

18

IICA



PROCISUR

INTRODUCCION A LA DINAMICA

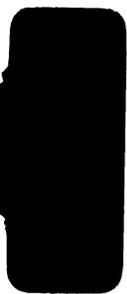
DE GRUPOS OPERATIVOS

PARA EL TRABAJO AGROTECNICO

IICA
C10
T665

PROGRAMA COOPERATIVO DE INVESTIGACIÓN
AGRÍCOLA DEL CONO SUR

BID/IICA



04 JUN 1988

IICA-CIDIA

INTRODUCCION A LA DINAMICA

DE GRUPOS OPERATIVOS

PARA EL TRABAJO AGROTECNICO

IICA/BID/PROCISUR

Noviembre de 1988

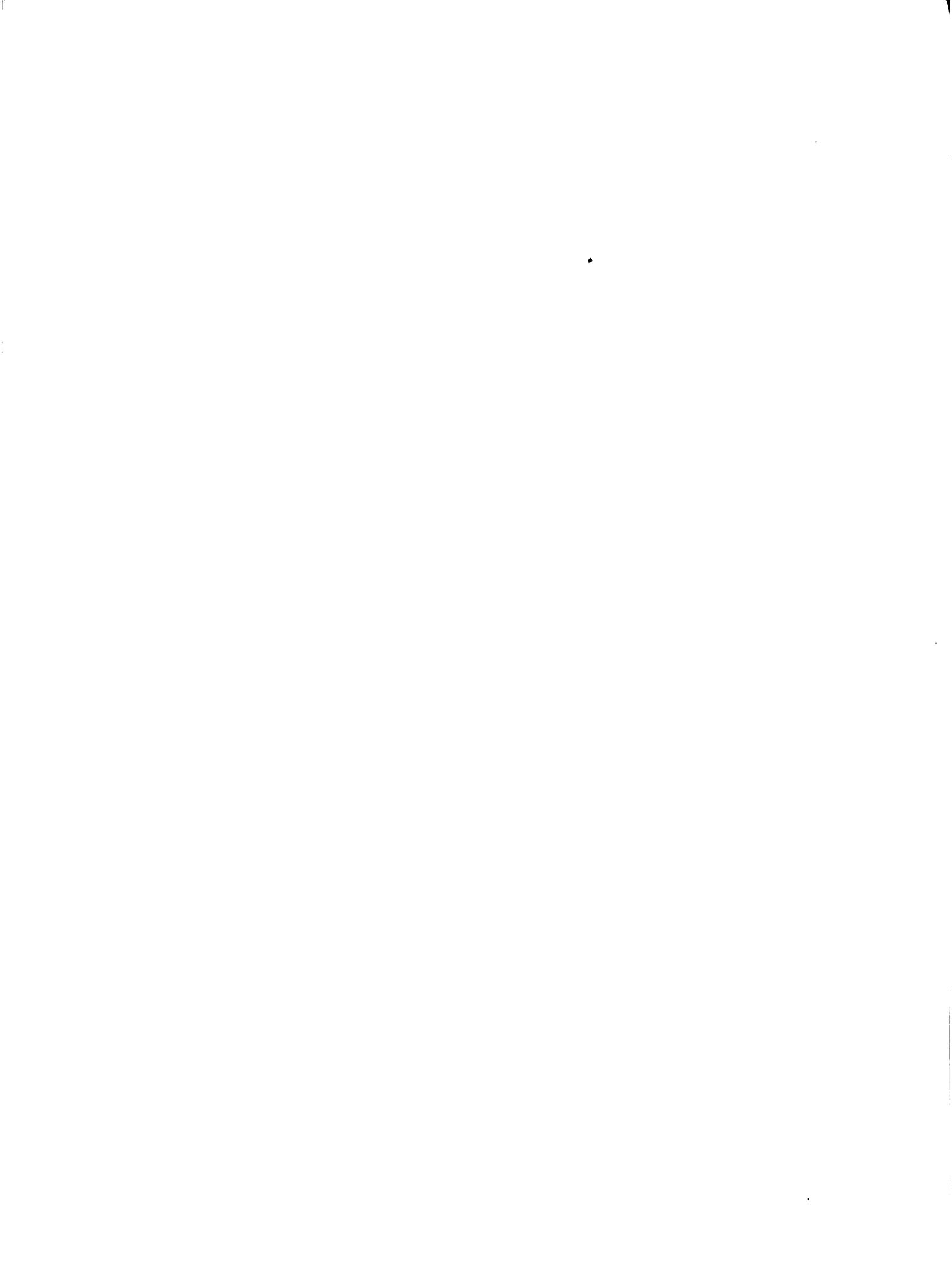
BY ~~XXXXXXXXXX~~

110A
C10
T665

00002925

INDICE

I. INTRODUCCION Y OBJETIVO	1
II. CONCEPTO DE GRUPO	3
III. METODOLOGIA	5
A. ENFASIS EN LAS RELACIONES	5
B. RELACIONES CON EL AMBIENTE	6
C. LOS PARTICIPANTES	7
IV. CONCEPTO DE GRUPO OPERATIVO	13
A. EL COORDINADOR	13
B. EL OBSERVADOR	15
C. MOMENTOS GRUPALES	16
D. GRUPO OPERATIVO Y PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	18
V. RESULTADOS ESPERADOS	22
VI. OTRAS ALTERNATIVAS TECNOLOGICAS	24
VII. ALGUNAS CONCLUSIONES	25
ANEXO	27
LITERATURA CONSULTADA	31



INTRODUCCION A LA DINAMICA DE GRUPOS OPERATIVOS

PARA EL TRABAJO AGROTECNICO

IICA/BID/PROCISUR

Documento Interno*

I. INTRODUCCION Y OBJETIVO

La experiencia del IICA en otros programas de trabajo y el avance de actividades grupales dentro de PROCISUR, han motivado la presentación de algunos conceptos teóricos y vivencias personales útiles para dinamizar reuniones, seminarios, talleres y actividades de más largo alcance que las actuales (proyectos nuevos, instrumentación de una nueva modalidad de trabajo o técnica etc.).

Esta experiencia del IICA ha estado relacionada con el proceso de enseñanza-aprendizaje utilizado en cursos, con tareas de planificación y manejo de proyectos y con la conducción de procesos de desarrollo rural.

En nuestra forma actual de vida, el realizar tareas en grupo, ocupa un tiempo considerable. Nos reunimos de formas diversas y por motivos diferentes.

Un principio dice que siempre se aprende más de lo que se cree y de lo que se puede demostrar utilizando distintos medios de comunicación. La validez de este principio puede verificarse consultando a todos aquellos que han participado en talleres sobre planificación y manejo de proyectos agropecuarios realizados -durante los últimos años- por el IICA. Los documentos finales publicados no traslucen el proceso grupal vivido durante estas actividades, aún cuando los participantes reconozcan los beneficios personales logrados y las conveniencias que resultarían de la institucionalización del trabajo en grupo.

* Preparado a solicitud del Director del PROCISUR, Dr. Edmundo Gastal, por el Dr. Teodoro Tonina y la Psic. Nicole Hornblás de Ruiz.

