

Sin embargo, el establecimiento de procedimientos metodológicos que permitan estudiarlo ha sido laborioso, por lo que los diferentes autores que aquí presentamos se han encaminado a pesar de ello, a dar cuenta de como se generan, se construyen y se viven, por medio de la búsqueda de elementos observables.

ABORDAJE METODOLÓGICO

Esta investigación pretende *la reconstrucción cualitativa del proceso de un grupo natural a partir de la identificación de una serie de etapas evidenciando la presencia de tres dimensiones: liderazgo, afectividad y cohesión.*

Cuando se pretende abordar al grupo inmerso en su realidad social con un enfoque psicosocial, como es el caso de ésta investigación, se encuentra infinidad de elementos (motivaciones, intereses comunes, conflictos, acuerdos, relaciones intergrupales, etc.) que entran en juego y que delimitan su existencia. Estos elementos están basados en la regla que rige a la vida social: el cambio constante y la impredecibilidad de los hechos sociales.

Hacer este contacto con el grupo es sumergirse en esa dinámica de cambios que pareciera no permitir elaborar una explicación científica. Sin embargo, el poder enmarcar esta dinámica en sus dimensiones de tiempo y espacio permite advertir el desarrollo de un proceso, con implicaciones de inicio y terminación, que puede reconstruirse científicamente, de tal manera, que evidencié la interconectividad de los diferentes elementos que lo componen, así como, dar lugar a explicaciones sobre el actuar de un grupo natural y por ende proponer pautas que ayuden a encausar su funcionalidad.

Es importante señalar que esta investigación es de carácter descriptivo-analítico, por lo que tiene un diseño no-experimental, en la medida en que la realizamos sin manipular variables deliberadamente. Lo que hicimos fue observar el fenómeno grupal tal y como se da en su contexto natural para después analizarlo.

4.1 Elección de la unidad de análisis.

Desde el momento en que decidimos dedicar esta investigación al estudio del fenómeno grupal existía en nosotras la inquietud de enfocarnos a un tipo de grupos que consideramos peculiar, en el sentido, de que su función fuera encaminada a promover nuevas formas de organización, que de manera autogestiva procuraran el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad en general. Las personas en estos grupos, se reúnen para realizar una acción en la sociedad en la medida en que no están interesados en lo que pueden conseguir para si mismos sino para un bienestar común.

De acuerdo a esto, optamos por proponer una serie de características que nos guiaran en la elección del grupo con el cual trabajaríamos.

En general requeríamos que el grupo fuera:

- *Natural*, para poder estudiarlo en su contexto tomando en cuenta todo lo que interviene.
- *Independiente*, es decir, bajo ningún lineamiento político religioso o deportivo.
- *Filántropo*, es decir, formado por un interés y preocupación común de mejorar la calidad de vida no solo de los integrantes del grupo sino de toda su comunidad, barrio, etc.
- *Precursor*, es decir, que tenga la posibilidad de legitimarse de alguna manera como Organización No Gubernamental.
- *Pequeño*, es decir, en el que cada uno de sus miembros tenga la misma oportunidad de relacionarse con los otros y de conocer como están relacionados los otros.

Aunque sabíamos que encontrar un grupo con estas características no sería sencillo nos arriesgamos a analizar las posibilidades.

El grupo que elegimos finalmente es un grupo que se reúne en el Municipio de Tlalmanalco de Velázquez., Estado de México.

La manera en que entramos en contacto con este grupo, fue a través de la labor académica realizada en la universidad. En ésta se nos requirió que trabajáramos en la comunidad de Tlalmanalco con el objetivo de apoyar un proceso de activación participativa comunitaria en el que estaban colaborando diferentes grupos que configuraban la vida social de éste lugar.

Al plantearnos la posibilidad de trabajar con alguno de estos grupos, vimos la necesidad de entrevistarnos con el coordinador del proyecto, el profesor Pedro Moctezuma Barragán. Durante la entrevista nos comentó que al siguiente día se llevaría acabo la reunión de un grupo que se había estado conformando y que iniciaría una fase de elaboración de estatutos para constituirse como Asociación Civil.

Aunque nos habló también de otros grupos, nuestro interés ya estaba centrado en ese grupo en especial, ya que por lo que nos platicó nos pareció sumamente interesante lo que pretendía y sobre todo el proceso que estaba viviendo. Así que decidimos asistir a la reunión.

Nuestra presencia en el grupo fue vista de una manera positiva, en el sentido de que anteriormente estudiantes de la UAM habían venido trabajando en el municipio. Esto hizo que al grupo no les extrañara nuestra presencia cuando fuimos presentadas por el Profesor Pedro Moctezuma Barragán como personas que apoyaríamos algunas de las actividades que ellos estaban realizando al mismo tiempo que llevaríamos acabo nuestra investigación.

4.2 Procedimientos

De acuerdo a que el objetivo de nuestra investigación es estudiar al grupo en su contexto social y por tanto ver como se desenvolvía en la vida cotidiana, decidimos basarnos en dos de las técnicas que ofrece la metodología cualitativa: Observación participante y entrevista semiestructurada.

Se procede a aplicar cada una de dichas técnicas en dos momentos diferentes del contacto con el grupo, como sigue:

Observación participante.

La guía que utilizamos para llevar a cabo esta técnica es la que propone Munne, la cual se basa en cuatro niveles: temático, funcional, cognitivo, y afectivo. Esta consiste en poder contemplar detenidamente lo que se habla en el grupo, lo que se hace, quién interviene, quién decide, formas de sentarse, expectativas, lo que cada uno siente, vive, etc.

Para poder realizar la observación participante fue necesario asistir a las reuniones que tenía el grupo para organizar sus actividades. Estas se llevaban a cabo un día a la semana por las mañanas; nuestra participación consistía principalmente en apoyar actividades concretas, operativas sin intervenir en cuestiones de toma de decisiones del grupo. En total asistimos a quince reuniones que correspondieron a un periodo de tres meses en el proceso del grupo. Al estar en las reuniones tomábamos notas tratando de que no fuera tan evidente que los estábamos observando. Para poder abarcar todo el grupo, optamos por sentarnos separadas, favoreciendo así que entráramos en contacto con diferentes personas. La observación también consistió en entablar conversaciones con algunos de ellos según se prestara la situación.

La sistematización de la información se llevó a cabo mediante el registro de quince diarios de campo de acuerdo a la guía de observación.

Entrevista semi-estructurada.

Con el objetivo de aplicar esta técnica, se elaboró una guía en la que las preguntas fueron distribuidas en tres fases. La primera, se enfocaba al momento antes de formar parte del grupo; la segunda, se refería a todo lo que tenía que ver

con el grupo actual, nuestra unidad de análisis; y la tercera, era con respecto a imaginar la situación futura del grupo.

Una vez que se tuvo elaborada la guía de entrevista, se procedió a elegir a las personas a las que se les aplicaría .

De acuerdo al carácter de esta investigación se decidió que la muestra sería *no probabilística** de clase *sujetos -tipos*** .

Fueron dos los criterios de selección, el primero, que las personas hubieran iniciado el proceso del grupo y continuaran en el; y el segundo, que fueran personas de las cuales recibiríamos calidad y cantidad en la información.

Siguiendo el primer criterio, determinamos que eran nueve las personas que habían iniciado el proceso y que continuaban en el, por lo que eran susceptibles de ser entrevistadas. En función del segundo criterio, fueron seis las personas que consideramos podrían darnos calidad y cantidad en la información, aunque decidimos apegarnos al *mecanismo de saturación**** dejando abierta la posibilidad de ampliar el número de entrevistas.

Después de asistir a cinco reuniones consideramos que era el momento de iniciar con la aplicación de las entrevistas. Concertamos las citas aprovechando los momentos de reunión del grupo, abordando a las personas de manera individual. De ninguna de las seis personas recibimos una respuesta negativa, por lo que las realizamos durante tres semanas.

El desarrollo de la entrevista duró en promedio una hora con veinte minutos y por lo general se realizaron en lugares públicos a excepción de una persona que nos recibió en su domicilio. Es importante señalar que con la autorización de los entrevistados se utilizó grabadora lo que nos permitió tener una riqueza de información que no se apegaba estrictamente a las preguntas.

* La muestra no probabilística supone un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario en función de lo que según el investigador se requería en la investigación. Su ventaja es su utilidad para un determinado diseño de estudio.

** Sujetos- tipos , clase de muestra donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, y no la cantidad y la estandarización.

Obtuvimos las seis entrevistas y como lo habíamos previsto, consideramos la decisión de ampliar a dos entrevistas más, de acuerdo a la información que hasta es momento habíamos recibido. Sin embargo, a pesar que intentamos realizarlas , no fue posible debido a la dificultad de localizar a las personas por sus diversas ocupaciones.

Finalmente, se realizó la transcripción de las seis entrevistas en función de la guía para facilitar el análisis.

4.3 Estrategia Analítica.

Se diseñó una estrategia de análisis que está compuesta de dos momentos. En un primer momento, se lleva a cabo una periodización del proceso grupal estableciendo una serie de etapas que están caracterizadas a partir de la revisión cuidadosa de los diarios de campo y de las entrevistas. En un segundo momento se extraen una serie de categorías explícitas que responden a las palabras o frases recurrentes en el discurso de los entrevistados y en seguida se sitúan dentro de cada etapa junto con su interpretación. Así también , se identifican una serie de categorías implícitas que nos remiten a las dimensiones propuestas, liderazgo, afectividad y cohesión; para luego interpretar como es que se desarrolla cada una de ellas a lo largo de cada etapa.

*** Mecanismo de saturación, es aquel que permite determinar el momento en que las entrevistas han rojado suficiente información como para dejar de realizarlas o continuar su aplicación.

ANÁLISIS : PERIODIZACIÓN DEL PROCESO GRUPAL

5.1 CONTEXTUALIZACIÓN

El lugar donde se realizó este estudio está situado en una región con una importante herencia cultural, política, social y económica así como con una gran riqueza ecológica (bosque, manantiales, volcanes, paisajes, etc.). Esto contribuyó al establecimiento de pautas de comportamiento comunitarias que en su momento generaron un patrimonio histórico conformado por los diversos monumentos que hoy en día se pueden apreciar; arraigo de valores como la familia, el compañerismo, la amistad, el apoyo, el respeto; formas de relación y comunicación más cercanas que implicaban organización y movimientos sociales; y ritos o festividades con una mística particular. Se podría decir que esta herencia constituyó la construcción de su identidad rural. De acuerdo, a los comentarios que hizo la gente de la comunidad durante una consulta que realizamos por parte de la Universidad, así como también, de observar lo que aun resta de ésta herencia.

Del mismo modo, en ésta región se llegó a vivir un periodo de auge que abarco de 1930 a 1980, lo que implicó una cierta estabilidad laboral, social y económica por la construcción e implementación de diversas industrias en varias zonas del municipio, como las fábricas cartoneras, tabiquerías, textiles y la fábrica papelera. Estas, junto con la agricultura constituyeron un soporte para el asentamiento comunitario rural lo cual implicó un autoabastecimiento que creó las condiciones para que se desarrollaran prácticamente la mayoría de las actividades que se requieren en el desenvolvimiento de toda comunidad. El motor principal que dio pauta al crecimiento económico fue la fábrica papelera que se valió de los recursos

forestales de la región. Este auge, dio lugar a la gestación de pautas para una nueva identidad, que podría considerarse urbana.

Con el paso del tiempo la estabilidad que se había logrado se vió afectada por diversos factores, entre ellos el cierre de la fábrica papelera, la insuficiencia de las demás industrias para emplear a la creciente población, la implementación de nueva tecnología que ha ido sustituyendo a la mano de obra, la crisis del campo y principalmente la voracidad de la mancha urbana que de manera acelerada se empezó a hacer presente envolviendo a la comunidad en su dinámica de consumo capitalista. Debido a esto surge en la comunidad la necesidad de buscar fuera del municipio alternativas para obtener ingresos para la manutención familiar por lo que se empieza a dar un fuerte incremento de emigración hacia la ciudad de México, convirtiendo al municipio en un conjunto de pueblos dormitorio en vías de ser absorbido por la megalópolis. De esta manera se empiezan a adoptar nuevas formas de comportamiento que refuerzan una identidad que empieza a gestarse conjuntamente con el avance de la urbanización. .

Para la gente, esta situación no pasa desapercibida, se da cuenta del deterioro y explotación que han sufrido sus recursos naturales, su patrimonio cultural, de la transformación de sus valores y surge en ellos una añoranza y en algunos la inquietud de hacer algo para rescatar lo que aún no está perdido, tratando de encontrar un equilibrio y replanteándose la situación. Es así como en medio de esta alteración drástica de las formas de vida en las que se instauran condiciones adversas que tienden a la individuación, que van en contra de la unión, existen posibilidades dadas a partir de sus antecedentes históricos como comunidad y de las formas de relacionarse que aún prevalecen, que emerjan grupos de manera natural con afán de organizarse para proponer nuevas formas de resolver los problemas cotidianos. Algunos de ellos, son el abastecimiento del agua, el desempleo, la venta clandestina de terrenos, la contaminación de los ríos, abastecimiento de agua, etc.

El grupo de nuestro interés está inserto en esta dinámica brotando de ella al igual que otros grupos, pero con un proceso que nos atreveríamos a llamar singular. Nosotras pretendemos describir y mostrar esta singularidad a través de la reconstrucción de su proceso mediante un enfoque psicosocial.

Para ello hemos planteado una serie de etapas que nos ayuda a explicitar su desarrollo y evidenciar ciertos procesos que confluyen en ella y que se manifiestan acentuadamente a lo largo de nuestra presencia.

5.2 ETAPA 1. REPLANTEAMIENTO PREVIO INDIVIDUAL.

5.2.1 Motivaciones

A partir de la recuperación de la experiencia vivida en forma particular por los miembros del grupo antes de conformarlo, hemos identificado un conjunto de motivaciones dadas por la historia de vida de cada uno, que van a hacer que decidan a unirse a otras personas para formar grupos que busquen en general mejorar la calidad de las condiciones de vida.

Estas motivaciones van desde las que están dadas por la visualización, a partir de lo que se vive cotidianamente, de la deplorable situación en la que se encuentra la comunidad. Esta situación puede verse reflejada no solamente a nivel económico, sino también a nivel cultural. “Fundamentalmente, lo que veía era que había muchos rezagos con respecto a la población”.

Por otro lado, hay quienes expresan su necesidad de hacer algo a partir de advertir la abundancia de recursos naturales del lugar en el que se han desenvuelto como seres humanos, ideando la forma de aprovecharlos de la mejor manera para el beneficio de todos. “ Cuando era joven, la cosa del aprovechamiento del agua, consideraba que con la cantidad de agua que teníamos podíamos hacer unos proyectos para diversificar las fuentes de empleo”.

También nos encontramos con quienes manifiestan que su motivación es puramente altruista, a partir de la forma en que fueron educados por sus padres, de los valores que les inculcaron en función de no hacer diferencias de clases, sino al contrario de cultivar y ejercer una actitud de servicio con un interés fuertemente arraigado en el bienestar de la comunidad. Así también a partir de querer conservar un lugar en el que se vivió parte importante de la vida y por el que se guarda un afecto muy profundo. “Latente siempre ha estado, por herencia, tuve la fortuna de nacer entre la gente más educada. Visualice la situación, el cambio”. “Viene de mi niñez, siempre tuve interés por la comunidad. Tuve unos padres que no hacían diferencias”. Es relevante mencionar que quienes detectan esta motivación por lo general se encuentran en buena posición económica que los hace estar en la disposición de comprometerse y de participar sin esperar un beneficio personal.

Sin embargo, también se puede dar lo contrario, una motivación basada en buscar el benéfico común a sabiendas de que se obtendrá un beneficio personal; es decir, en este caso prevalecen los intereses particulares aunque se remarca que es importante ayudar en la medida en que se recibe. “Si toda la demás gente está bien, también puedo estar bien”. Esta posición no tiene que ser vista negativamente en la medida en que se demuestra un compromiso en cuanto a su participación.

Finalmente, encontramos una motivación bajo una visión amplia que integra diversos factores que se hacen presentes en la vida de la comunidad (económicos, políticos, culturales y sociales) basado en generar una relación armónica entre las personas y su ambiente, haciendo prevalecer las condiciones rurales sobre las de urbanización al contemplar su avance desmesurado.

“ Contribuir a cambiar la lógica dominante, que buscaba más recursos, más vivienda, empleos convencionales a costa del campo, de la naturaleza, de fuentes de agua y de energía” .