Estas reflexiones y la necesidad de dinamizar las actividades pluripersonales de PROCISUR han motivado la redacción de este documento, teniendo en cuenta -muy especialmente- que el propósito final de PROCISUR es coordinar tareas de investigación conjunta en una red multinacional. Actualmente, el tiempo disponible en las reuniones para los trabajos de grupo es la principal restricción a la conformación y consolidación de equipos interdisciplinarios.

En este trabajo hemos sumado nuestros conocimientos y experiencias en las áreas de agronomía, psicología y sistemas para producir este documento en términos sencillos y buscando ejemplos claros y concretos, de manera tal que se superen fácilmente las restricciones de capacitación y de tiempo para dedicarle al trabajo en grupos.

A tal efecto, se intentará dar los conceptos básicos sobre grupo en general y sobre grupo operativo en particular, que será una referencia que tomaremos para encontrar la mejor forma de trabajar en equipo.

En consecuencia, el objetivo de este documento es ofrecer principios y procedimientos para encarar de forma diferente el trabajo en grupos agrotécnicos, utilizando la técnica de grupos operativos.

II. CONCEPTO DE GRUPO

Todos tenemos una experiencia de lo que es un grupo: nacemos en uno (el familiar), nos desarrollamos en grupos escolares y pertenecemos a otros: de amigos, de trabajo, de estudio etc. Sin embargo, al participar cotidianamente en ellos, tendemos a apreciar lo que ocurre en términos personales más que en términos de fenómenos grupales. Para superar esta dificultad se hace necesario salir del marco de referencia habitual, propio, y ubicarse en uno distinto, el del grupo: éste supone la descentración de la propia perspectiva.

Un grupo se caracteriza por: a) comunicación directa, cara a cara, entre sus miembros; b) pérdida relativa de la individualidad de sus integrantes, que es reemplazada por una totalidad que se expresa por el "nosotros"; c) normas comunes, que vienen a reemplazar las normas individuales previas y que configuran un sistema propio de roles; d) interacción relativamente exclusiva entre sus miembros dentro del contexto grupal; e) conciencia de pertenencia al grupo; f) objetivo común y compartido.

Una experiencia vivida en Puno, Perú, ratifica la percepción de grupo por los propios campesinos, pues uno de ellos -al explicar el concepto de comunidad- dijo: "cuando hablamos siempre decimos NOSOTROS".