Estas motivaciones son solo algunas de todas las que puede haber, pero son las que por lo general prevalecen.

5.2.2 Aprendizajes

A lo largo de la experiencia de pertenecer a otros grupos, las personas aprenden una serie de cosas sobre lo que implica la interacción en un grupo de esta naturaleza. Estos aprendizajes les permiten posteriormente establecer otro tipo de condiciones que van depurando su forma de lograr el objetivo grupal y su forma de relacionarse con las demás personas. Entre estos está el darse cuenta de que a pesar de la resistencia que opone la gente a organizarse, finalmente participan, lo que les demuestra que se puede lograr que la gente se interese por hacer algo por el bienestar común.

Otro aprendizaje que expresan, es la importancia de que exista entre los miembros una armonía en cuanto a las relaciones interpersonales y la actividad que desempeñan para el logro de los objetivos. Con respecto al establecimiento de las relaciones enfatizan elementos como respeto, confianza, amistad, tolerancia, igualdad, sencillez, amor. En sus palabras: “Mi aprendizaje más importante fue el ser más tolerante con la gente. Creo que es interesante darse cuenta de que todos estamos ahí por una voluntad propia”, “ Guardar el respeto mutuo, que no haya elitismo, sino que haya el nivel de compartir lo que uno tiene; sin celos y sin que uno quiera sobresalir y predominar sobre los otros por que uno va perdiendo la empatía”, “Lo que cataliza, impulsa, cohesiona a los grupos es un hilo muy fino espiritual de capacidad de dar y de preocupación por el otro que se conoce por amor”, “Reafirmé que nos debemos tratar con igualdad y comprender a la gente, si alguien no comprende la situación hay que hacerla entender de una forma más sencilla, con buenas bases”.

En lo que se refiere a la actividad para el logro de los objetivos, remarcan elementos como participación, organización, intereses comunes, compromiso,

dedicación, entusiasmo, constancia; mencionándolos como sigue: “ vivimos mejor cuando estamos organizados que cuando hay divisiones, cuando hay conflictos antagónicos, inmediatamente el ambiente, la calidad del lugar y los logros se deterioran mucho. Nos dimos cuenta de que funciona la participación plena, total de todo el mundo”. “Hemos ido cayendo poco a poco en la cuenta que ha hecho falta que de alguna manera nos organicemos con otros y que vaya formando peso el hecho de estar en grupo, no individualmente”, Generalmente ves la actividad y el entusiasmo que ponen y eso siento que ayuda mucho”. De acuerdo a lo que expresaron se puede ver que para ellos se vive una relación estrecha entre afectividad y actividad.

5.2.3 Argumentos para conformar un nuevo grupo

Por otro lado, al mismo tiempo surge en las personas una serie de cuestionamientos de las formas en las que se busca lograr el objetivo y de las relaciones interpersonales, que posteriormente se convierten en argumentos o razones que las van hacer buscar la formación de otro grupo con personas de ideas similares tanto sobre los cuestionamientos como sobre los objetivos.

Los argumentos más comunes giran en torno a: *la falta de organización*, que se expresa en la inconstancia de asistencia a las reuniones, inadecuada o nula distribución de funciones, así como la dificultad de encontrar alternativas adecuadas para cumplir el objetivo. *La forma de ejercer el liderazgo*, que nosotras consideramos autocrática, consiste en que una sola persona pretendía llevar de alguna manera exigiéndoles a los demás miembros, en función de lo que creía más conveniente sin tomar en cuenta las opiniones, expresando una sensación de superioridad. *Forma de organización piramidal o jerárquica*, la cual determina que la dinámica del grupo sea condicionada en función de que se escoge una sola persona para que dirija y de ahí se derivan diferentes grados de responsabilidad , la falta de funcionamiento de algunos de estos elementos altera su cometido. *Conflictos*

interpersonales, en el grupo anterior de pertenencia, dados a partir de esa falta de coordinación, en la que cada quien podía imponer su voluntad en algún momento manifestándose así el predominio de los intereses personales sobre los grupales y a partir del desacuerdo o la no aceptación de como se ejercía el liderazgo. “Nunca funcionó porque el secretario, el tesorero y todos los de la asamblea no asistían casi a las juntas”, “Mucha gente llegaba sólo por un interés o afán de prestigio, pero realmente no servía su trabajo y sus aportaciones”, “Había un poco de falta de organización, cosas de discordancia, como que a veces había roces, como que cada quien quería imponer su voluntad. No había una organización bien fundamentada para el desarrollo del trabajo”, “Había un presidente, un secretario, un tesorero, era una organización piramidal total, funcionó de alguna manera pero no nos pudimos poner de acuerdo y no estuvieron de acuerdo en la forma en que la gente que era presidenta en ese momento se dirigía a las demás persona”, “Daba ideas, pero no se llegó a nada concreto y se deshizo, sólo fueron intentos de muchas cosas, se quedo en intentos. Cada quien escogía su actividad según pudiera. Fue muy elitista y empezó a ver desavenencias en las persona”, “De repente si venían los miembros, de repente no venían y había dos o tres que eran los que realmente se interesaban y esa gente inmediatamente como que se nos sumo”.

5.2.4 Expectativas

En consecuencia, se generan una serie de expectativas en torno a lo que se cree conveniente para el grupo que se está buscando, así como para las personas que formen parte de él en función del logro de sus objetivos.

Con respecto al grupo, se espera que se establezca una *dinámica incluyente* en la medida en que se reconozca la importancia que tiene cada miembro en el grupo tanto por lo que es como persona como por lo que aporta, del mismo modo esta dinámica implica una apertura que favorezca la continua integración de otras personas interesadas en alcanzar los mismos fines, que se de un *manejo adecuado de*

conflictos en el sentido de buscar alternativas de solución a manera de que no conlleven a divisiones o rupturas sino que sean vistos como elementos que contribuyan en un momento dado al crecimiento del grupo; que se realice un *constante Replanteamiento de los objetivos* en forma de evaluación de la viabilidad de los mismos para no perder la perspectiva de lo que realmente se puede realizar en base a los recursos que se tengan, logrando con ello una concretización de objetivos muy amplios; y *capacidad de impactar* basada en la coherencia de sus planteamientos, en la fuerza de su unión dada por su forma de relacionarse, de organizarse, en la medida en que se mantenga una actitud de apertura, es decir, que el grupo no sea visto como excluyente o cerrado, para lograr que otros puedan apropiarse de los objetivos y de esa manera se de una colaboración, un apoyo y se otorgue un reconocimiento.

En lo que se refiere a las personas, se espera que tengan una *actitud crítica*, lo que implica cuestionar reflexivamente lo que se vive cotidianamente, participar activamente proponiendo alternativas, tener una disponibilidad de confrontar ideas e interpretar opiniones que posean *cualidad de altruismo*, que consiste en que las personas participen de una manera desinteresada y que prevalezcan los intereses comunes sobre los intereses personales; que adquiera un *compromiso y constancia*, es decir, que se de una respuesta voluntaria generada a partir de asumir los objetivos como propios.

A partir de rescatar los elementos anteriores, podemos visualizar que la etapa previa individual está compuesta por motivaciones, aprendizajes, argumentos y expectativas que explican el porque las personas deciden formar parte de otro grupo, dando pie al inicio de una nueva etapa llamada de conformación.

5.3 ETAPA 2. CONFORMACIÓN

Esta etapa como su nombre lo indica contempla todo lo que refiere a lo que podríamos denominar origen del grupo; es decir, cómo es que en un conjunto de

personas que se encuentran viviendo la etapa previa individual se conocen, se reúnen o concuerdan, de tal manera que poco a poco van conformando el grupo natural que constituye la unidad de análisis de esta investigación.

De acuerdo al las versiones obtenidas de las entrevistas y a lo que pudimos conocer durante nuestra estancia en el grupo podemos decir que son nueve las personas pioneras en la formación de este grupo; El Sr. Manuel Zubillaga, el Sr. Rafael Fontes, Gabriela Galindo, El Sr. Oscar Rios, Roberto Arteaga, el Sr. Francisco Montalvo, Teresa Lanzagorta, la Sra. Angeles Velazco y la Sra. Laura Oloarte.

Consideramos que estas son pioneras, porque son las que desde el inicio del proceso de conformación han ido definiendo los rumbos e ideales que los identifica como grupo y al mantenerse durante el desarrollo del proceso, dan lugar a una especie de núcleo del cual parte una dinámica de actividad y de convocación que pretende activar un proceso organizativo más amplio a nivel de comunidad, según el Sr. Rafael Fontes “Es un grupo pequeño de cara al universo comunitario que esta dispuesto a participar”. De ahí la singularidad del proceso de este grupo de personas mismas que planteamos al principio del capítulo.

Es importante mencionar que todas estas personas residen actualmente en el municipio de Tlalmanalco a excepción del Sr. Oscar Rios que vive en un municipio aledaño, (la mayoría tiene varios años viviendo allí aunque algunos se habían ido a vivir a otros lados a otros lados por algún tiempo y regresaron). Sólo dos de estas personas nacieron en el municipio lo cual deja ver que no es necesario haber nacido en un lugar para querer mejorar sus condiciones.

Es significativo también que siete de ellos, la mayoría reside en la cabecera municipal, lo cual nos hace suponer la parcialización que en un momento dado pueden sufrir los objetivos al no haber heterogeneidad de lugares de procedencia, ya que esto no permitiría ver de manera global los problemas que afectan al municipio, sin embargo, también este hecho evidencia el origen del sector más preocupado y con mayor iniciativa, El cómo se esta situación será aclarado cuando revisemos más adelante la diversificación de objetivos. Curiosamente las dos

personas más involucradas en toda la dinámica, una de las parejas, recientemente llegó a vivir a Tlalmanalco.

Estas personas en su mayoría son adultos con edades aproximadamente entre los 43 y los 67 años a excepción de Roberto Arteaga que con 27 años es el más joven de este grupo. Algunos de ellos, principalmente los de edad más avanzada son divorciados o son viudos y como sus hijos ya hicieron su vida, incluyendo aquí también a algunas de las parejas, no tienen otra preocupación, más que, en todo caso, la de su trabajo pero en general gozan de una buena posición económica, tienen su casa, terrenos o negocios que les permiten vivir holgadamente, por lo que en un momento dado pueden dejar sus ocupaciones para reunirse o disponer de más tiempo para platicar tranquilamente con diferentes gentes sobre los asuntos de su interés. Así lo expresó la Sra. Teresa Lanzagorta “somos personas que ya pasamos la etapa de la vida, que en primera dijéramos la juventud y que somos un poquito más que adultos ya casi pasando de adultos a la madurez, o yo creo que si podríamos decir que la plena madurez te trae un poquito de inquietudes. Como que si empiezan a surgir intereses más importantes que tienen que ver con lo social, proyectarse más a nivel social y con un sentido de hacer política, de cambiar un poco las cosas, de hacer mejores condiciones”. También el Sr. Rafael Fontes “las inquietudes y los orígenes son bastante diferentes, hay unos que ya tienen su vivienda desde hace años, otros tienen tierra, otros tienen empleo, conocimientos pero a todo el mundo le falta algo más”.

Los demás aún tienen preocupaciones en cuanto a la manutención de la familia y la necesidad de atender debidamente su trabajo por lo que tiene que hacer mayor esfuerzo para dedicar tiempo a estas cuestiones, sin embargo, como lo vimos en la etapa anterior la motivación puede ser lo suficientemente fuerte.

En general estas personas se van involucrando con el grupo de acuerdo a sus posibilidades de vida y de alguna manera, según lo expresan, están conscientes de esta heterogeneidad y sobre todo de la demanda de trabajo y compromiso que implican los objetivos que se están planteando. Sobre esto la Sra. Teresa dice: “ Es

demandante pues tiene que dejar muchísimas cosas, tu tiempo, tu comodidad, tus intereses también personales y pues hay que reunirse y ni modo. como una especie de negación de uno mismo". El Sr. Oscar Rios de manera más personal dice: "Espero que tenga una gran magnitud y por eso estoy tan metido y poniendo mi tiempo y mi esfuerzo y dejando tal vez algunos otros proyectos". Por su parte el Sr. Rafael Fontes opino: "Hay gente que de por si está y arriesga más en el grupo y hay gente que da sin arriesgar. Depositando mucho en la dinámica y ahí va de por medio su fuente de ingreso, que no es lo mismo que alguien que tiene sus recursos sólidos y asegurados que va en el papel de apoyar. Pero creo que en general hay una parte que en el grupo se prioriza, el dar es la mística, aporta esta visión más elevada".

Por otra parte, los nueve son gente preparada intelectualmente, ya sea porque tuvieron la oportunidad de concluir y desarrollar una carrera o porque tuvieron la oportunidad de concluir y desempeñar una carrera autodidacta, debido a esto se consideran y son considerados de clase media así lo ve el Sr. Rafael Fontes "La dinámica se deposito un poco más en la gente con más disciplina y visión intelectual, más interesada en proyectos y con capacidad de gestión. Es bastante representativo del sector más inquieto, más activo, más consciente, todavía es un grupo digamos formado de clase media".

Además de ser gente preparada, se distinguen por ser entusiastas, con gran iniciativa y ganas de participar, tienen varias ideas que han estado compartiendo al mismo tiempo que van conociendo capacidades particulares de coordinar, de organizar, de ser activas, de apoyo, de redacción, de propuesta, de gestión, así como cualidades de entrega, de servicio dedicación, respeto, etc.

5.3.1 *Red de relaciones*

Adentrémonos a ver cómo es que se conocieron estas personas. Desde luego que al no ser algo que nosotras no hayamos presenciado trataremos de reconstruir un sola historia a partir de las diferentes versiones recopiladas.

La mayoría de estas personas al vivir en el mismo lugar o muy cerca se conocían por lo menos de vista e incluso, se llevaban bien desde hace tiempo. Este es el caso de la Sra. Laura Oloarte que conocía y se llevaba bien desde hace tiempo con el Sr. Manuel Zubillaga. Es así como hace aproximadamente 4 años El Sr. Manuel Zubillaga fue presentado con Gabriela Galindo por medio de la Sra. Laura y de otra amiga de él, se conocieron platicaron sobre sus intereses e intercambiaron ideas dándose cuenta de las coincidencias que existían entre ellos, pero después de esa ocasión pasó un buen tiempo para que se volvieran a encontrar. Mientras tanto el Sr. Manuel Zubillaga guiado por su motivación busco un grupo que estuviera haciendo algo por Tlalmanalco, durante esa búsqueda conoció a Roberto Arteaga, Hace aproximadamente 3 años que había echado a andar recientemente una casa de cultura en Tlalmanalco; platicaron y el Sr. Manuel se interesó en apoyarlo. Lo primero que hicieron fue buscar un lugar apropiado para la casa de la Cultura que se tenía en el convento de la iglesia. Cuando lo encontraron se instalaron y decidieron formar un patronato de cultura para organizar de alguna manera todo lo que concernía al funcionamiento de la casa de la Cultura. Ante esto se empezaron a acercar varias personas interesadas en apoyar, como el Sr. Oscar Rios que al enterarse de lo que se estaba haciendo se interesó en participar y presento un taller que fue aceptado y así paso a ser de las personas que estaban organizando el patronato. Otros como la Sra. Alicia Rodríguez decidieron involucrarse directamente en la formación del patronato y otros debido a sus ocupaciones sólo acompañaban y apoyaban en lo que podían como la Sra. Angeles Velazco que representaba a la comisión de Derechos Humanos en el ayuntamiento.

El intento de formar el patronato no funcionó pues las personas que se comprometían a la mera hora no podían asistir, además de las desavenencias que hubo entre algunas personas lo que hizo que se fuera desintegrando el grupo que se había formado, quedaron sólo el Sr. Manuel Zubillaga, Roberto Arteaga y el Sr. Oscar Ríos, con el apoyo de la Sra. Angeles Velazco.

Por otra parte, el Sr. Francisco Montalvo y la Sra. Teresa Lanzagorta llevaban ya varios años haciendo denuncias, llamando instituciones para frenar el deterioro que estaban sufriendo los monumentos históricos de la cabecera municipal. lo único que lograron fue que se les reconociera su preocupación invitándolos a formar parte de una comisión en la que podrían hacer algo más concreto. Esta comisión, llamada comisión municipal para la preservación del patrimonio cultural se creó hace dos años. Un año después de que se empezó con la Casa de la Cultura. Se empezaron a reunir para ver que podían hacer y se decidió que el presidente de la comisión fuera el Sr. Francisco. Varias personas se acercaron a ver en que podían ayudar entre ellas la Sra. Angeles, pero la mayoría no se encontraba dispuesto a comprometerse. También se acercaron a enterarse de qué hacían algunas autoridades del ayuntamiento de aquel tiempo.

Al enterarse el Sr. Manuel y Roberto de la existencia de esta comisión empezaron a establecer contacto con ellos y a reunirse para platicar. Como lo que se buscaba en esa comisión les interesó, decidieron integrarse a ella. sin dejar de lado lo que se estaba haciendo con la Casa de la Cultura. Se les unió también el Sr. Oscar y bueno la Sra. Angeles se presentaba en ocasiones.

Estándo ya involucrado en todo eso, el Sr. Manuel se encontró nuevamente con Gabriela Galindo después de un año y medio de que la conoció, solo que ya estaba casada. Le presentó a su esposo, el Sr. Rafael Fontes y empezaron a platicar de todo lo que habían estado haciendo y entablaron una muy buena relación a partir de entonces.

El Sr. Rafael y la Sra. Gabriela habían venido a vivir a Tlalmanalco recientemente, sólo que habían estado colaborando en un grupo al que pertenecían

varias gentes de distintos municipios de la microregión de los volcanes llamado Texcaltepetl. según el Sr. Rafael: “ El grupo Texcaltepetl si es un antecedente importante para lo que esta pasando es como una red en la que nos apoyamos”. Cuando se encontraron con el Sr. Manuel se enteraron de lo que estaba haciendo en la Casa de la Cultura y empezaron a asistir a los eventos y a cooperar allí. Al parecer se percataron de que la efervescencia que estaba teniendo la actividad de la gente con inquietudes en Tlamanalco podía encaminarse posteriormente a un proceso organizativo de mayor amplitud y fuerza; por eso es que decidieron involucrarse más y dejaron de participar activamente en el grupo Texcaltepetl, al cual, apoyaban solamente en cosas concretas. Por otro lado, Rafael Fontes empezó a asistir también a las reuniones que llevaba a cabo la comisión que representaba el Sr. Francisco Montalvo a las cuales fue invitado por la Sra. Angeles Velazco. El y su esposa Gabriela la habían conocido por medio de su hija en alguna ocasión y entablaron con ella buena amistad.

Así es como se fueron relacionando poco a poco hasta que de repente ya eran nueve las personas que al conocerse, platicar y enterarse de lo que estaban haciendo, empezaron a coincidir en sus intereses y decidieron ver que podían hacer juntos. Es esta historia de su conformación podemos ver claramente que esta comisión va dando lugar el establecimiento vínculos que los van involucrando afectivamente unos con otros, esto será lo que posteriormente se configurará como afectividad grupal.

De lo anterior se deriva el hecho de que la vida en comunidad necesariamente implica una serie de situaciones cotidianas en su mayoría fuera del control de las personas que determinan que se conozcan o se pongan en contacto y establezcan una relación entre ellos. Sobre esto el Sr. Rafael Fontes dijo: “ No es que haya habido alguien que es invitado, sino que convivimos, coexistimos y nos enteramos. A veces nos invitan, a veces invitamos, ha sido como muy bilateral el proceso, como el despertar de varias identidades y complementareidades simultáneamente”. Por su parte, el Sr. Manuel Zubillaga se explica este proceso de

conformación como algo divino o mágico: “Sin quererlo, sin buscarlo muchos nos fuimos aglutinando y entrando a planear cosas para el futuro. Si se está buscando algo y digamos no con un auto-interés, sino con un interés para los demás, vienen cayendo las cosas por si mismas, el rompecabezas se va formando”. La Sra. Teresa Lanzagorta se refiere más al interés que se tuvo en algún momento por alguno de los grupos que se habían formado: “ Lo que fue muy interesante fue que estando nosotros reuniéndonos en esa comisión hubo varios ciudadanos que se nos acercaron, que se interesaron. Así ya era un grupito, que éramos así de repente como diez aunque no todos eran parte de la comisión”. Por otro lado, la Sra. Laura Oloarte hace énfasis en que se tomaron en cuenta algunas capacidades para ser considerado parte de este grupo “ Me quisieron integrar dicen que tengo facilidad de palabra para meterme en algunos lados”. Para todos era claro que ellos eran los que estaban dispuestos a hacer algo, así lo expresa el Sr. Oscar Rios: “Nos estábamos reuniendo para hacer algo los interesados. No hubo un consenso de decir tal día nos vamos a reunir, sino que poco a poco nos juntamos.”

5.3.2 Exposición y diversificación de objetivos

En general todas las personas tiene la misma intención de lograr hacer algo en favor de Tlalmanalco, pero los grupos que fueron formando vieron la conveniencia de centrarse en una de las tantas cosas que hacían falta y sobre todo la que a cada quien llamara más su atención. Así podemos ver que la Casa de la Cultura tenía como objetivo difundir la cultura en todo el municipio haciendo partícipe a la comunidad de eventos o actividades a los que no usualmente tenía acceso. Y el patronato que se quería formar buscaba por tanto mantener la Casa de la Cultura y apoyar los eventos culturales y recreativos.

Por otro lado, la comisión para la preservación del patrimonio cultural que ya tenía un año buscaba el rescate y restauración de los monumentos históricos del centro y además de poner freno al deterioro ambiental, para esto se requería

asesoramiento de otras instituciones y apoyo del ayuntamiento. “ En un principio planteamos la necesidad de reglamentar la imagen urbana desde el comienzo y hablamos también en ese entonces de conservar el patrimonio también ambiental”

Cuando empezaron a platicar ya fuera informalmente o en las reuniones, se dieron cuenta de que todos coincidían, en que no bastaba buscar el logro de un objetivo particular, sino que había que conjuntar varias cosas para lograr un desarrollo integral en Tlalmanalco, es así como al exponer todas sus ideas llega un momento en el que ya no sólo es la preservación del patrimonio o la difusión de la cultura sino que se diversifican los objetivos y se amplía por ello la visión.

Este proceso de diversificación se empezó a vivir hace aproximadamente un año y para la mayoría de ellos fue muy claro según lo expresan: “ A partir de que se empezó a crecer y a diversificar sus intereses no solamente el patrimonio cultural sino también vamos a planear el municipio, vamos a tratar de que no halla un crecimiento loco, una urbanización loca, vamos a apoyar a los ejidatarios que les interese, pues conservar el sistema tener un desarrollo sustentable, toda esta diversificación ya tendrá como un año”, dice la Sra. Teresa. El Sr. Rafael por su parte dice “ Los objetivos son contribuir al mejoramiento del medio ambiente, la defensa del patrimonio cultural, la promoción de actividades económicas sustentables que ayuden a contribuir una red de actividades a nivel local, microregional, la creación de nuevas formas de relación y nuevas formas culturales para enfrentar la sociedad decadente de fin de siglo”. También habla sobre esto el Sr. Oscar Rios: “Nos juntamos un grupo más sólido, de allí surgió una lluvia de ideas, medidas con la basura, el bosque con todo, hay proyectos grandes. Considero que es bueno que tengamos intereses tan grandes, tan extensos, buscamos la culminación de todo”.

Varios de ellos consideran que esta diversificación se dio principalmente a partir de la llegada del Sr. Rafael Fontes, ya que él propuso diversas ideas de cómo se podría lograr varios objetivos al mismo tiempo para tener un desarrollo más integral en Tlalmanalco y por lo mismo consideran que su presencia ha sido

fundamental en la conformación de este grupo. Así lo expresa Oscar Rios: “Creo que Rafael fue el que trajo muchas de las ideas nuevas y un poco de apoyo para la formación de este grupo”. También Teresa Lanzagorta reconoce este hecho “Ya también con Rafael entonces ya vemos que se han diversificado mucho los intereses”. El Sr. Manuel dice: “Rafael es una persona muy preparada que ha estado en muchas de estas cosas desde hace mucho tiempo. Entonces pues él ha sido básico en la formación del grupo, pero él nunca ha querido predominar sobre los demás o destacar sino que él aporta lo que puede altruistamente”.

Todo esto que se le atribuye al Sr. Rafael Fontes nos lleva directamente a distinguir un tipo de liderazgo que correspondería al democrático que se va dando en el grupo de manera natural, es decir, no se impone por cuestiones externas sino que tiene que ver con las circunstancias que vive el grupo muy específicamente en esta situación de diversificación de objetivos y también en gran medida con las capacidades y cualidades de la persona. El grupo acepta conscientemente este tipo de liderazgo ya que se da principalmente a partir de que ellos lo reconocen. De esta manera queda implícito el intercambio entre el reconocimiento que ellos le otorgan y lo que él les puede favorecer con sus aportaciones. Sin embargo, también se podría decir que ejerce un liderazgo carismático en tanto se le ve como alguien caído del cielo, superior en cuanto a su visión de manera positiva para el grupo.

5.3.3 Actividades que favorecen la conformación

Desde luego que la conformación de este grupo no se dio solamente por la coincidencia de objetivos, sino también por actividades que se fueron presentando y que hicieron que se diera una compenetración o una cohesión que les dio la confianza necesaria para pensar en hacer algo más formal.

Estas actividades fueron según los relatan, el empezar a trabajar con alumnos de la UAM, con los cuales se dio el contacto a partir de Rafael Fontes, ya habiendo definido que su primer paso tendría que ser hacer un diagnóstico de Tlalmanalco

para así poder implementar acciones concretas. Para hacer este diagnóstico se empezaron a reunir semanalmente y se organizaron en forma de comisiones especializadas en diferentes rubros, el agua, el patrimonio cultural, educación, salud, etc. y buscaron integrar a más gente de la comunidad que hubiera estado realizando algo entorno a esto. Es así como empiezan a invitar a varias personas y a buscar el contacto con otros grupos para involucrarse todos. Rafael dice sobre su forma inicial de organizarse: "A sido a partir de reuniones semanales y comisiones para ejecución de tareas que hasta la fecha han sido tareas de tipo diagnóstico, de propuestas y proyectos".

El primer avance de este diagnóstico se presentó en un evento llamado encuentro UAM - Comunidad que ellos mismos organizaron y que puede considerarse otra actividad muy concreta en la que vieron la forma de acoplarse para sacarla adelante. Se encargaron de recibir cerca de 80 personas, lo que hizo que tuvieran un periodo previo de intensa organización en el que se reunían dos o tres veces por semana y se distribuyeron las tareas de acuerdo a sus capacidades o a quien estuviera dispuesto a colaborar.

Es en este momento cuando se manifiesta nuevamente el liderazgo, pero ya no situado en una sola persona, sino que es emergente dependiendo de las situaciones que se le presenten al grupo. Se destaca por ello en estas primeras actividades la Sra. Gabriela Galindo que se le atribuye gran capacidad de coordinación y empuje en momentos de gran movilización y el Sr. Manuel Zubillaga de quien se reconoce su capacidad de convocatoria y de carácter para tratar a las personas. A este liderazgo lo llamaremos entonces compartido.

A partir de ese evento tuvieron cierto reconocimiento por parte de la comunidad y del ayuntamiento, ya que al percatarse que era un grupo de gente importante dentro de la comunidad que iniciaba una colaboración estrecha con una institución educativa prestigiada, vieron que probablemente si estaban teniendo cierta influencia y que en un momento dado podrían ganarse la confianza de la gente.

Desde entonces, las autoridades del ayuntamiento se interesaron en conocer lo que estos ciudadanos pretendían y decidieron dejar que intervinieran en la realización de una propuesta para el contenido del bando municipal; cosa que había estado buscando el grupo para poder, mediante la legalización de sus propuestas, hacer que se llevaran a cabo. Así lo expresa Oscar “Desde la creación del bando municipal pues pidieron auxilio a Rafael , Gabriela, a la UAM, y a nosotros como ciudadanos y nos empezamos a coordinar por comisiones. Fue cuando nos metimos de manera más directa con todo nuestro trabajo, fue lo que nos ayudó a juntarnos como grupo”.

Esto de permitirse colaborar con las autoridades es una idea que plantea Rafael en cuanto a que la realización conjunta de la planeación del desarrollo del municipio era una forma de obtener una garantía legal de que sus proyectos serían tomados en cuenta; con esto el grupo estuvo de acuerdo y entonces empezó a trabajar entorno a esto, buscando para ello la participación de la comunidad.

Durante la realización de estas actividades hubo varias personas que decidieron integrarse al grupo por haber sido invitados o por que escucharon hablar de el, pero cuando entraron ya existía una especie de acuerdo implícito sobre los objetivos y una forma de organización inicial provisional que hizo que se acoplaran o se adaptaran si les parecía convincente. Por eso, es que no son considerados parte del núcleo, ya que no tuvieron la oportunidad de vivir ese proceso desde el comienzo, aunque también son tomadas en cuenta sus aportaciones que hacen que se replanteen objetivos. Estas personas son el

Sr. Felix Gaytan, la Sra. Estela Bahena, la Sra. Irene Santiago, el Sr. Arón Flores, Sr. Adolfo Cortés, el Sr. Jesús Moncada y el Sr. Jorge Zayas.

Veamos que dice uno de ellos, el Sr. Felix, sobre su entrada al grupo: “Me llego en una ocasión una invitación. No me interesó. Un tanto porque había hecho preguntas y me habían dicho que eran gente intelectual, profesionales. Cuando vi que se empezó a trabajar y llegó también la UAM, dije aquí no hay de otra, hay que

tratar de exponer, platicar con ellos para ver que se puede realizar en forma ya más concreta. Cuando yo llegue ya estaban organizados”.

Por otro lado, también hubo personas como Alicia Rodríguez que de alguna manera inició el proceso pero no pudo o no quiso acoplarse al grupo de tal manera que no se mantuvo en el, al parecer, esto es algo que tiene que ver con su forma de ser, con la que varias personas habían chocado desde que se encontraba en el intento de formar el Patronato de Cultura o también con las cualidades que se requería para estar en el grupo. Otra persona, en este caso es el Sr. Genaro Granados, que llegó al grupo por invitación y que empezó a participar activamente, pero que después, salió de el para pasar a formar parte del Nuevo Ayuntamiento y se convirtió solamente en un apoyo.

Finalmente podemos ver otras personas que participan de vez en cuando en el grupo a manera de apoyo en momentos muy concretos, como Sandra Buitrón.

El momento del grupo en el que podemos identificar que se concluye en gran medida esta *etapa de conformación*, es aquel en el que sus objetivos quedan más claros para ellos, por lo que empiezan a desarrollar actividades basados en una organización cada vez más establecida. Al percatarse de todo lo que pretenden hacer buscan una vía que les permita tener cierta imagen con la cual pueden avalarse ante si mismos, ante la comunidad, el ayuntamiento y otras instituciones para lograr ser apoyados en la ejecución de sus proyectos. De allí es que surge la idea de consolidarse como Asociación Civil, proceso con el cual dará inicio la siguiente etapa llamada precisamente de consolidación..

5.4 ETAPA 3. CONSOLIDACIÓN

Esta etapa se caracteriza principalmente porque el grupo realiza actividades que afianzan sus objetivos. El desarrollo de las mismas los lleva a que se organicen de una manera más estructurada así como también a que tengan que relacionarse con otros grupos, por lo que se avivan y afianzan el liderazgo, la afectividad y la

cohesión que empiezan a gestarse en la etapa anterior. Del mismo modo, dan inicio a los preparativos para la constitución legal del grupo como Asociación Civil, para que avale sus planteamientos y pueda tener una proyección comunitaria más abarcativa e integrativa que persigue como grupo promotor de cambio social.

Es importante mencionar que fueron dos las actividades que realizó el grupo simultáneamente en un periodo máximo de ocho semanas, por lo que trataremos de reconstruirlas de cierta manera que permitan al lector adentrarse, entender y vivir los momentos que conforman esta etapa.

5.4.1 Plan de Desarrollo Municipal (PLADEMU)

Una de las actividades que realizó el grupo fue la realización de una propuesta para el Plan de Desarrollo Municipal a partir de que el Nuevo Ayuntamiento le da la oportunidad de intervenir en la planeación del municipio como ciudadanos que se mostraban activos e interesados en mejorar las condiciones de vida de su entorno social y que ya habían participado anteriormente en la preparación del bando municipal . Esta oportunidad significó para el grupo la posibilidad de lograr que se tomaran en cuenta las demandas fundamentales que tenía la comunidad, así como garantizar por medio de este documento, si era aceptado, que se ejecutaran y se financiaran los principales proyectos sociales que podrían realizarse a lo largo de los tres años de gobierno.

La preparación de esta propuesta implicó para el grupo vivir diferentes momentos en los que fue consolidando su ser grupal. Estos momentos fueron la firma del convenio tripartita, la inauguración de la casa de la UAM, la planeación en las reuniones, el Seminario de Planeación participativa y el evento de entrega de la propuesta.