Por otra parte, el grupo es necesario para la supervivencia, útil para la realización de tareas y para la consecución de los propios objetivos, pero también es vivido como un peligro más o menos explícito. En algún momento todo integrante de un grupo se enfrenta al dilema de seguir perteneciendo o no al grupo. Al pensar en retirarse aparece el problema de la soledad y de la pérdida de uno de los soportes de la identidad. El grupo brinda seguridad, opera como campo de control de ansiedades, pero también las genera; surge la idea de "violación de la personalidad", "el temor de ser absorbido por el grupo".

En consecuencia, se puede sintetizar planteando que por un lado, el grupo es necesario para la realización de objetivos personales y sociales; pero por otro, se presenta como situación originante de ansiedades y temores. Podemos decir que aparecen en forma simultánea, coexistente o alternante tanto ansiedades paranoides como depresivas: las primeras por el peligro que implica lo nuevo y desconocido, y las segundas, por la pérdida de un esquema referencial y

de un cierto vínculo que el mismo siempre implica. La manifestación externa de estas ansiedades será la resistencia al cambio.

Cada grupo escribe su propia historia y debe ser respetado en sus características peculiares, sin pretender forzar su operancia ni su rendimiento; el grupo trabaja en el mejor nivel que puede, en cada momento y como totalidad.

Aquí convendría reconocer una clasificación de grupos que presentamos en el Anexo.

III. METODOLOGIA

Los profesionales del sector agropecuario han venido recibiendo, dentro de las Instituciones nacionales, capacitación para el trabajo en grupos, tanto a partir de las labores de extensión, que pueden ser individuales, grupales o masivas, como también en los casos en que la investigación se hace en forma interdisciplinaria. Sin embargo, no siempre se han tenido en cuenta los principios psicológicos involucrados, ni se ha tenido tiempo y ocasión de analizar crítica y constructivamente lo sucedido en estas actividades, mediante reuniones de reflexión.

Dentro de los organismos de Investigación y extensión agropecuaria, la introducción de conceptos de comunicación social se debió, principalmente, al componente de Extensión. Al introducir, ahora, esta técnica de trabajo en grupos, se dan por aceptados ciertos principios ya conocidos en la formación de grupos, como serían los de Thomas, que señala como impulsores básicos (motivación): seguridad, experiencia nueva, necesidad de reconocimiento y capacidad de respuesta.

Maturana y Varela aplican conceptos y principios sistémicos a estudios biológicos, pudiendo considerarse una aproximación al área de trabajo de agrónomos, zootecnistas y veterinarios.

Uno de estos principios sistémicos es que la metodología de investigación analítica o por componentes, des-organiza, des-articula al todo para estudiar las diferentes partes. Una vez hecha esta operación, se intenta re-organizar al todo mediante su síntesis.

En cambio, el método sistémico investiga al componente funcionando en el todo o sistema objeto de estudio. Aplicado este principio al individuo, lo estudia no aislado sino en su comportamiento dentro del grupo, sea éste la familia, el equipo de trabajo, la empresa etc. Este es el principio metodológico correspondiente a este documento.

A. ENFASIS EN LAS RELACIONES

Hay una tendencia natural en cada ser humano a mantenerse "firme en sus convicciones". Esta actitud debe ser analizada por cada uno en términos de utilidad para su propio desarrollo dinámico y profesional, sin pérdida de su

personalidad individual y técnica. Este temor a la pérdida de la individualidad puede ocasionar una gran resistencia a integrarse al grupo. Anzieu presenta como reto: sacar al hombre de un dominio donde se siente seguro. Frente a ello existe la tendencia derivada de la teoría de la información a considerar la comunicación e información como disminución de la incertidumbre. Frischnecht ofrece una posibilidad de elección entre seguridad y riesgo creativo, conforme el concepto de tensión óptima: la innovación es más rápida y vigorosa, cuando la tensión no es demasiado alta ni demasiado baja.

En reuniones entre voceros de planes gubernamentales y productores de pequeñas parcelas se escuchó la siguiente frase de un campesino: "nosotros queremos ser considerados", entendiéndolo con ello ser consultados, escuchados y tenidos en cuenta para formular planes de producción.

A su vez, dentro del grupo, las simpatías o antipatías personales, el acuerdo o desacuerdo técnico, la coincidencia o la diferencia metodológica etc. favorecerán, en la medida en que sean vistos dentro del grupo, la dinámica grupal y su capacidad operativa.

Esta dinámica ha sido descrita por Durkheim: siempre que una serie de individuos se reúne en un grupo emerge algo nuevo, cuya naturaleza no depende sólo de los individuos, sino también de sus relaciones mutuas. Esto responde a un principio básico en sistemas: la interacción dinámica.