5.4.1.1 Firma del convenio tripartita.

Este momento consistió en la organización de un evento por parte del grupo, en el que se llevaría a cabo la firma de un convenio entre las autoridades municipales, la comunidad y la UAM que los comprometía a que a través de un trabajo conjunto se buscara la participación de la comunidad en la elaboración de proyectos productivos que respondieran a sus principales necesidades. En este convenio se establecía que el papel de la UAM sería el de asesorar técnica y científicamente la elaboración y ejecución de los proyectos, el papel de la comunidad sería participar de manera organizada y proponer y el papel del ayuntamiento sería el de legitimar y financiar los proyectos.

Debido a que la preparación de este evento estuvo a cargo del grupo, aprovechó algunas de las reuniones semanales para organizarlo. A estas reuniones no solo asistía el grupo núcleo sino que acudían todas las personas que recientemente se habían integrado al grupo, las que solamente se acercaban en este tipo de eventos ya sea por curiosidad o por verdadera intención de apoyar y las que apenas iban a ver de que se trataba estar en ese grupo. Es por eso que se de repente se veía un grupo numeroso. Dentro del grupo quienes coordinaron esta organización fueron Rafael y Gabriela ya que ellos eran los que daban información, avalaban los acuerdos, distribuían las tareas y pedían opinión a los miembros del grupo. Es importante señalar que se notaba que había un conocimiento de los miembros por lo menos en cuanto a sus capacidades, ya que por ejemplo, la Sra. Irene Santiago es conocida por que sabe coordinar la preparación de una comida para mucha gente, por eso los miembros del grupo, sabiendo eso, la propusieron para que coordinara eso en el evento y ella aceptó gustosa. Se percibía durante la preparación un clima de entusiasmo y se evidenciaba el alto grado de cohesión que esto generaba en el grupo.

El día del evento la mayoría, si no es que todos, de los que se comprometieron hicieron lo que les correspondía, llevaron su respectivo platillo para la taquiza que

se había programado, recibieron y atendieron a los invitados, aunque también algunos miembros del grupo se quisieron hacer pasar por invitados para no meter las manos.

5.4.1.2 Inauguración de la Casa UAM.

De acuerdo con el papel que le corresponde a la UAM dentro del convenio, se ve conveniente que cuente con un espacio en el municipio por medio del cual pudiera ser localizada la asesoría que se iba a dar. Para ello la universidad busca rentar una casa y lleva a cabo la inauguración. A esta reunión los miembros del grupo asistieron como invitados reflejando fuertemente lo estrecho del vínculo que ya los une.

5.4.1.3 Planeación en las reuniones.

Durante la reunión que tenía el grupo cada semana se disponía de un espacio significativo a la revisión de los avances que se iban teniendo en cuanto a la elaboración de la propuesta del PLADEMU. Establecieron la forma de organización por comisiones que en un principio había sido provisional para que terminado el diagnóstico se recolectaran y analizarán los principales proyectos propuestos por la comunidad. Por lo general en la reunión hablaba el representante de la comisión o alguien más si el no se encontraba. Específicamente en este espacio Gabriela era la que coordinaba ayudada algunas veces por Rafael, era la que solicitaba los informes de avances, la que daba información sobre el PLADEMU, la que pedía las opiniones y la que ponía en consenso las tomas de decisiones.

5.4.1.4 Seminario de Investigación Participativa.

A partir del trabajo de conjunto que se había estado realizando entre los miembros del grupo y los estudiantes de la UAM se presentaron formalmente los avances que se habían logrado. Todo esto en un contexto meramente académico en el que el grupo, aquí si como núcleo, había sido invitado y se le había incluido dentro de las ponencias.

5.4.1.5 Evento de la entrega de la propuesta.

Este evento se propuso por parte del grupo, por lo que la organización y la programación corrieron a su cargo. El motivo de llevarlo a cabo era el hacer pública la entrega e la propuesta a las autoridades frente a la comunidad convocada. La idea surgió durante una de las reuniones por parte de Rafael y Gabriela. Los demás miembros aceptaron entusiasmados llevarlo a cabo, frente a esto se vivió un momento de intensa organización para esta actividad. Solo que esta vez acordaron presentar una imagen que le llegara a la gente del municipio para poder obtener una respuesta de participación activa. Para ello crearon un lema que los representara.

Durante el evento a pesar de las contrariedades se mostró más que otras veces el grado de identificación que hay entre los miembros del grupo ya que se les podía encontrar juntos platicando, se sentaron juntos para comer y en general la mayoría estuvo al frente del cañón viendo en que podía ayudar.

5.4.2 Elaboración de los estatutos.

A partir de que se plantea la idea de quererse constituir como Asociación Civil surge la necesidad de implantar ciertos requisitos y llegar a algunos acuerdo. Para esto el grupo en sus reuniones semanales se dan un espacio para discutir sobre esto.

Su organización reside principalmente en dar a conocer a los integrantes por medio de una guía una serie de puntos que ayudaran a conformar y legitimar la A. C., de esta manera cada uno va aportando sus opiniones para poder llegar al consenso.

Cabe señalar que existía gente que no le interesaba aportar e incluso gente que manifestaba su fastidio por lo largo y tedioso que a veces eran las discusiones sobre estos puntos. “Las reuniones se hacen en ocasiones tediosas e incluso a mí me ha pasado, siento que estoy perdiendo el tiempo al estar en este tipo de reuniones, me ha hecho pensar que estamos llevando a cabo muchos tramites burocráticos y me gustaría que se agilizar este tipo de situaciones”. “Debería ser más ágil. que las reuniones fueran más cortas y dinámicas”.

Existía dos personas que coordinaban estas sesiones y trataban de agilizar las discusiones al llevar material sobre lo que podría ir conformando la A. C. por ejemplo la redacción de estatutos, organigramas, etc.

Los principales acuerdos a los que se llegaron para su registro legal como Asociación civil fueron:

- Nombre : “Consejo Social y Cultural Iztacihualt”.
- Integrantes: Todas las personas y grupos que no tengan fines lucrativos y que estén de acuerdo con los objetivos del grupo.
- Domicilio: Provisionalmente, la Casa de la Cultura en lo que se tiene uno propio.
- Duración: 99 años.
- Organización: Secciones formadas por miembros de la comunidad basadas en instancia de honor y justicia, consejo ejecutivo horizontal , asamblea que represente la máxima autoridad; donde las decisiones serán de abajo hacia arriba.
- Periodicidad de la asamblea: dos veces al año.
- Periodo del cambio de miembros del consejo ejecutivo: cada tres años, saliendo solo la mitad de los miembros , por medio de voto secreto.

- Comisión de finanzas: Integrada por personas de los diferentes grupos o comisiones.

- Toma de decisiones: Por medio del mecanismo cláusula de escape para conseguir el consenso.

5.4.3 Resultados Preliminares

Las actividades que realizó el grupo y que fueron descritas anteriormente, nos dieron elementos importantes para el análisis de esta investigación, los cuales serán expuestos a continuación.

5.4.3.1 Estilo de liderazgo

En cuanto al liderazgo la mayoría de las personas afirman que éste es llevado a cabo por dos personas , sin embargo, no son estas personas las que deciden la vida del grupo sino que sólo muestran la mejor forma en que se pueden realizar algunas cosas. Reconocen de cierta manera que quien ejerce el liderazgo toma en cuenta las opiniones de todos buscando así que participen en la toma de decisiones, lleva a cabo la distribución de las tareas en función de las capacidades de cada miembro ya que a partir de su interés por los demás se preocupa por conocerlos Por lo que podríamos decir que estamos hablando de un estilo de liderazgo democrático.

Los integrantes lo expresaron de la siguiente manera: La Sra. Teresa “ A Rafael le preocupa mucho que nosotros estemos de acuerdo , toma muy en consideración el punto de vista porque siente como que hay por un lado cierta claridad en lo que queremos”.

Por su parte el Sr. Félix reconoce la importancia que tiene el líder para el logro de los objetivos “Creo que todo grupo tiene su líder o líderes, aunque no se les haya nombrado y eso está muy bien, porque a veces para cualquier situación ellos

pueden enfocar o llevarlo de una manera tal que no haya confusión o discrepancia”.

Para la Sra. Laura no se da un liderazgo directamente, sino que lo visualiza como personas que organizan o coordinan: “ Están las cabezas, que son los que organizaron Gabriela, Manuel y Rafael, pero no se manifiestan de ninguna manera como tales, sino como organizadores, la saben hacer”.

Por su lado Rafael, reconoce un cierto protagonismo, pero menciona que sólo visto aun primer nivel, sin embargo, visto desde un nivel más profundo se da un liderazgo compartido “ Mi participación ha sido en algunos momentos de mucha iniciativa , protagonismo, en otras especialización nada más del trabajo, en otras hecho porras, Creo que hay distintos momentos, tipos de liderazgo, hay gente que tiene gran capacidad de convocatoria porque lleva varias generaciones, hay gente que tiene mucho prestigio intelectual el rol que jugamos Gabriela y yo y que depositamos trabajo. Aparecemos en momentos de liderazgo, visto todo muy externo se podría decir que yo soy percibido como líder, tal vez junto con Manuel, Teresa..”

5.4.3.2 Afectividad grupal

En cuanto al proceso de afectividad, este se fue reforzando a medida que los integrantes se relacionaban e interactuaban a partir de las actividades que estaban realizando. Esta se manifiesta cuando el grupo muestra alegría, satisfacción ante los logros que se van teniendo.

Podemos decir que la forma en que se organizan para llevar a cabo la tarea, así como su ejecución fomenta el acercamiento interpersonal de los miembros, es decir aumentan los vínculos afectivos entre ellos. Como lo expresan algunos integrantes:

El Sr. Félix cometa, “Hasta ahorita hemos empezado a trabajar intensamente en las comunidades, pienso que eso va a ocasionar que haya más acercamiento entre todos y será positivo”.

La Sra. Teresa, “El hecho de que haya armonía, comprometernos en un momento dado, creo que si tiene que ver más con los logros , con la esperanza de seguir existiendo como grupo”.

El Sr. Oscar,” Parece ser que es bueno estar trabajando. Existe una relación de respeto y cordialidad en general. Entre mejor estén las relaciones entre nosotros podemos conjuntarnos mejor, podemos trabajar en equipo, no va dando más confianza y se crean vínculos de amistad más que simplemente laborales, se crean compromisos”.

El Sr. Rafael, “En general hay una parte que en el grupo se prioriza , el dar es la mística, aporta esta visión más elevada. La dinámica es muy amorosa”.

5. 4.3.3 Grado de participación

Otro aspecto importante que se rescato fue la forma de organización para la realización de las actividades, la repartición de tareas en base a las aptitudes de los integrantes lo que originaba que la participación se diera de una manera libre de acuerdo a tiempos y posibilidades. No había exigencia lo cual hace que los integrantes lo hicieran de manera voluntaria y con entusiasmo; por lo que existe un grado de participación de acuerdo al compromiso que se tiene con los objetivos del grupo.

El Sr. Manuel lo expresa, “Las cosas van fluyendo por si solas, cada quien aporta lo que puede, como que no hay exigencias de ninguna especie en ese aspecto. Por ejemplo Rafael es una persona muy preparada que ha estado en muchas de estas cosas, desde hace mucho tiempo, entonces el ha sido básico en la formación del grupo, pero el nunca ha querido predominar sobre los demás, sino que el aporta lo que puede altruistamente. Habrá algunos que pongan más que otros porque

tienen más posibilidades, más preparación porque tienen más contactos, pero si cada uno pone lo mejor de uno mismo es suficiente”.

La Sra. Laura menciona lo que ella puede aportar al grupo, “ Ahora solamente dando ideas , que de hecho ha sido participando un poco asistiendo”

Y el Sr. Rafael “Hay gente que de por si esta y arriesga más en el grupo y hay gente que da sin arriesgar, depositando mucho en la dinámica. Hay grados, hay gente que no se pierde una sesión y hay gente que va cuando puede, gente que esta muy alejada y aparece cuando hay grandes momentos”.

5.4.3.4 Funciones asumidas en el grupo

En cuanto a las funciones que tienen los integrantes del grupo algunos son fijos, como quién inicia la reunión , quién acondiciona el lugar para la reunión, quién informa o entrega material y otras son variadas, como quién propone el moderador, quien es el moderador, quien redacta algunos documentos , quien convoca o sugiere ideas.

5.4.3.5 Emergencia de la identidad grupal

Otro aspecto que encontramos, es la emergencia de la identidad grupal, la cual consiste en mostrar a la comunidad la imagen que tienen de si mismos para que haya un reconocimiento en base a lo que persiguen . De esta manera podrían obtener por parte de la comunidad cierta identificación que ayudaría a generar la participación social.

Sobre esto el Sr. Oscar menciona “La asociación tiene una mira de relacionarse con todas las demás asociaciones”.

El Sr. Félix “El grupo Iztaccihuatl es el que va exponer sus necesidades, los proyectos o las ideas y las va a enfocar o armar en una forma más concreta, para que en ese aspecto podamos planteárselo a las autoridades”.

La Sra. Laura, “ no es una cuestión personal por lo que esta uno allí, sino por la comunidad y que haya más desarrollo económico, cultural, social y ecológico”.

El Sr. Rafael, “ Es un grupo que está abierto y en la medida que todavía hace falta un esfuerzo para hacer relación con otros sectores. Me parece que es la base importante de lo que se requiere para una organización ya más representativa de la comunidad. Es una asociación de grupos muy preocupados por el entorno, el ambiente social y cultural, por lo que busca a largo plazo propiciar formas de relación con la naturaleza, de construcción de espacio vivido cultural que responden al resto de la sustentabilidad. Por lo que es importante que el grupo se mantenga generoso, que haya más aprendizaje , formas de organización, interrelación de modo que se distribuya mejor la responsabilidad, se amplíe el grupo”.

5.4.3.6 Relación con otros grupos

Por otro lado, para que el grupo pueda lograr las metas que se ha propuesto es importante que se relacione con otros que participen en base a sus objetivos o o que puedan facilitar su alcance y no con aquellos que puedan cambiarlos. Por lo que podemos decir que es un grupo abierto en cuanto al logro de sus fines para poder beneficiar a gran parte de la comunidad.

Esta importancia es expresada por algunos integrantes, como la Sra. Teresa “ Pienso que con cualquier otro grupo, con cualquier asociación civil, creo que sobre todo, lo que sería más importante para sumar a otro grupo, sería que ese otro grupo quisiera trabajar con nosotros”.

La Sra. Laura, “Es positivo trabajar con el ayuntamiento, porque al estar con ellos les podemos inyecta energía ya que tienen el poder legal y la economía para que se hagan las cosas”.

El Sr. Félix, “Me gustaría que se acercaran a las comisiones ejidales del agua y a otras comunidades para llevar a cabo lo que se pretende hacer, sería positivo acercarse a las que han venido trabajando”.

El Sr. Oscar, “Podemos organizarnos, no creo que el municipio no tenga características para agilizar, pero creo que tanto el municipio como la A. C. podemos conjuntarnos, establecer un trabajo de manera conjunta, siempre hace falta el trabajo ciudadano. El apoyo de la UAM para mí es un poco ideal”.

Por su parte, El Sr. Rafael expresa, “Es importante vincularlos y trabajar con todos los grupos sociales. Ahora con lo que no creo que convenga mantener una interrelación muy permanente y cotidiana es con instituciones ya muy rígidas como los partidos políticos o ciertos grupos ya muy solidificados de iglesia”.

5.4.3.7 Formas de inclusión y exclusión

Del mismo modo, es importante mencionar que existieron dentro del grupo formas de exclusión e inclusión. Entre los miembros del grupo se dan cuando alguien no se ha apropiado de los objetivos en la medida que no los tienen claros o no se han acoplado en la forma de organización temporalmente implantada.

por ejemplo, cuando uno de los integrantes se desvía de los puntos dados de la orden del día o sugieren que se cambie algo de lo que ya se acordó, hay ciertas personas que muestran su desesperación, se genera un desconcierto y algunas veces se hacen comentarios de que no está en lo correcto. Aunque también por parte de algunos miembros hay paciencia hacia estas personas y se les explica que se abordará más tarde sus dudas o se las explican al momento.

Para que haya una cooperación y participación de los miembros, es necesario clarificar los objetivos grupales tal como lo menciona el Sr. Oscar, “ Por el momento hay quienes no están participando, no tienen idea clara de lo que se está haciendo, mínimo debemos tener una idea clara de la comisión donde se está trabajando, y hay quienes no la tienen”.