Se supone, siguiendo a Rodgers, que emergerán las características más positivas, constructivas y creativas de cada uno para potenciar la capacidad operativa del grupo.

El énfasis en las relaciones lo expresa Romero de esta manera: "En el endogrupo cada uno de sus miembros posee una representación interna, una imagen personal y subjetiva del resto de los participantes, de sus propias relaciones con ellos, de las relaciones de éstos entre sí y de 'todos' con los objetivos; ...". Estas representaciones pueden facilitar o dificultar la integración del grupo y su capacidad operativa.

B. RELACIONES CON EL AMBIENTE

Los organizadores de reuniones saben que deben buscar un lugar físico con comodidades tales como: suficientemente amplio, luminoso y aireado como para

favorecer la participación de los asistentes; disponibilidad de servicios complementarios; facilidad para el apoyo logístico; etc.

Los directores de organizaciones de investigación y de extensión, conocen la importancia de ofrecer a los profesionales recursos físicos (laboratorio, movilidad, computadoras etc) y financieros (sueldos y gastos operativos) que les permitan maximizar su productividad.

Lo que ocurre dentro del grupo está condicionado en gran medida por lo que sucede en su contexto, y más específicamente, por la relación del grupo con su ambiente. A su vez, el sistema externo puede tener significaciones diferentes para distintos grupos. Las condiciones de contexto pueden llegar a ser, incluso, el factor determinante de lo que acontece en el grupo, o sea que los dinámismos internos pueden encontrarse totalmente supeditados y condicionados a la situación externa.

El ambiente organizacional se extiende más allá de lo estructural hacia lo operacional. Al respecto, las recomendaciones habituales son: tener todo previsto y preparado para no improvisar; comenzar las reuniones a la hora fijada; ubicar a los asistentes para que todos se vean; etc.

El propósito de esta organización operacional del ambiente es crear, establecer y mantener un clima grupal que contribuya a reducir el nivel tensional y posibilite la resolución adecuada de la tarea, mediante decisiones y acciones del propio grupo. Cuando el grupo se organiza y opera, puede llegar a actuar sobre el ambiente para su beneficio, siendo éste el principal objetivo de la tecnología.

C. LOS PARTICIPANTES

Al considerar cualquier individuo y un grupo particular, es evidente que existen entre ellos muchas posibles relaciones:

- a) La persona puede ser o no miembro de un grupo.
- b) Puede depender del grupo en cierto sentido y dentro de un cierto límite, para obtener cosas que valora.

- c) Puede considerar atractiva o negativa la perspectiva de ser integrante, y el grupo a su vez, puede aceptarlo o rechazarlo.
- d) El grado de pertenencia puede ser voluntario o involuntario.
- e) Puede pertenecer a varios grupos.
- f) Puede tener un grupo como referencia.

Estos y otros tipos de relaciones persona-grupo son las características a ser observadas en el trabajo grupal. Dos ejemplos de estas relaciones las proporcionan los siguientes autores: Smith dice que un grupo "es una unidad que existe en un número plural de individuos, que poseen una percepción colectiva de su unidad y el poder de actuar de modo unitario hacia el ambiente"; German expresa que "la comunidad o grupo social organizado proporcionan al individuo su unidad de persona".

Cada participante debe integrarse al grupo con todos sus conocimientos y experiencias, de manera tal que el mismo no sea una mera suma de personas, sino que al interactuar se proyectan a un nivel superior.

El hecho de participar en una "actividad grupal" supone un mínimo de relacionamiento efectivo. A medida que el grupo se constituye aumenta dicho relacionamiento, con las connotaciones positivas o negativas que ello implica.

Es así que podemos observar que:

- a) El grado de unidad del grupo afecta las relaciones de los miembros.
- b) Los grupos se diferencian por el grado en que involucran a sus integrantes, en cuanto a su pertenencia.
- c) Existen entre los integrantes de un grupo grados de atracción:
 - 1) positiva (el propio sujeto está motivado para pertenecer a un grupo)
 - 2) negativa (está en el grupo sin desear ser un participante más y, por consiguiente, no se integra al mismo).

Amado y Gulttet ofrecen los siguientes ejemplos entre objetivos y magnitud de los grupos, considerándolos

sólo indicativos. Para comunicaciones entre 3 y 15 personas con un óptimo de 5. El grupo de 3 para problemas lógicos. El de 6 para tener soluciones diferentes. El de 12 para confrontar opiniones y examen crítico de problemas. El grupo creativo exige alrededor de 6 personas.

A medida que aumenta la dimensión del grupo se hace más difícil la cohesión y el acuerdo entre los participantes, al mismo tiempo que tienden a destacarse los más activos.

Los individuos encuentran siempre mayor satisfacción en los grupos restringidos, al facilitarse sus relaciones interpersonales.

Es importante subrayar la importancia de la heterogeneidad de los participantes para la eficacia de un grupo. Esa heterogeneidad es al mismo tiempo el motor de la progresión del grupo y la fuente de su creatividad. Entre los aspectos de esa heterogeneidad podemos distinguir: funciones, comportamientos, o tareas habituales que caracterizan a cada uno de los participantes; esas conductas son deseadas, alentadas, aceptadas o solamente toleradas por el grupo; de todas maneras están en relación con el lugar o posición que el participante ocupa en el conjunto que constituye el grupo.

Genéricamente, nos referimos a estas conductas con la denominación de roles. Los roles individuales dependen del interjuego de los roles grupales y de la dinámica grupal como un todo, porque ningún rol puede ser comprendido únicamente a partir de las características del individuo que lo desempeña, sino que debe ser entendido en función de la dinámica total del grupo. El peculiar estilo con que cada integrante del grupo asume un rol en particular, es función de sus propias características de personalidad. La estructura y función de un grupo cualquiera, sea cual fuere su campo de acción, están dados por el interjuego de mecanismos de asunción y adjudicación de roles. Estos representan modelos de conducta correspondientes a la posición de los individuos en esa red de interacciones, y están ligados a expectativas propias y a la de los otros miembros del grupo.

Un grupo no escapa al fenómeno de la división del trabajo, sobre todo si las situaciones a las que se enfrenta toman aspectos relativamente complejos. Por lo tanto los individuos tratan de especializarse, de acuerdo con sus capacidades y motivaciones propias y de acuerdo también con la reacción del grupo frente a sus intenciones.

Esta especialización se produce, singularmente, en los grupos agrotécnicos porque los participantes ya están

dedicados a una disciplina o tema. Aquí resulta útil la aplicación del método de sistemas para identificar el objeto de estudio y los componentes necesarios para resolver un problema. Por ejemplo, si el propósito del grupo es minimizar el costo unitario de producción de un cereal en cierta región, el grupo operativo debería contar como mínimo con un representante de los siguientes temas: agroecología; especie bajo análisis; especialista en producción vegetal; economista agrícola; administrador rural; analista de sistemas y elaborador de modelos. Es decir, cada participante asume aquí una función técnica además del rol personal, ocupando así su posición en el grupo.

Por otra parte, los roles son interdependientes; dentro de un grupo determinado, todo rol tiene su parte antagónica:

rol de padre - rol de hijo

rol de empleador - rol de empleado

rol de docente - rol de alumno

Es necesario distinguir: roles centrados en la tarea; roles de conservación de la cohesión grupal; roles relacionados con la búsqueda de satisfacción de las necesidades individuales.

El grupo se estructura sobre la base de un interjuego de roles, de los cuales los más importantes son tres: el rol de portavoz, el de chivo emisario y el de líder. Estos roles no deben ser estereotipados sino funcionales y rotativos, respondiendo a las circunstancias y a la vivencia individual.

Entendemos por emergente o portavoz (según lo llama Enrique Pichón Riviere) el momento de un cruce, de un corte entre la historia de ese individuo y lo que acontece con el grupo en ese momento. Es el miembro que en un momento denuncia el acontecer grupal, las fantasías que lo mueven, las ansiedades y necesidades de la totalidad del grupo. Pero el portavoz no habla sólo por sí sino por todos; en él se conjugan lo que llamamos verticalidad y horizontalidad grupal, entendiendo por verticalidad lo referido a la historia personal del sujeto, y por horizontalidad el proceso actual que se cumple en el aquí y ahora en la totalidad de los miembros.

Es quien va a señalar, ubicar, dramatizar, verbalizar, en positivo o en negativo la temática en juego. El sujeto muestra con su conducta el acontecer grupal, el campo total en el cual está incluido con sus peculiaridades

biológicas, su historia personal (por eso él aparece como emergente y no otro), su percepción del proceso familiar, su particular manera de haber recibido y plasmado las demás influencias del medio externo (escuela etc.), entre otras.

Un miembro de un grupo, siguiendo el proceso natural de adjudicación y asunción de roles, se hace depositario de los aspectos negativos o atemorizantes del grupo o de la tarea, en un acuerdo tácito en el que se compromete tanto él como los otros miembros. Aparecen entonces los mecanismos de segregación configurándose otra de las situaciones significativas: la de chivo emisario. Otro miembro en cambio, siempre por el mismo proceso, puede hacerse depositario de aspectos positivos del grupo y obtiene un liderazgo. Sin embargo, ambos roles, el de chivo emisario y el de líder, están íntimamente ligados.

Agregamos a estos tres roles el de saboteador, que es, habitualmente, el liderazgo de la resistencia al cambio (o sea, resistencia a cambiar situaciones anteriores ya conocidas y que por eso mismo no generan ansiedad ni miedo).