Otra forma de exclusión es cuando llegan tarde algunos miembros del grupo y no se les explica de lo que se esta hablando, sin embargo, a otros inmediatamente que llegan se les pone al tanto de lo que esta sucediendo.

La inclusión se da cuando se pide la opinión de todos, se reparten tareas, se hacen invitaciones a algunos eventos significativos del grupo.

Por otra parte, los mecanismos de inclusión y exclusión también se dan en torno a otros grupo, como lo mencionaron algunos integrantes del grupo.

El Sr. Félix comentó, “Lo único que me gustaría es que el grupo participara más con los vecinos, con los ciudadanos, no que estuviéramos encerrados en una casita de cristal tratando de resolver o de hacer uso de los recursos que son de las comunidades para no generar desconfianza”.

La Sra. Teresa, “El grueso de la población de Tlalmanalco es de bajo recursos, entonces a lo mejor aunque nosotros no lo queramos excluir, ellos se pueden sentir excluido porque son de otro nivel educativo, social o cultural . Tal vez podamos más bien cohesionarnos con gente parecida a nosotros, no porque queramos , sino porque esa gente tiene la tendencia natural a acercarse a nosotros y hay gente que de plano no se acerca”.

El Sr. Rafael, “ Lo único que si me parece inadecuado y por lo tanto si quisiera contribuir a quitarlo, es que el grupo se cerrara porque no estaría conectado con la base comunitaria”.

Por su parte, la Sra. Laura comenta que es importante trabajar “Con grupos positivos, que estén interesados en el proyecto, ya que la unión hace la fuerza y hay que descartar los que busquen intereses propios y sin interés real.

5.4.3 Cohesión

A lo largo del desarrollo de esta etapa se pudo evidenciar la presencia de una cohesión grupal en la medida en que los integrantes fueron interactuando en

relación a la ejecución de las actividades; esta se fue esforzando gradualmente hasta llegar a la terminación de las actividades.

La cohesión grupal se puede manifestar en la compenetración de diferentes factores. Estos pueden ser desde las formas en que se organizan a lo largo de actividades que se llevan a cabo, el grado de participación, pertenencia, comprensión clara de metas, asignaciones de tareas, sentimientos y motivaciones que se generan hasta la manera de llevarse a cabo el liderazgo.

El grado de cohesión alcanzado genera en los integrantes el aumento de nuevas motivaciones y expectativas por la satisfacción de metas alcanzadas, lo que va a conducir al grupo pasar a una etapa de institucionalización.

5.4.3 ETAPA 4. INSTITUCIONALIZACIÓN

Esta etapa implica la parte del proceso grupal del grupo promotor de cambio social, en la que ya habiéndose consolidado como tal, es decir, teniendo sus objetivos claramente delimitados, sus rutas a seguir previamente marcadas y habiendo establecido una forma apropiada de organización, se ve inmerso en una serie de tramites burocráticos que necesita cubrir para pasar a su institucionalización como Asociación Civil. Estos trámites consisten hacer la entrega de los estatutos a la Secretaría de Relaciones Exteriores para conseguir el permiso para funcionar como Asociación Civil, después, llevar este permiso ante un notario y finalmente, llevar a cabo una asamblea constitutiva con una ceremonia en la que delante de los miembros se formaliza el inicio.

Esta institucionalización contempla además el poner en práctica todos los acuerdos redactados en los estatutos para así poder ejecutar los proyectos planteados, ampliar el grupo de manera que se tenga mayor representatividad y fuerza, conectarse con la base comunitaria para promover un proceso organizativo a este nivel, realizar las propuestas del Plan de Desarrollo Municipal en el tiempo que se plantea de 3 años y finalmente dar lugar a una identidad institucional

dentro de la comunidad que represente al sector civil y que por ellos genere confianza e interés de participar. Así también, va a implicar por tanto, mayor compromiso por parte de las personas que integran la Asociación Civil ya que por medio de esta institucionalización se habrán explicitado las normas bajo las cuales se rigen y que van a tener que respetar mientras quieran seguir siendo parte de la misma. estas reglas y formas de relación ya establecidas van a trascender a todas las demás personas que desearan pertenecer a ella.

En esta etapa vemos conveniente situar las expectativas generadas en algunos de los miembros a partir de como conciben el funcionamiento de la asociación civil en un futuro próximo.

El Sr. Felix Gaytan dice “ la comunidad es la que va a exponer sus necesidades y la asociación va hacer los proyectos o las ideas, las va a enfocar o armar en una forma más concreta. Espero que si se realiza cualquier proyecto que creo que debe realizarse, se entienda que parte de nosotros vamos a tener que abrirnos lote”.

El Sr. Manuel hace énfasis en la confianza que se inspirará cuando ya se conformen como Asociación civil para que otros grupos que hasta ahora no han estado dispuestos a colaborar con ellos, lo estén por este hecho. “Ahora, quizá, cuando ya estemos constituidos ya tendremos poder en ese aspecto, invitarlos a participar como otro grupo independiente, pero que unamos nuestras fuerzas, pero para eso tiene que haber armonía”.

La Sra. Teresa Lanzagorta piensa: “ A lo mejor seria el hecho de que una Asociación civil de alguna manera intemporal, no está sujeta a años administrativos, entonces durante ese lapso tiene la oportunidad de cambiar cosas, pienso que la asociación siempre va a tener la oportunidad de tener una visión crítica. Yo siento que de todos los miembros que estamos seguimos, creo que es un buen grupo que ya esta echando sus raíces, pienso que puede ser de más amistad de más compenetración. Consideramos que con esta etapa podríamos dar por terminado el proceso del grupo natural para dar paso al proceso de instauración de una Asociación Civil, proceso que no es objeto de nuestra investigación.

ETAPA DE CONFORMACIÓN

Diagrama de la forma en que se conocieron las personas del grupo.

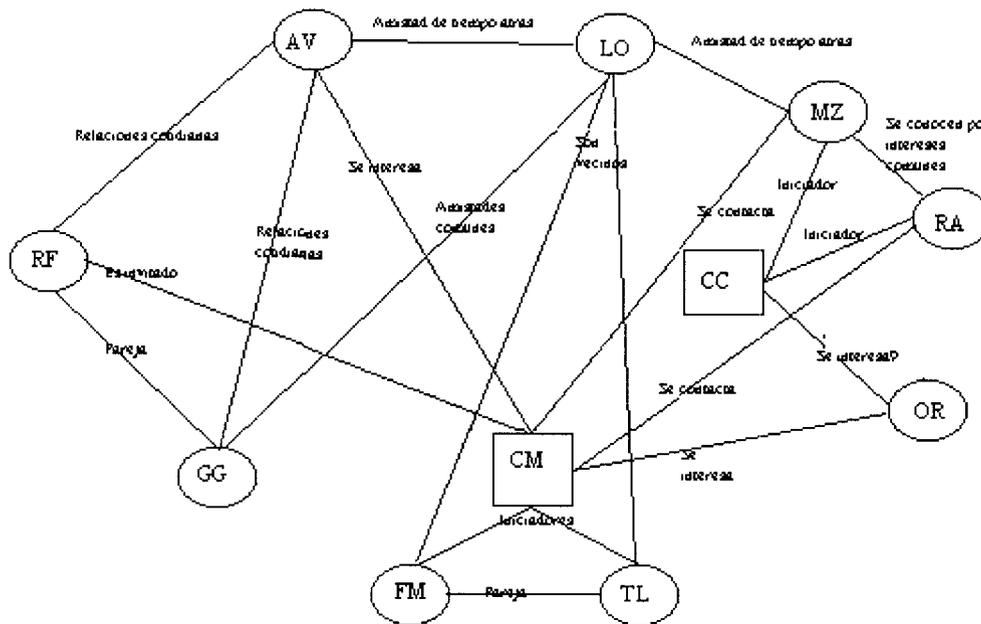


Diagrama 1

ETAPA DE CONFORMACIÓN

Diagrama de afectividad

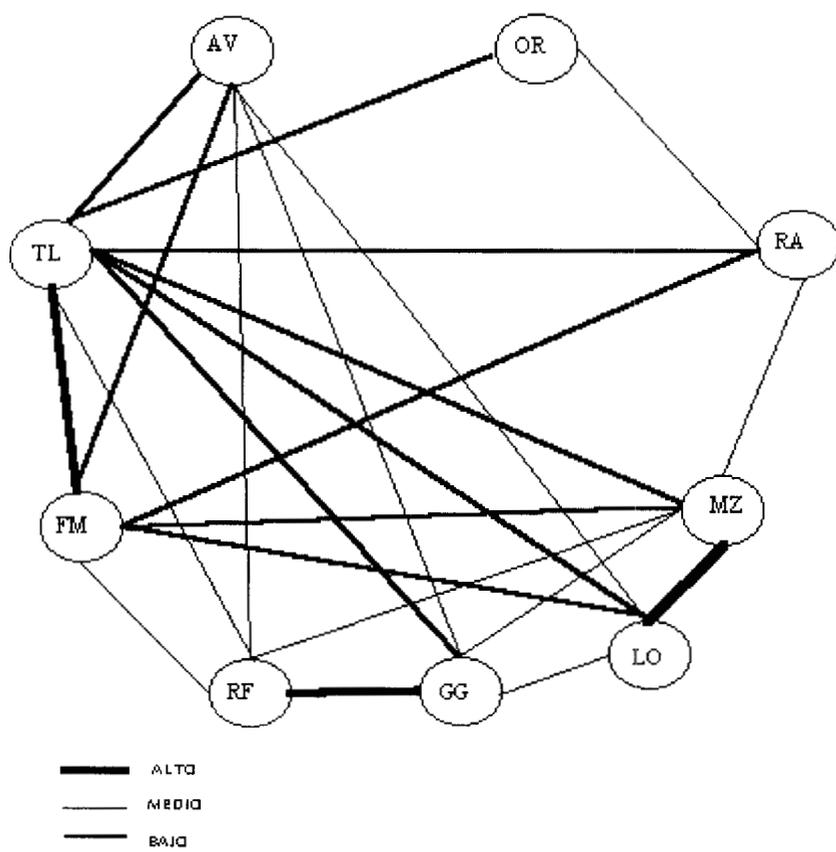
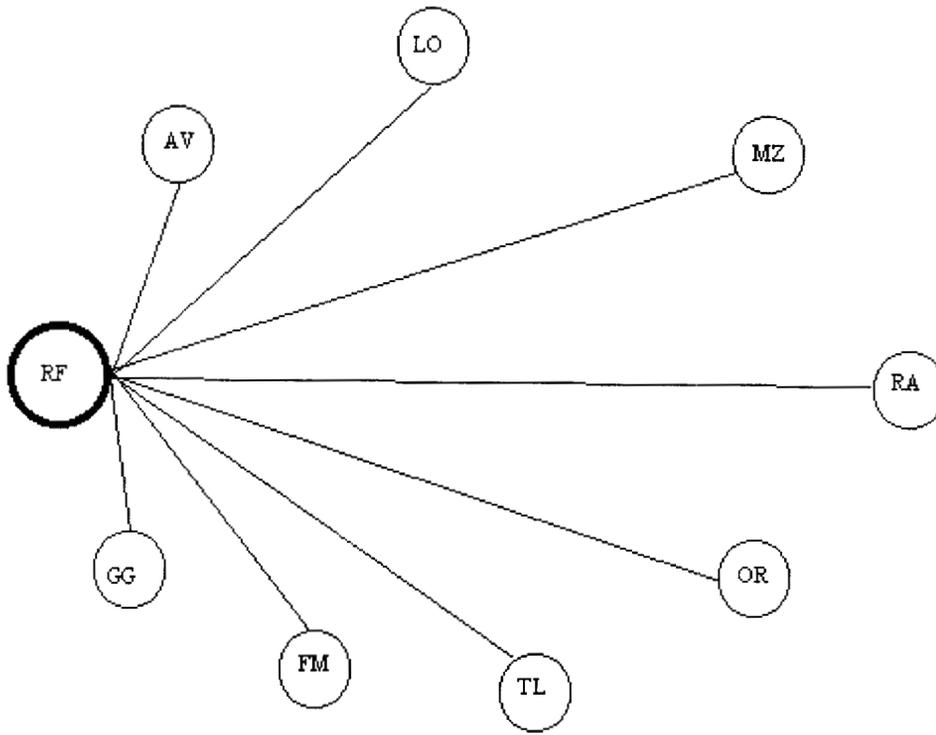


Diagrama 2

ETAPA DE CONFORMACIÓN. Diagrama de liderazgo

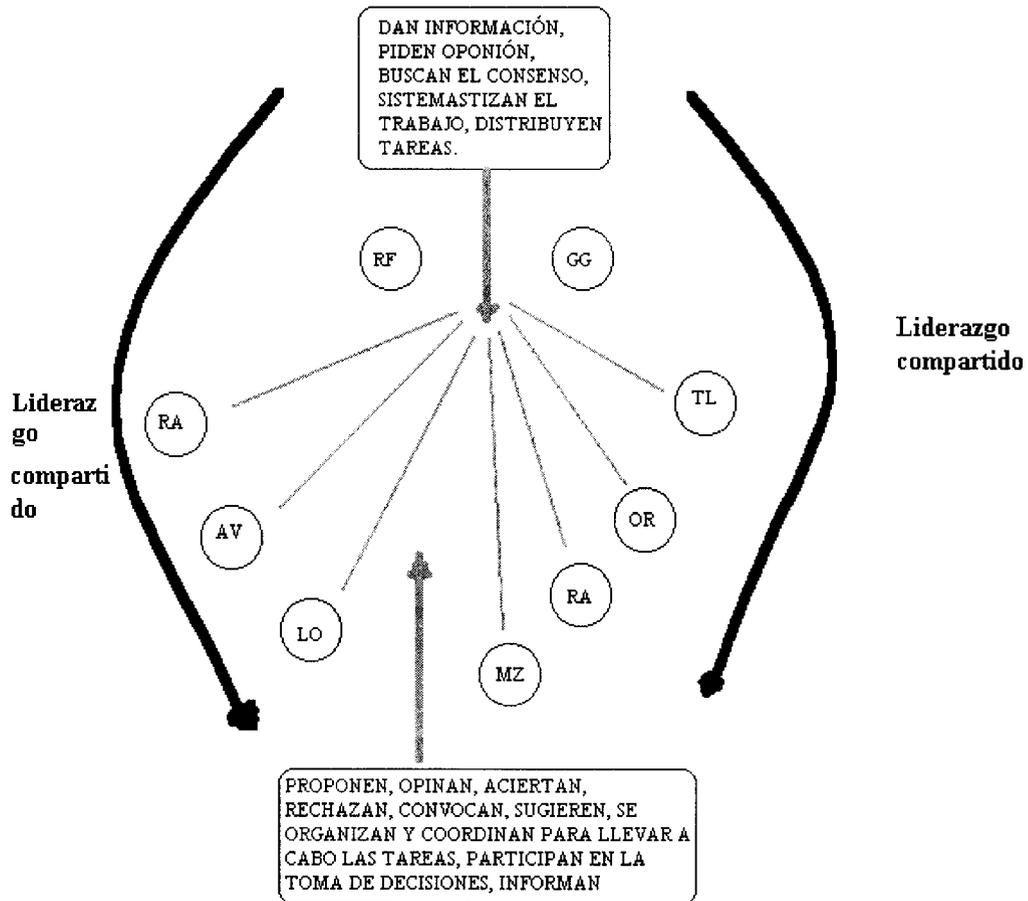


Reconocimiento por parte de las personas de quien ejerce el liderazgo en este momento.

Diagrama 3

ETAPA DE CONSOLIDACIÓN

Diagrama de liderazgo



CONCLUSIONES

La experiencia que tuvimos al estudiar este tipo de grupo mediante la reconstrucción de su proceso, nos permitió esclarecer en gran medida su función, por lo que podemos decir que es un grupo que promueve la generación de nuevas formas de organización de la vida en sociedad, que procuran el mejoramiento de la calidad de vida de todos los que en ella coexistimos. Debido a esto lo hemos denominado promotor de cambio social.

Dando por sentado, que el éxito de un grupo radica en gran medida en el logro de sus objetivos, consideramos que la reconstrucción del proceso de este grupo promotor de cambio social , en el que se ven manifestados el liderazgo, la afectividad y la cohesión, nos da los suficientes elementos para proponer un modelo que encause la funcionalidad en este tipo de grupos.

En este modelo planteamos la forma en que vemos conveniente que se vivan estas tres dimensiones de liderazgo, afectividad y cohesión de tal manera que procuren hasta donde sea posible que los grupos promotores de cambio social alcancen sus metas.