El principio de complementariedad debe regir el interjuego de roles en el grupo; esto permite que sean funcionales y operativos. Cuando aparece la suplementariedad, invade al grupo una situación de competencia que estiraliza la tarea, como sería el caso de puja por el liderazgo.

Una situación observada y registrada repetidamente en grupos agrotécnicos es la externalización de los problemas (la culpa la tiene el diablo). Por ejemplo: los "bajos" rendimientos persistentes se deben a la irregularidad climática (factor inmodificable), o a la falta de una política agropecuaria adecuada (factor individualmente incontrolable, pero grupalmente influenciable), o a la técnica "tradicional" del productor (factor controlable). En cambio, en el trabajo en grupo operativo se podría reconocer que hay soluciones ya utilizadas (drenaje y riego), que hay técnicas para disminuir el costo de producción unitario, pero que falta una técnica adecuada de comunicación con el productor. De esta manera, el grupo asume la responsabilidad de ofrecer soluciones, muchas veces con alternativas, que sean técnicamente viables y financieramente factibles, asumiendo así los riesgos implícitos en la respuesta. Se pasa de una situación de crítica y no resolución de la tarea, a una situación constructiva y resolutive.

Al operar grupos agrotécnicos se han observado situaciones de complementariedad y suplementariedad de roles. Si hay dos edafólogos, por ejemplo, pueden surgir

discusiones entre ellos respecto a la solución técnica más adecuada, evidenciando así una situación de competencia que impide, dificulta o demora el logro de la tarea grupal. Esto no implica que no pueda participar más de un integrante, o incluso todos, de una sola disciplina, ya que estas "asperezas" se irán limando en el devenir grupal.

Cuando uno u otro de los liderazgos son asumidos por los mismos individuos se trata de un problema de estereotipo. Un grupo funciona cuando los liderazgos son cumplidos por todos.

IV. CONCEPTO DE GRUPO OPERATIVO

El grupo operativo, según lo ha definido Enrique Pichón Riviere "es un conjunto de personas con un objetivo común". Este objetivo común, es lo que podríamos llamar la tarea y para que esta tarea pueda llevarse a cabo, se utiliza la técnica operativa.

La técnica del grupo operativo debe orientarse a la participación libre y espontánea de sus integrantes. De esta manera ellos aportarán sus esquemas referenciales (conjunto de experiencias, conocimientos y afectos con los que el individuo piensa y actúa) y los pondrán a prueba en una realidad más amplia. Este procedimiento saca a los participantes de los límites de la estereotipia (cuando uno siempre actúa de la misma manera, o sea, quedándose siempre en silencio, diciendo siempre lo mismo etc.), del autismo (alejamiento de la realidad exterior con un predominio absoluto de la vida interior) o del narcisismo (amor a sí mismo). Además, será necesario tomar conciencia de estos aspectos y por consiguiente también rectificarlos.

La forma de funcionar el grupo operativo estará dada por un coordinador y un observador; se inscribirá en un determinado encuadre que incluye el tiempo y el espacio, además de la tarea.

El tiempo en el que trabaja el grupo debe ser limitado y previsto, y con una frecuencia regular. Es mejor que cada reunión dure aproximadamente entre una hora y media y dos horas. Sería conveniente que las reuniones se dieran siempre en un mismo lugar que sea, en lo posible, tranquilo y que permita trabajar con comodidad.

A. EL COORDINADOR

El coordinador tiene la función de interpretar las conductas, las emociones, los sentimientos que se ponen en juego en relación con la tarea. La interpretación es el instrumento mediante el cual intentamos: a) esclarecernos nosotros acerca de lo que le pasa al otro; b) formular la interpretación que posibilita al otro el esclarecimiento acerca de sí mismo; y c) esclarecer lo que pasa entre el otro y uno mismo, sea desde adentro hacia afuera, sea desde afuera hacia adentro. Toda interpretación tiene el carácter de una hipótesis elaborada acerca de la fantasía grupal. No apunta a la exactitud, o mejor dicho, no se evalúa con un criterio tradicional de verdad, sino en términos de operatividad, en la medida que permite o favorece la ruptura del estereotipo.

El coordinador en un primer momento va a estar ocupado en lograr que el grupo se estructure como tal. Es así que la primacía de las interpretaciones recae sobre el espacio-tiempo-tarea. En los momentos siguientes, va a tratar de establecer los distintos liderazgos, qué relación se da entre ellos y la tarea, la parte visualizada y la parte oscura de la misma (consciente e inconsciente, respectivamente).

No debe ser desestimada ninguna opinión ni sugerencia en forma apriorística o por meras razones de sentido común; si ello ocurre, el señalamiento por parte del coordinador del grupo se hace indispensable.

Lo que debe hacer el coordinador es ayudar y no imponer, respetando el tiempo que el grupo requiere para el proceso de elaboración. Esta ayuda no debe confundirse con el suministrar la información, sino que es el grupo mismo el que debe proporcionarla.

No debe ser crítico ni coercitivo con ningún integrante, sea cual fuere el carácter de su intervención; es el grupo mismo el que debe aprender a manejar y rectificar las actitudes o intervenciones evasivas, paranoides o "en disco", es decir, la de aquellos que siempre repiten lo mismo o citan bibliografía, en lugar de participar con su propio aporte, pensando e interviniendo activamente.

Las cualidades del coordinador se pueden resumir en tres palabras: arte, ciencia y paciencia.

La función del coordinador va a ser a través de la unión de lo que dice o de lo que actúa este grupo, mostrando qué enfoques está haciendo de la tarea. De lo que se trata es de mostrar que cualquier tipo de emergente que exista en el grupo es material del grupo frente a la tarea. El coordinador va a señalar las ansiedades en juego. Lo que hay que mostrar es qué relación tiene el interaccionar grupal de ese momento con la tarea que se está tratando, lo que le permite al grupo ir comprendiendo sus pautas de comportamiento para el enfrentamiento de la tarea.

El coordinador debe sentirse inmerso en el grupo, pero solamente responsable del cumplimiento de la tarea; de ninguna manera comprometido con la solución o soluciones técnicas del propio grupo. Se han usado como sinónimos de coordinador: facilitador y promotor.

B. EL OBSERVADOR

El observador debe tener una distancia suficiente como para visualizar a todo el grupo, incluido el coordinador, y qué tipo de circunstancias se están estructurando. El observador es el que puede efectuar una supervisión o una evaluación más objetiva del campo.

Podemos pensar el trabajo del observador en tres formas:

- a) si toma material en crónica (textualmente) de todo lo que ocurre, ese material aporta información que puede ser estudiada mediante diferentes tipos de manipuleo cuantitativo (estadístico, tabulación informacional) o cualitativo (perfil psicológico). En este caso el observador no participa verbalmente, pero trabaja confeccionando la crónica del grupo;
- b) un observador de emergentes (la tarea se centra sobre la participación de los integrantes) ceñido a aquellos que por sus manifestaciones son indicadores de situaciones claves para dar un sentido al movimiento grupal, o sea, el observador se ocupa solamente de fijarse en las notas más predominantes que se han dado en el grupo frente al tema que se está trabajando;
- c) un tercer tipo de observación es la de participante, en la cual el observador efectúa, además de una de las labores anteriores, intervenciones complementando los señalamientos dados por el coordinador, o sea, que el observador interviene verbalmente, señala, interpreta, tratando de complementar la línea que sigue el coordinador.

En la situación actual, las funciones de coordinador y observador podrían ser ejercidas por personal entrenado en dinámica de grupos, hasta tanto se formen en esa especialidad, egresados de agronomía, veterinaria o disciplinas del ramo. En todo caso, estas funciones relacionadas con el grupo lo inhabilitan al responsable de emitir opiniones agrotécnicas, que deben ser exclusivamente aportadas por el grupo.

C. MOMENTOS GRUPALES

En la concepción operativa de grupos se pueden visualizar tres momentos: pre-tarea, tarea y proyecto.

Se puede considerar que estos momentos son resultantes del proceso de cambio en niveles y en etapas, tal como se muestra en la matriz adjunta.

Matriz Integradora

	Indiscriminación	Discriminación	Síntesis
Información	Pre-tarea		
Participación		Tarea	
Producción			Proyecto

La pre-tarea es la primera fase de desarrollo del grupo luego de su constitución formal y del encuadre. Predominan en esta etapa la indiscriminación en cuanto a la tarea, a los roles y a los objetivos, y hay una sensación en los participantes de que realmente están trabajando en la tarea, cuando en realidad todavía no es así. Se tiende a la búsqueda masiva de información como forma de sentir que se cumple con la tarea y demorar el paso hacia los momentos siguientes. Se puede dar un clima de que "se pierde el tiempo" pero en realidad es un tiempo necesario para ir adecuándose a la nueva forma de trabajo. En esta etapa se le requiere tanto al coordinador como al observador, una mayor función de la que les corresponde, en tanto se insiste con que sean ellos los que informen y en definitiva lleven a cabo la tarea.

Cuando realmente se empieza a trabajar con la tarea, los participantes se centran en la misma y aportan sus propios puntos de vista. Los objetivos ya son explícitos y también se comienzan a clarificar los diferentes roles y queda más clara la función del coordinador y del observador. Hay un pasaje de las referencias

Impersonales y citas bibliográficas a los conocimientos y experiencias personales, de manera tal que el individuo incorpora sus emociones y afectos, participando activamente. Se dice que el grupo está en tarea cuando los roles y liderazgos rotan y se hacen funcionales a dicha tarea, procesando la información disponible para lograr el fin buscado.