El liderazgo tendría que emerger espontáneamente, por lo que cualquier integrante, podría ser capaz de asumirlo dependiendo de las situaciones que viva el grupo y de las capacidades que posea la persona para responder a esa situación; a esto le denominamos liderazgo compartido; es decir, no es una sola persona la que sobresale todo el tiempo porque en el caso de este tipo de grupo varios pueden hacerlo. Del mismo modo, estaríamos hablando de la conveniencia de ejercer el liderazgo de manera democrática, en tanto el líder tome en cuenta las opiniones de todos los miembros haciéndolos participar en la toma de decisiones de manera coordinada, se preocupe por conocer de cerca a todos los miembros del grupo para llevar a cabo la distribución de tareas en función de las capacidades de cada uno.

Como podemos ver, esta idea de cómo conviene ejercer el liderazgo concuerda con la visión positiva de éste que desarrollamos en el paisaje conceptual.

Con respecto a la afectividad que se configura en el grupo, consideramos que en la mayoría de las ocasiones, en el caso de estos grupos, se genera en algunos casos antes de que se conforme el grupo y en el momento en que se conforma ; es decir, cuando se empieza a formar la red de relaciones dadas por la cotidianidad se van generando una serie de sentimientos entre las personas y hacia los objetivos que van a tener que ver directamente con el compromiso y la confianza que cada quien tenga para continuar en el grupo. Sin embargo consideramos que el éxito de este grupo en cuanto a la afectividad estaría dado a partir de que no se permita que los sentimientos particulares y sus manifestaciones se sobrepongan o se prioricen en detrimento de el logro del objetivo común. En este tipo de grupo las personas tendrían la necesidad de hacer a un lado sus diferencias personales, de desarrollar la capacidad de manifestar sus sentimientos de tal manera que no se afecte el trabajo que están realizando y de optar por mecanismos faciliten la resolución de conflictos. Estar conscientes de ello es un paso muy importante para lograrlo, a veces es solamente cuestión de tiempo para desarrollar formas de comunicación que les permita adaptarse como grupo para no confundir el trabajo con cuestiones de carácter personal .

En lo que se refiere a la cohesión sabemos que por sí misma implica un mayor acercamiento que los fusiona como grupo para el logro de sus objetivos. Por lo que ésta debe de ser buscada a partir de diferentes aspectos como: la forma de organización, que tendría que ser de una manera que muestre igualdad entre los miembros, en tanto, no se establezca una estructura jerarquizada que haga que las personas no se sientan en el mismo nivel de participación; la claridad de los objetivos, ésta debe consistir principalmente en procurar que la mayoría de sus integrantes conozcan y se apropien de los objetivos grupales para que de esta manera se de un compromiso más directo con lo que se persigue; identidad grupal, esta surge cuando el grupo empieza a realizar actividades para lograr sus

objetivos. Estas actividades los llevan a que se relacionen con otros grupos, los cuales reconocen su trabajo dando lugar a la construcción de su identidad; clima grupal, que tendría que ser para este tipo de grupos, cálido y amistoso, que se exprese en la disposición de llegar a acuerdos que supere el interés personal de cada miembro.

En general, nos percatamos de que este grupo pone en evidencia la existencia de redes subjetivas que se derivan de que la vida en comunidad necesariamente implica una serie de situaciones cotidianas que determinan que se conozcan o se pongan en contacto y establezcan una relación entre ellos. A partir de cómo se conformó el grupo, se puede dar cuenta del conjunto de personas involucrados en esta dinámica de procuración de bienestar común.

Del mismo modo, encontramos que este es un tipo de grupo que tiene un período corto de duración en cuanto al pequeño núcleo de personas que interactúan desde el inicio del proceso, ya que sus mismos objetivos implican la búsqueda de integración de más miembros y la simpatía con otros grupos; es decir, busca ser representativo de la comunidad, en función de la heterogeneidad de las personas que puedan conformarlo para que su propuesta sea más abarcativa, contando con la aceptación y apoyo que le brinda la comunidad.

Para ello, este núcleo se propone mantener una actitud de apertura hacia todo aquel, persona o grupo, con el que se de una coincidencia de objetivos.

Debido a lo anterior, pensamos que los grupos promotores de cambio social deben basar su actividad en el logro de una representatividad, que al mismo tiempo constituya un medio para conseguir sus objetivos. Consideramos que la forma de lograrla es, entre otras cosas, dando un apertura que permita a cualquier persona identificarse con los objetivos del grupo; abarcando múltiples intereses, expectativas y metas; respondiendo a las mayoría de las demandas; siendo propositivo en función de un conocimiento real de la comunidad y proponiendo un proyecto de vida para la comunidad que contemple las necesidades de las personas que la conforman.

Dentro del proceso grupal que reconstruimos, podemos ver que en la etapa de consolidación, a partir del esclarecimiento de los objetivos se empieza a plantear la necesidad de ser un grupo representativo, y posteriormente, en la etapa de institucionalización, esto puede volverse factible.

En cuanto a la periodización del proceso, pensamos, que las etapas que distinguimos específicamente en este grupo, pueden ser adaptadas al proceso de los grupos promotores de cambio social en general.

Es una periodización o desarrollo compuesto de cuatro etapas, que viven los miembros, que inician el proceso, de manera secuencial.

En la primera etapa de replanteamiento previa individual, las personas se cuestionan su pertenencia a otros grupos en función de sus motivaciones y expectativas, y deciden emprender la búsqueda de otro grupo en el que compartan fines comunes y puedan aplicar lo que han aprendido durante su participación en los anteriores.

En la segunda etapa, de conformación, las personas configuran una red de relaciones a raíz de su vida cotidiana, en la que a partir de compartir sus inquietudes dan lugar a una diversificación de objetivos con los que empiezan a sentir cierto compromiso, del mismo modo, emprenden una serie de actividades que paulatinamente propician la formación del grupo.

En la tercera etapa, de consolidación, se visualiza de manera más precisa en quienes se deposita la dinámica de actividad e intelectualización del grupo. A partir del esclarecimiento de los objetivos, se introduce una forma de organización consensada, por medio de la cual, se llevan a cabo actividades que favorecen la construcción de su identidad grupal; se empieza a propiciar una actitud de apertura hacia la integración de nuevos miembros y para la colaboración con otros grupos y fundamentalmente, surge la necesidad de constituirse como una entidad, que a través del reconocimiento y la representatividad les facilite el alcance de sus objetivos.

Por último, la cuarta etapa, de institucionalización, que vendría siendo, el cierre del proceso que viven las personas pioneras para dar paso al inicio de un proceso de formalización y legitimación de normas y forma de organización que regule el funcionamiento de lo que se visualiza ahora como una institución.

Por otra parte, también nos gustaría, hacer una reflexión sobre nuestra experiencia al realizar esta investigación. Esta reflexión, gira fundamentalmente en torno a la manera en que abordamos metodológicamente el grupo.

En general, fue una experiencia enriquecedora haber empleado técnicas de la metodología cualitativa, para llevar a cabo la reconstrucción del proceso de éste grupo, por que por medio de ello, logramos una cercanía que nos permitió visualizar con cierta profundidad cómo es que desde el punto de vista de los miembros se experimentaba el proceso, lo cual a un nivel superficial o con un diseño experimental no hubiéramos podido captar. Sin embargo, nos percatamos de que el uso de ésta metodología debe ser cuidadoso, en cuanto a que como investigador debe procurar tener una visión amplia para tomar en cuenta la gama de situaciones a la que se puede enfrentar, así como, poner en práctica una capacidad de empatía e imparcialidad que le permita obtener la mayor objetividad posible en su análisis.

Creemos importante mencionar que debido a la cercanía que se logró con el grupo, hubo un grado de involucramiento, que al mismo tiempo que beneficio la investigación, implicó el hecho de que no se abarcaran algunos elementos que deberían haberse tomado en cuenta en relación a como podría ser visto el grupo desde afuera.

Habiendo evaluado esta limitación, se nos ocurre, proponer para futuras investigaciones, que aprovechando que la mayoría de estos estudios, se llevan a cabo por equipos de investigadores, se diseñe una estrategia de investigación en la que parte del equipo se involucre con el grupo y logre una visión interna de todo lo que en el acontece y la otra parte se mantenga al margen para llevar a cabo

un estudio externo al grupo, con el fin de complementar ambas impresiones y lograr una visión más amplia del fenómeno grupal.

Otra de las sugerencias que hacemos por lo interesante de los resultados que puede arrojar , es que se lleve a cabo una combinación del uso de la metodología cuantitativa y cualitativa, para que de esa manera, podamos corroborar y reforzar la información obtenida dándole al estudio un mayor acercamiento a la realidad social.

Finalmente, a partir de la reconstrucción del proceso de este grupo, nos percatamos que dan lugar a diversas pautas de investigación que pueden ser retomadas por los científicos sociales interesados a dar continuidad a este estudio; esta pautas son :

Explorar y analizar cómo se manifiestan otras dimensiones del fenómeno grupal, específicamente, la influencia.

Explicar este tipo de grupos bajo la teoría de las minorías activas, visualizándolo como un grupo innovador.

Profundizar en la importancia que tiene la representatividad comunitaria para este grupo e indaga sobre las formas que puede conseguirla.

Analizar si es necesario utilizar algún tipo de intervención que pueda sacar a la luz de manera evidente todo lo que acontece en el grupo.

Estudiar e identificar los conflictos que vive el grupo y proponer mecanismo de resolución de los mismos.

Dar seguimiento al desarrollo del proceso que sigue un grupo de este tipo al constituirse como asociación civil.

BIBLIOGRAFIA

Blanco A. Cinco tradiciones en la psicología social, Ed. Morata, Madrid, 1988.

Bauleo A. Contra Institución y Grupos, Ed. Fundamentos.

Cartwright D. y Zander A. Dinámica de grupos: Investigación y Teoría, Ed. Trillas, México, 1994.

Chavez A.M. "Modernidad y Afectividad". Revista AVEPSO, Vol. XVIII, No. 1, Junio de 1995.

Drevillon J. Psicología de los grupos humanos, Ed. Nueva Visión, Buenos aires, 1978.

Doise W. et. al., Psicología social experimental: autonomía, diferenciación e integración, Ed. Hispano Europea, España, 1980.

Fuentes Avila M. Psicología Social del grupo: Investigación y desarrollo de teorías, Ed. Universidad de la Habana, 1996.

Hansen J. et. al., Asesoramiento de grupos, Ed. El manual moderno. México, 1981.

Hernández Sampieri R. et. al. Metodología de la investigación, Ed. Mc Graw - Hill , México, 1991.

Homans G. El grupo humano, Ed. Eudeba, Buenos Aires, 1972.

Johannot H. El individuo y el grupo, Ed. Aguilar, Madrid 1972.

Kurt L. Resolving Social Conflicts, Ed. Harper, Nueva York, 1948.

Maisonneuve J. Dinámica de grupos, Ed. Nueva Visión, Buenos Aires, 1976.

Martínez Contreras J. Sartre y la filosofía del hombre, Ed. Siglo XXI, México, 1980.

“Manual de grupos”, Departamento De Unidades Operativas. Centros de Investigación Juvenil, A. C. 1996.

Meza Aguilar H. La organización interna, Ed. Colección educación para la participación ciudadana, México, 1988.

Moreno J. L. Psicodrama, Ed. Lumen Hormé, Argentina, 1993.

Morales F. et. al. Psicología Social, Ed. Mc Graw - Hill, España, 1994.

Munné F. Grupos, Masas y sociedades: Introducción sistemática a la psicología general y especial, Ed. Hispano - Europea, Barcelona, 1979.

Munné F. “¿ Dinámica de grupos o actividad de grupos ?” Boletín de psicología, No. 9, p. 29, Valencia, 1985.

Nateras A. y Nateras O. "Corrientes grupales contemporáneas", Polis, Anuario de Sociología., Ed. UAM, México, 1992, p. 251

Nateras A. y Nateras O. "Investigación e intervención psicosociológica en grupos ", Polis, Anuario de Sociología., Ed. UAM, México, 1993, p. 297

Pajes M. La vida afectiva de los grupos, Ed. Fontanella, Barcelona, 1977.

Rosenfeld David, Sartre y la psicoterapia de los grupos, Ed. Paidos, Buenos Aires 1971.

Ruiz Olabuenagana J. Et. al. La descodificación de la vida cotidiana: Métodos de investigación cualitativa, Ed. Universidad de Deusto, Bilbao, 1989.

Sartre Jean P. Critica de la razón dialéctica, Ed. Lozada S.A., Buenos Aires, 1970.

Salazar et al., Psicología social, Ed. Trillas, México, 1980.

Sprott W. Grupos Humanos, Ed. Paidos, Buenos Aires, 1973.

Sainz, H. Los grupos para la participación social, Ed. CEJUV, México, 1988.

A N E X O S

- 1. Protocolo de conversación.***
- 2. Guía de observación participante.***
- 3. Entorno grupal : Tlalmanalco.***
- 4. Documentos del trabajo grupal.***

GUIA DE ENTREVISTA

PROTOCOLO DE CONVERSACIÓN.

GUIÓN DE TEMAS:

1. Interés o inquietud por Tlalmanalco.
2. Trayectoria de participación en organizaciones o grupos.
 - 2.1 Grupos en los que ha participado.
 - 2.2 Formas de participación o funciones.
 - 2.3 Formas de organización de los grupos.
 - 2.4 Integrantes de los grupos.
 - 2.4.1 Características de las personas.
 - 2.4.2 Relaciones interpersonales.
 - 2.4.3 Formas de comunicación.
 - 2.5 Evaluación de pertenencia.
 - 2.5.1 Continuidad.
 - 2.5.2 Logros.
3. Grupo actual (Proceso de formación de la asociación civil).
 - 3.1 Llegada e ingreso.
 - 3.1.1 Historia del grupo.
 - 3.2 Formas de participación.
 - 3.3 Formas de organización grupal.
 - 3.4 Integrantes del grupo.
 - 3.4.1 Conocidos.
 - 3.4.2 Relaciones interpersonales.
 - 3.4.3 Formas de comunicación.
 - 3.4.4 Ubicación de los integrantes (mapa).
 - 3.5 Evaluación de pertenencia al grupo.
 - 3.5.1 Percepciones de si mismo y de los otros.
 - 3.5.2 Expectativas personales y del grupo.
 - 3.6 Participación en otros grupos actualmente.
4. Información sociodemográfica.
 - 4.1 Nombre completo.
 - 4.2 Lugar y fecha de nacimiento.
 - 4.3 Estado civil.
 - 4.4 Dirección.

ESTRUCTURA DE LA CONVERSACIÓN

- Inicio {Presentación de la investigación, Para qué, Por qué, Tiempos, Temas}.
- Acuerdos sobre el manejo de información. {Grabadora}
- Guía de entrevista.

Esta lista de preguntas esta dada en el mismo orden que el guión de temas.

TEMA 1

- 1.- ¿Cómo es que surge en usted la inquietud de hacer algo por Tlalmanalco?

TEMA 2

- 2.- ¿En los últimos años en que otras organizaciones o grupos ha estado?
- 3.- ¿Cómo es que empezó a participar?
- 4.- ¿De qué manera ha participado en estos grupos?
- 5.- ¿Cuáles han sido sus funciones dentro de estos grupos?
- 6.- ¿Qué fines tenían estos grupos?
- 7.- ¿Cómo hacían para lograr estos fines?
- 8.- ¿Cómo se organizaban?
- 9.- ¿Qué tipo de personas formaban parte de estos grupos?
- 10.- ¿Cómo era el trato con estas personas?
- 11.- ¿De qué manera se comunicaban con mayor frecuencia?
- 12.- ¿Cuál es su sentir con respecto a su participación en estos grupos?
- 13.- ¿Estima usted que haya logrado algo personalmente en estos grupos?
- 14.- ¿Considera usted que estos grupos han logrado hacer algo en favor de Tlalmanalco?
- 15.- ¿Aún continúan presentes en la vida de Tlalmanalco estos grupos?
- 16.- * Según la respuesta. ¿Porqué no continuaron estos grupos?
- 17.- ¿De su paso por estos grupos cuál ha sido el aprendizaje más importante que tuvo usted?
- 18.- ¿Cuáles fueron sus experiencias menos satisfactorias?
- 19.- ¿De acuerdo a su experiencia que es lo que hace que un grupo sea exitoso?

TEMA 3.

* Petición: Haga de cuenta que no conocemos a los integrantes.

- 20.- ¿Cómo fue que llegó a formar parte de este grupo que actualmente quiere conformarse como A. C.?
- 21.- ¿Qué fue lo que lo motivó a integrarse?
- 22.- ¿Qué sabe usted acerca de cómo se formó este grupo?
- 23.- ¿Hasta ahora cómo ha participado dentro de este grupo?
- 24.- ¿Según usted cuáles son los objetivos de este grupo?
- 25.- ¿De qué manera se han organizado como grupo?
- 26.- ¿Algunos de los integrantes de este grupo han estado anteriormente con usted en otros grupos?
- 27.- ¿Cómo considera usted el trato con sus compañeros de grupo?
- 28.- ¿Generalmente como se lleva con ellos?
- 29.- ¿Con qué frecuencia se encuentran fuera de las sesiones del grupo?
- 30.- ¿Cómo se entera de lo que pasa en las reuniones cuando no le es posible asistir?
- 31.- ¿Algunos de los integrantes residen cerca de su domicilio?
- 32.- ¿Considera usted que todos están igualmente comprometidos con el proyecto? *Preguntas abiertas: Quiénes si/no, por qué
- 33.- ¿Piensan que todos participan de la misma manera? *Bis*
- 34.- ¿Según usted cómo debería ser la participación dentro del grupo?
- 35.- ¿Piensa que hay un líder que no haya sido escogido por el grupo?
- 36.- ¿Si usted pudiera cambiar algo del grupo, qué cambiaría?
- 37.- ¿Qué cree que tiene el grupo que se debería conservar?
- 38.- ¿Cómo se visualiza usted en cinco años?
- 39.- ¿Qué opina usted de que otras personas quieran formar parte del grupo?
- 40.- ¿Con qué otros grupos sería importante que trabajara la A. C. y con que otros no?
- 41.- ¿Qué opina de que las personas que trabajan para el municipio también formen parte de la A. C.?
- 42.- ¿Qué puede hacer la A. C. que el municipio no pueda hacer?
- 43.- ¿Qué puede hacer el municipio que la A. C. no pueda hacer?
- 44.- ¿Qué espera del grupo en cuanto al logro de metas?
- 45.- ¿Qué espera del grupo en el aspecto personal?
- 46.- ¿Considera usted que el tener buenas relaciones entre los miembros del grupo tenga que ver con el logro de un mejor trabajo?

DATOS PERSONALES.

Nombre completo.
Lugar y fecha de nacimiento.
Estado civil.
Dirección.

- Cierre de la entrevista.
- Agradecimientos y despedida.

GUIA DE OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

NIVEL TEMATICO

TEMA: Lo que se habla en el grupo.

TAREA: Lo que hace el grupo.

NIVEL FUNCIONAL

ORGANIZACIÓN DEL GRUPO:

- Quién interviene, cuándo, de qué quién contesta, quién decide, etc.
- Reacciones corporales, posturas, gestos, etc.
- Modificaciones del espacio, cambiar una silla, pasar a otra habitación, formas de sentarse, etc.

NIVEL COGNITIVO

- Pensamientos, valoraciones y razonamientos.
- Percepciones de los otros y autopercepciones.
- Expectativas, aspiraciones.

NIVEL AFECTIVO

FUERZAS DE CARACTER EMOTIVO Y SENTIMENTAL:

- Lo que cada uno vivencia y siente.
- Empatía, amor, angustia, agresividad, etc.
- Moral o clima del grupo.

ENTORNO GRUPAL: TLALMANALCO

Nos parece de suma importancia describir por lo menos a grandes rasgos aquellos elementos que han llegado a conformar el contexto físico, cultural y social del grupo que dio pauta a ésta investigación para situarlo dentro de su ambiente social-natural que nos permita visualizar los procesos de su dinámica grupal con una aproximación objetiva.

Para ello, a continuación reseñaremos la ubicación geográfica, antecedentes históricos, distribución política y situación actual del Municipio de Tlalmanalco, Estado de México.⁶⁰

Ubicación geográfica:

Tlalmanalco ocupa una área territorial de 159.59 kilómetros cuadrados y tiene una población de 89, 710 habitantes (esto se reporta en el Plan de Desarrollo Municipal del trienio pasado). Se calculaba que para 1997 la población habría crecido hasta 118 822 habitantes.

Se ubica entre las coordenadas: latitud 19° 15'43'' máxima y 19° 08'20'' mínima, longitud 98° 38'48'' mínima y 98° 51'20'' máxima y una altitud de 2400 metros sobre el nivel del mar. Pertenece a la región III Texcoco del Estado de México. El municipio tiene una altura sobre el nivel del mar de 2475 metros .

Al norte, sus bosques tocan los del municipio de Ixtapaluca, y sus terrenos agrícolas y urbanizados tocan los del municipio de Chalco; al poniente, colinda con los municipios de Temamatla, Tenango del Aire y Ayapango; al sur, colinda con el municipio de Amecameca; y al oriente, por las cimas de Iztaccihualtl, colinda con el Estado de Puebla.

⁶⁰ Información tomada del Plan de Desarrollo Municipal, Tlalmanalco 1997-2000 y de documentos existentes en la biblioteca pública del Municipio.

En cuanto a hidrografía existe un río importante que cruza el municipio de Tlalmanalco y que es el llamado río de La Compañía que se utiliza como medio de vertir los desechos que arroja la fábrica de papel San Rafael y la población, otro río importante es el que nace en el lugar llamado El Peñafiel y pertenece al sistema del río Panúco que desemboca en el Golfo de México.

Antecedentes históricos:

El vocablo Tlalmanalco se deriva del Nahuatl *tlalli*, que quiere decir tierra; *manalli*, que quiere decir plano o tranquilidad y *co*, que quiere decir lugar, por lo tanto Tlalmanalco significa “**lugar de tierra plana**”.

Tlalmanalco se ubica en la subcuenca chalca, una región con magnificas condiciones para la vida humana, anteriormente llamado Tlacochalco, en donde se encuentran huellas de quienes probablemente fueron los primeros pobladores de América.

Tlalmanalco fue fundado en el siglo XIV por los Nonohualcas-Teotlixcas-Tlacochalcas, perdedores de la guerra florida con los Chalcas con quienes fundaron poderosos señoríos chalcas, el Chalcayotl y fueron respetados por todos los pueblos anahuacas. Los Nonohualcas fueron pueblos de gran cultura, los cuales irradiaron sus artes a los vecinos, como pueblos integrantes del Chalcayotl. sin embargo, cayeron ante los Mexicas en 1460 después de una guerra de 100 años.

Desde tiempos inmemorables, han existido en Tlalmanalco una serie de ríos, riachuelos y manantiales, los cuales creaban una atmósfera húmeda y estable, con una abundancia de vegetación.

En la Colonia, fue importante corredor comercial entre la Ciudad de México y Morelos, Oaxaca, Veracruz y el Viejo Mundo. También fue granero considerable del abasto a la Ciudad de México de maíz y trigo. Las haciendas construyeron obras de infraestructura para la producción agrícola, ganadera y forestal:

almacenes, canalización de agua de riego, caminos, graneros, molinos, hornos para ladrillos. Tlalmanalco (cuyo territorio en ese tiempo era mucho más extenso de lo que es actualmente) jugó un papel clave en la región, con haciendas importantes en manos del clero, terratenientes, militares, empresarios y comerciantes, como las de Zavaleta, Chinconquiahuitl, Santa Cruz, Panoaya, Cetlalpa.

En la última mitad del siglo pasado, por su riqueza de recursos y su cercanía a la Ciudad de México, Tlalmanalco surgió como pionera de la industrialización con la fundación en 1840 de fábricas de hilados y tejidos, Miraflores y Caballito. La Compañía Papelera San Rafael se originó en 1890 con capital nacional y extranjero.

En la Revolución las fábricas y haciendas fueron cerradas. En 1912, grupos armados que controlaban las zonas boscosas impedían el abasto de leña a la fábrica. En 1913, algunos dueños de la papelera de origen extranjero se vieron forzados a abandonar el país. Los Zapatistas tomaron papel de la Fábrica de San Rafael para sus manifiestos y periódicos; de la hacienda de Zavaleta llevaron semilla, herramientas, alimentos; de las textileras, mantas para ropa. Hubo inestabilidad y hambre. Los trabajadores de la papelera lograron permiso para cultivar las tierras de Zavaleta.

En el periodo post-revolucionario, los constitucionalistas amenazaron con incautar la compañía papelera para garantizar el suministro de papel periódico a la ciudad. Durante ese tiempo, las haciendas no pudieron reincorporarse a las actividades económicas debido a su deterioro. A fines de los veinte los pueblos del municipio recurrieron a la presión para solicitar dotaciones de tierras: San Juan Atzqualoya en 1917, San Antonio de la Rinconada y Tlalmanalco en 1921, San Lorenzo Tlamimilopan en 1922; Santo Tomás y San Rafael en 1933; San José de Zavaleta formó su ranchería en 1936.

El ejido de Tlalmanalco ha sufrido grandes retos desde su formación. Se entregaron 198 dotaciones de dos hectáreas de tierras cultivables y se dio la conversión de 10 000 hectáreas de bosque comunal en ejidal. La mitad de los ejidatarios eran campesinos de la cabecera, y la otra mitad, trabajadores de la

Papelera San Rafael. El dirigente de la lucha para la fundación del Ejido de Tlalmanalco fue envenenado la noche antes de su firma. Desde su fundación hasta el fin de la concesión de monte y agua a la fábrica papelera, el manejo de estos recursos estaba a cargo de la fábrica. Las autoridades del ejido manejaron los fondos generados por el pago de estos derechos. Una renegociación de la concesión del agua, se reflejó en la construcción del local del ejido y el financiamiento de la red del agua para la población de Tlalmanalco.

La reforma agraria en Tlalmanalco no solo modificó el régimen de tenencia de la tierra, sino que también propició el desarrollo fabril de la región, pues abarató la fuerza de trabajo al dividir las haciendas en pequeñas parcelas para otorgarlas en posesión a jornaleros y obreros.

De 1918 a 1936: época de reconstrucción que otorgara seguridad laboral y la subsistencia. En 1922 se formó el sindicato Obreros Progresistas, en este período surgieron los sindicatos, los cuales se dedicaron a las condiciones de trabajo, salario y recreación.

Distribución Política:

Tlalmanalco esta conformado políticamente por una cabecera municipal y cinco localidades que son: Santo Tomás Atzingo, San Juan Atzacualoya, San Antonio Tlaltecahuacan, San Lorenzo Tlalmimilolpan, y San Rafael, y estos a su vez tienen integradas otras áreas a su jurisdicción (conurbadas).

Condiciones económicas:

La economía de Tlalmanalco se encuentra ligada principalmente a sus recursos forestales, así como la industria papelera, ya que en el municipio se encuentra ubicada la empresa San Rafael, pilar económico de la zona. La principal actividad

económica que se desarrolla es la agricultura cuyos principales cultivos son el maíz y la cebada.

Patrimonio Cultural:

Por su historia milenaria, Tlalmanalco cuenta con un gran patrimonio cultural. Después de las primeras lluvias de cada año, brotan los tepalcates entre las milpas; varios de sus cerros y montículos guardan restos pre-hispanicos por descubrir. Desafortunadamente, mucho de su patrimonio acumulado en el curso de los siglos se encuentra en varias etapas de deterioro.

Algunos de los principales sitios reconocidos y registrados son:

Tlalmanalco:

- Templo de San Luis Obispo, 1532-33, Franciscano, retablos, pintura mural y de caballete, y una pila bautismal, la torre fue edificada por los dominicos en 1632.
- Capilla abierta, 1560.
- Hacienda de Santa Cruz, construida en 1560, perteneció al Dr. Nicolas San Juan, actualmente es el sitio de un fraccionamiento.
- Los portales, al lado sur de la Plaza, los únicos del siglo XVI que todavía esta en pie en el Estado de México, había Mesón, mercado y centro de la arriaría regional.
- Casa Habitación Tezontle, del siglo XVII. Esta casa estaba conectada a la iglesia mediante un túnel secreto.
- Hospital Betlemita, del siglo XVII, fue un conjunto de hospital, convento, escuela y portal de peregrinos. Actualmente esta sirviendo como la presidencia municipal.
- Ex-Hacienda de Zavaleta, del siglo XVII, de larga historia, ahí firmó Santa Anna el Tratado de Zavaleta que convirtió a México en República Federal.

- Ex-Hacienda de Chiconquiahuitl, esta dentro de los límites de Tenango del Aire unque por razones históricas legalmente pertenece a Tlalmanalco. Actualmente esta en peligro de fraccionamiento.

- Templo de San Lorenzo, probablemente es del siglo XVIII, aunque esta catalogado con fecha de 1535.

- Fabrica de Cartón, de principios del siglo, actualmente Unidad Habitacional "Fidel Velázquez".

- El Centenario, construido por el Ing. Federico Méndez Rivas. (1936).

San Rafael:

- Casa Grande, del siglo XIX.

- Capilla de San Rafael, siglo XIX.

- Cine San Rafael, siglo XX, abandonado desde que se quemó en los años 80's.

- Casino Cosmopolitan , construido a principios del siglo como centro de actividades sociales en el apogeo de la papelera, actualmente restaurante.

- Fábrica San Rafael, construida en 1889, con un salón de fiestas construido en 1925, que fue el centro de la vida social de la comunidad obrera (ahí se daba el grito de independencia) hasta que su acceso fue negado con la venta de la fábrica en los 80's.

- Planta de Luz, ubicada en el Km. 5.5 de la carretera Tlalmanalco-San Rafael, construida siglo XVIII o XIX.

Santo Tomas Atzingo:

- Parroquia de Santo Tomas, se inició su construcción en 1884, conserva retablos, pintura mural y de caballete, esculturas y pilas bautismal.

Situación actual:

La Fábrica de Papel dejó de ser el motor principal de desarrollo económico en el municipio a principios de los 80's, debido al finiquito de la concesión para la explotación del bosque por 99 años, así como el uso del agua y luz; así mismo a causa de la falta de competitividad de una fábrica basada en tecnologías y relaciones de trabajo obsoletas en el contexto de la apertura de la economía mexicana. De igual manera que Tlalmanalco había sido pionero en el proceso de la industrialización del país, también paso a ser uno de los primeros sitios afectados por el ingreso a la era "post industrial" en donde las nuevas tecnologías implican una ocupación mínima de mano de obra.

La caída de la Fábrica Papelera creó un vacío no solo económico, sino social y cultural. San Rafael había sido creado por para y para la Fábrica Papelera: sus casas, iglesias, baños, parques, correo, escuelas, plaza, sala de diversiones, casino, pertenecían a la fábrica y estaban a la disposición de los trabajadores y sus familias mientras laboraban en ella.

Al dejar de jugar este papel paternalista, la población sufrió un fuerte golpe. De un día para otro pasó de ser una población con empleo y con uno de los niveles más altos de seguridad, a ser una población con carencias de empleo, vivienda e infraestructura pública.

Aún así, según los indicadores, el porcentaje de la población ocupada en la industria continuó en aumento, ahora debido a un gran desplazamiento de la población hacia las fábricas del área metropolitana. La caída de la papelera coincide también con la *crisis del campo y del modelo estado bienestar*.

El aumento en los costos de los insumos, los recortes en los subsidios y programas de crédito y asesoría; la caída de precios y programas de acopio han hecho que el cultivo del maíz no solo deje de ser una actividad rentable, sino que requiere del subsidio por parte de otros miembros de la familia con empleo remunerado fuera de la agricultura. los habitantes menores de 50 años de edad

tienden a dejar la agricultura y la juventud mira hacia el Distrito Federal como opción.

Adicionalmente, tanto los ejidos como el poder municipal ha sido manejado en forma tradicional, para el beneficio de los grupos minoritarios de la población, mismo que no se han preocupado por el desarrollo del municipio a largo plazo, y menos por la participación de la población en el manejo de sus recursos y la planeación de su futuro.

Todo esto ha resultado en una descapitalización y desarticulación de la economía local y pone al municipio en riesgo de una integración subordinada a la megalópolis del área metropolitana de la Ciudad de México.

La población total según el censo de 1995 del Municipio de Tlalmanalco era 38,396 con 18,926 hombres y 19,470 mujeres. Entre 1980 y 1990 la estructura de la población cambió de tal manera que el grupo de edad más importante pasó de ser de 5-14 años (30% en 1980) a ser de 10-19 años (25% en 1990). Ya para 1995 el grupo más importante era de 20-24 años. En cuanto a su estructura familiar de cada cien personas de 12 años o más: 39 eran solteros, 44 eran casados, 9 vivían en unión libre, 3 eran viudos, 1 era separado, 0.5 divorciado.

La pérdida del dinamismo del sector agropecuuario y su cercanía a la ciudad de México, han hecho que cada vez haya menos gente trabajando en la agricultura (de 26% en 1960 a 10% en 1990) y cada vez más se encuentran en el sector industrial (de 1% en 1960 a 45% en 1990), aunque esta tendencia parece estar llegando a su tipo. Los servicios han emergido como fuente de empleo en los últimos 25 años, alcanzando y rebasando la importancia de la industria en los 90's.

Entre 1980 y 1990, la población ocupada en la agricultura y extracción directa de recursos se cayó de 17% a 9%. Se aumentó la proporción empleada en la industria de 31% a 43% sin un aumento en los empleos industriales en Tlalmanalco, puesto que la mayoría de la población ocupada por el sector industrial es empleada en otros municipios del Área Metropolitana.

En el mismo periodo, el sector de servicio y comercios experimentó un gran aumento de 22% a 41%. Así mismo la participación de la mujer en el trabajo remunerado aumento de 17% a 18% (30% de ellas tenían entre 15 y 29 años de edad). La participación de los hombres bajo de 68% a 63%.

Uno de cada siete trabajadores en el municipio trabaja por cuenta propia; dos de cada tres son empleados u obreros.

De las personas económicamente activas, 15% reciben un salario mínimo o menos (empleados principalment en servicios y comercios); 45% reciben entre 1-2 salarios mínimos (empleados principalemnte en la industria); 20% reciben entre 2 y 3 salarios mínimos (principalmente en la industria); 11% reciben hasta 5 salarios mínimos (principalmente en la industria); 6% reciben más de 5 salarios mínimos (industria, servicios).

De la población de 12 años y más solo 37% están considerados como económicamente activos. Visto por sexo, el 63% de los hombres tienen un empleo remunerado, mientras que solo el 18% de las mujeres lo tienen.

Así vemos que de cada persona que cuenta con un ingreso con su trabajo dependen casi dos adolescentes o adultos más, además de tres niños. Dado el hecho de que el ingreso medio en el municipio es 1.8 salarios mínimos, vemos que existe una seria necesidad de aumentar los ingresos familiares.

En el Municipio, en cuanto a la educación, de cada 100 personas mayores de 9 años, 23 no han terminado la primaria, 3 no saben leer ni escribir. De cada 100 niños de edad escolar casi 3 no están en la escuela y este número esta aumentando.

En cuanto a la concentración urbana, desde 1930, la población rural del municipio se ha mantenido alrededor de 5000 habitantes, mientras la población urbana ha crecido de 3000 a 26 500. Ya para 1990, 80% de la población vivía en San Rafael o en la cabecera.

CONCLUSIÓN:

A nuestro juicio, los elementos históricos y actuales aquí señalados sobre Tlalmanalco justifican la existencia de brotes de participación por parte de sus habitantes en todos los ámbitos concernientes a la problemática que viven cotidianamente.

Estos brotes de participación dados a partir de la formación de grupos naturales en la que los miembros son habitantes preocupados por encontrar soluciones a la transformación que ha sufrido su entorno físico y social, originan nuevas formas de organización que implican procesos grupales dignos de estudiarse por las ciencias sociales, especialmente por la psicología social que puede contribuir o aportar con su peculiar enfoque a la explicación de estos procesos.

OBJETIVOS DE LA ASOCIACION SOCIAL Y CULTURAL IZTACCIHUATL

PROMOCION FAMILIAR Y COMUNITARIA

- Difundir la cultura a todos los niveles y edades, promoviendo la identidad comunitaria
- Integrar a la familia y su entorno comunitario
- Promocion del desarrollo armonico de la ninez y juventud
- Promover el desarrollo de la mujer

CULTURA Y EDUCACION AMBIENTAL

- Educacion para el uso de recursos y cuidado del medio ambiente
- Proteger, cuidar y difundir el patrimonio cultural, historico y natural de Tlalmanalco

DESARROLLO SUSTENTABLE

- Desarrollo cultural, social y economico y ambiental, buscando el bienestar integral de la comunidad
- Desarrollo de servicios e infraestructuras adecuadas para estos fines
- Activar la economia de la region en base al uso sustentable de sus propios recursos
- Mejorar el nivel de vida de la region en base al uso sustentable de sus propios recursos
- Impulsar actividades productivas innovadoras que generen empleos en armonia con el medio ambiente
- Buscar alternativas de manejo sustentable de las tierras y bosques del oriente del Estado de Mexico

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA

- Promover el mejoramiento de la nutricion comunitaria
- Buscar la forma de reciclamiento de desechos solidos y aguas
- Limpieza de rios
- Promover formas organizativas que estimulen el consumo y la produccion en el sector social: cooperativas, sociedades, asociaciones y comites
- Promover experiencias piloto de comunidades productivas de baja densidad en armonia con la naturaleza, como modo de frenar el crecimiento caotico de la mancha urbana

ACCESO A RECURSOS E INTERCAMBIOS

- Generar recursos propios, asi como promover acceso a metodologias, tecnicas, formas administrativas y financieras que apoyen las actividades de la Asociacion
- Adquirir bienes, contratar servicios y recibir donativos de acuerdo a los fines de la asociacion
- Intercambio de informacion y coordinacion con otras instituciones de similar objetivo

ARMONIZAR RELACIONES COMUNITARIAS

- Promover dinamicas culturales que mejoren la convivencia comunitaria, nos den identidad, nos ayuden a superar conflictos y orienten a la region hacia un futuro mejor

Plan de Desarrollo Municipal: Propuesta de Trabajo

Objetivos:

- Involucrar a la población en un diagnóstico del municipio, sus problemas y posibilidades
- Involucrar a la población en la generación de propuestas, planes y programas, de manera que asuma su propia corresponsabilidad con las autoridades
- Sentar las bases para una gestión estratégica, efectiva por parte de las autoridades del municipio
- Asegurar la calidad de los diagnósticos y la viabilidad de las propuestas a través de la integración de asesoría técnica a cada paso
- Lograr un plan que tenga el consenso y compromiso de población y autoridades
- Lograr un plan congruente con y con incidencia en la planeación regional.
- Unificar la política de obras con la planeación municipal general

Procedimiento General de Trabajo:

Para realizar los trabajos que comprende este Plan, concurrirá la participación de:

- A. El H. Ayuntamiento de Tlalmanalco: el Presidente Municipal, el Secretario y el Tesorero del Ayuntamiento, los Regidores, el Director de Planeación y el de Obras, la Sub-Directora de Desarrollo Económico y Social, y demás autoridades.
- B. La Comisión Ciudadana, compuesta por los Coordinadores de los Planes Estratégicos, junto con el Comité de Desarrollo Social y el COPLADEMU*
- C. Un equipo amplio de asesores de las tres unidades de la Universidad Autónoma Metropolitana, bajo la coordinación del Arq. Roberto Eibenschutz, del Programa de Investigación Metropolitana

Contando también con el asesoría y apoyo de la Dirección de Planeación del Gobierno del Estado de México.

Las tres partes (Ayuntamiento, Universidad, Comunidad) participarán en cada fase y aspecto del proceso, pero la definición sobre las prioridades y las orientaciones de la gestión municipal será exclusiva de los actores del municipio.

Se estima que el tiempo de formulación del diagnóstico será de ocho semanas a partir de la fecha del acuerdo. ^{convención}

Fecha. 11-02-97

Bohórquez

Etapas:

1. **Acuerdo entre los participantes sobre los alcances y contenidos del Plan, así como del programa, metodología y coordinación de trabajo.**
2. **Instalación de equipo técnico (tripartita) y organización de los trabajos:**
 - ✓ a. Definición de los temas estratégicos del Plan y sus responsables por parte de cada uno de las tres partes
 - b. Zonificación del municipio para la compilación y análisis de información territorial
 - c. Diseño de metodologías para la generación de propuestas por tema estratégico, para los talleres de participación territoriales (para la adecuación y priorización de propuestas) y para la integración de las propuestas temáticas y territoriales a nivel municipal
 - d. Calendarización de las consultas temáticas, territoriales y de integración y publicación del cartel de difusión
3. **Formulación de los Diagnósticos y Propuestas para los Planes Estratégicos**
 - a. Compilación de información: recorridos de campo, entrevistas y reuniones con actores claves, encuestas, información bibliográfica (censos, planes, estudios, etc.)
 - b. Foros o talleres abiertos de diagnóstico, exploración de perspectivas de la comunidad y formulación de propuestas de consenso
4. **Consultas territoriales sobre las propuestas generadas por los Planes Estratégicos, incluyendo un proceso de priorización de demandas.**
5. **Definición Final de Planes y Prioridades y Establecimiento de Mecanismos de Seguimiento**
 - a. Taller con concurrencia de las autoridades del Municipio, representantes comunitarios y los equipos técnicos para llegar a la propuesta final, incluyendo la priorización de los proyectos propuestos
 - b. Acuerdo para mecanismos de seguimiento para el Plan, incluyendo la institucionalización de la participación comunitaria.

Una Sugerencia Inicial de Esquema Para el Plan de Desarrollo Municipal, Tlahmanalco 1997-2000

I. Introducción:

A. Definición del "Desarrollo Sustentable":

- una economía diversificada y dinámica
- a base de recursos propios principalmente
- respetando el patrimonio cultural y natural
- empleos dignos con el reparto justo y local de la riqueza generada
- circuitos locales y regionales de producción y consumo

B. El Reto de la Planeación Municipal:

C. El Desarrollo Municipal en su Contexto Regional: Delimitación socio-territorial de la Región de los Volcanes

II. El Contexto:

A. La Riqueza Natural y Cultural del Municipio

1. El Agua
2. La Tierra
3. Los Bosques
4. La Volcana
5. El Patrimonio Cultural

B. La Población:

1. Evaluación cuantitativa: Estructura por edad, sexo, lugar de origen, educación, nivel de ingreso, tasa de crecimiento, porcentaje de PEA por actividad, nivel de ingreso
2. Evaluación cualitativa: calificada, ética de trabajo, cohesión comunitaria, identidad, sentido de pertenencia

C. La Historia Económica del Municipio

1. Las Épocas Pre-Colombianas
2. Papel central de abasto en la Colonia
3. Pionera de la industrialización

D. La Crisis Actual:

1. La fábrica deja de ser el motor principal de desarrollo económico en el municipio:
2. La amenaza del modelo dominante de urbanización: descapitalización y desarticulación de la economía local; integración subordinada--perdida de control sobre recursos, población y territorio
3. La modernización de la industria significa un mínimo de empleos por esta rama
4. Fin del Estado de Bienestar: recortes, liberalización, caída de precios agrícolas, aumento de precios de insumos, carteras vencidas, fin de los subsidios
5. Manejo utilitaria (caciquil) de los recursos comunitarios, corrupción, falta de estrategias comunitarias a largo plazo, subempleo, desplazamiento y migración, bajos ingresos

III. La Visión: "Municipio Verde"

A. Elementos de la Visión:

1. La activación económica a base del uso sustentable de los recursos locales
 - a. Potencial Forestal y Transformación Maderera
 - b. Diversificación Agrícola y Agroindustria
 - c. Turismo Cultural y Ecológico
 - e. Industrias basadas en el reciclaje
2. Revirtiendo las tendencias hacia la dependencia: Un equilibrio entre el comercio interno y externo
 - a. Ciclos de producción local y regional
 - b. Aprovechando la metrópolis como mercado
3. Empresas comunitarias como el motor del desarrollo: para asegurar condiciones dignas de empleo, estabilidad de la fuente de empleo y la distribución local y justa de la riqueza generada
4. El ahorro interno como ancla del proceso, complementado por el financiamiento externo bajo condiciones que no sacrifiquen la autodeterminación comunitaria
5. El papel de la investigación permanente
6. El "Municipio Verde" como primera semilla de una "Franja Verde" en la Región de los Volcanes: Transformando el proceso de la urbanización
 - a. Modelos de urbanización alternativa
 - b. Tecnologías alternativas
 - c. Estrategias y esfuerzos regionales

B. Los Retos:

1. Coordinación y planeación estratégica a largo plazo:
 - a. Consenso y coordinación comunitaria
 - b. Activación de la comunidad/Corresponsabilidad/Participación
2. Identificación de las fugas principales de valor presentes en la economía actual (especulación de la tierra, fugas de cerebros, insumos externos (agroquímicos), combustibles, intereses sobre el crédito) y realización de estrategias para enfrentarlas
3. Reorientación de la educación hacia las necesidades de la economía local: manejo de recursos, manejo de bases de datos y sistemas de información geográfica, comunicación electrónica, administración estratégica de empresas, investigación, conocimiento del patrimonio cultural
4. Enfrentar las debilidades de las microempresas a través de la capacitación, asesoría, organización, estrategias de comercialización
5. Promoción de los productos y servicios del municipio
6. Lograr el Ordenamiento y Control Territorial

IV. El Papel del Ayuntamiento en el Desarrollo Municipal:

A. La Encrucijada Actual:

1. El Ayuntamiento como el centro de la crisis de la gobernabilidad: la descentralización de los problemas sin la distribución correspondiente de recursos y autoridad
2. El Poder Local en un mundo globalizado:
 - a. El reto de la competitividad
 - b. Presiones para la desburocratización
 - c. Logrando el control local en el mercado libre y global
3. La transformación del sector público: auto-gestión comunitaria y privatización
4. El municipio como el espacio posible: iniciativas de participación
5. El espacio local como espacio de ensayo y germinación

B. El Papel del Ayuntamiento en el Desarrollo Municipal

1. Convocar a la Activación Económica en el Marco del Desarrollo Sustentable
2. Convocar a la Co-Gestión Auto-financiable de los Servicios
3. Convocar los procesos de planeación, coordinación y la resolución constructiva de los conflictos
4. Transformar la relación entre la población y el gobierno municipal: Corresponsabilidad
5. Servir como primer línea de defensa de la soberanía--el control comunitario sobre el territorio y los recursos locales

B. El Reto de Lograr un Trabajo Sistemático, Eficiente y Planeado

1. Organigrama del Ayuntamiento: (estructura y responsabilidades de las autoridades, direcciones y operativos)
2. Sistemas de canalización y generación de respuestas a las demandas y solicitudes

C. Los recursos del Municipio:

1. De donde vienen:
 - a. Los programas principales (PIE, CODEM, Sedesol, etc.)
 - b. Recuperando la confianza de la población: la clave para la capitación de recursos locales
 - c. La gestión de recursos externos
2. Hacia donde van:
 - a. Los rubros principales del presupuesto
 - b. Los criterios empleados para asignar recursos

D. Instancias de participación ciudadana: La propuesta de un superconsejo para lograr mayores niveles de coordinación y gestión

V. Los Diagnósticos y Planes de Trabajo por Area Estratégica

Cada Plan debe de incluir:

- a) Un diagnostico del problema basado en datos de censo y estadísticas, información de los regidores y demás autoridades, aportes de los asesores técnicos*
- b) Un inventario de la infraestructura actual: su estado, nivel de uso, deficiencias, posibilidades*
- c) Una evaluación de las políticas y programas actuales en esta área*
- d) Perspectivas proveniente de entrevistas, reuniones y encuestas*
- e) Objetivos generales y particulares del Plan*
- f) El Plan, con calendarización, responsables, mecanismos de seguimiento y evaluación*

A. Programa Estratégico para la Activación Económica

1. Diagnostico y Plan para la Activación Forestal y de Productos de Madera
2. Diagnostico y Plan para la Activación agrícola y agroindustrial
3. Diagnostico y Plan para el Turismo cultural y ecológico
4. Diagnostico y Plan para el Fomento de empresas comunitarias

B. Programa Estratégico para el Manejo del Medio Ambiente

1. Diagnostico y Plan para el Manejo del Agua Potable, Alcantarillado, Saneamiento y Usos Agrícolas y Turísticas del Agua
2. Diagnostico y Plan para el Manejo de la Basura y el Control de la Contaminación

C. Programa Estratégico para el Desarrollo Social

1. Diagnostico y Plan para la Educación
2. Diagnostico y Plan para la Promoción de la Salud y los Deportes
3. Diagnostico y Plan para la Seguridad

D. Desarrollo Urbano y Ordenamiento Territorial

1. Diagnostico y Plan para la Recuperación del Centro Histórico
2. Diagnostico y Plan para el Desarrollo Urbano, Vialidad, Obras, Servicios, Parques, Reservas, Vivienda y Ordenamiento Territorial

VI. Mecanismos de Implementacion, Seguimiento, Evaluación y Evolución