La tarea u objetivo, desde un punto de vista grupal, debe ser identificada por el grupo, para que responda al interés de todos y cada uno de los participantes. Sin embargo, en gran parte de las reuniones sectoriales, la tarea es fijada "desde afuera", sea por autoridades, sea por los organizadores. Esta primera característica de las reuniones agrotécnicas puede dificultar y demorar la organización grupal.

Es evidente la necesidad de definir clara y correctamente la tarea, pues ella condiciona al trabajo del grupo, dándole direccionalidad y debiendo realizarse en un límite espacio-temporal dado.

Una pregunta fundamental con respecto a la tarea es el interés de todos y cada uno de los participantes en resolverla. El principio metodológico es que la tarea debería surgir del mismo grupo como consecuencia de su necesidad de resolver un problema. En este caso se cumple con un dicho clásico: "la tarea es el líder", porque ella une, orienta, integra y genera actividad en el grupo. La situación real es que, muchas veces, el problema se identifica en un sector, por ejemplo el político o el macroeconómico y las autoridades eligen y designan un grupo que debe resolverlo, presentándose así el interés en la motivación de los participantes para que se comprometan con la solución del problema.

El grupo está centrado en una tarea común a sus integrantes que justifica su reunión, de lo contrario no es un grupo, sería una pluralidad de individuos, un conjunto de personas, una agrupación.

El tercer momento, el del proyecto, expresa un grado de consolidación, de síntesis de la estructura grupal con logros básicos en cuanto a un esquema referencial común (grupal), momento en el que el grupo como tal y en forma creativa "produce" soluciones.

Se podría decir entonces que durante la pre-tarea, el estado de indiscriminación hace requerir mayor información; el de tarea está favorecido por la discriminación y la participación; mientras que en el momento de proyecto se logra una síntesis productiva.

Esta breve descripción de la dinámica grupal característica de la técnica de grupos operativos hace surgir una pregunta relacionada con el tiempo requerido para que se cumplan estas etapas. Esta pregunta no tiene una respuesta cuantitativa, ya que depende del ambiente, de los individuos, del interés en solucionar la tarea, de la complejidad de esta última y de la aceleración del proceso grupal que resulte de su propia dinámica. Lo único que puede decirse es que se requiere tiempo suficiente y que la misión del coordinador es favorecer este proceso.

D. GRUPO OPERATIVO Y PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

La función del grupo operativo será aprender a pensar en compañía. Pero aprender a pensar surge como momento secundario, pues lo anterior es la resolución de una circunstancia particular que es la apertura del pensamiento. Esta es posible cuando el individuo puede cambiar de rol, variar sus expectativas y adoptar nuevas conductas, que no son ya las de su grupo familiar.

Pensar equivale a abandonar un marco de seguridad y verse lanzado a una corriente de posibilidades. En el pensamiento se encuentran siempre el sujeto con el objeto, y no se puede "remover" el objeto sin "remover" y problematizarse uno mismo; en el miedo a pensar está incluido el temor a pasar ansiedades y confusiones y quedar encerrado en ellas sin poder salir. Ansiedades y confusiones son, por otra parte, ineludibles en el proceso del pensar y, por lo tanto, del aprendizaje.

Una de las mayores virtudes del grupo operativo es la posibilidad que ofrece de aprender a actuar, pensar y fantasear con libertad, a reconocer el nexo estrecho y el insensible pasaje que existe entre el imaginar, fantasear, pensar y postular hipótesis científicas. El proceso del aprendizaje funciona en el grupo en tanto el grupo crea sus objetivos y descubrimientos mediante una activación de lo que en cada ser humano hay de riqueza y experiencia, aún por el mero y simple hecho de vivir.

Pensar, hablar y actuar en el grupo operativo coexisten, se suceden y potencian (sinergismo).

Tradicionalmente, hay una persona o grupo (un status) que enseña, y otro que aprende, aunque el IICA ha estado promoviendo, últimamente, el concepto de enseñanza-aprendizaje. La disociación entre enseñar y aprender debe ser suprimida, pero tal supresión crea necesariamente

ansiedad, debido al cambio y abandono de una estereotipia de conducta. En efecto, las normas son, en los seres humanos, conductas, y toda conducta es siempre un rol; el mantenimiento y repetición de las mismas conductas y normas -en forma ritual- acarrea la ventaja de que no se enfrentan cambios ni cosas nuevas y de este modo se evita la ansiedad. Pero el precio de esta seguridad y tranquilidad es el bloqueo (por lo menos parcial) de la enseñanza y del aprendizaje, y como consecuencia, los instrumentos utilizados para este fin se pueden llegar a transformar en medios de alienación.

La ansiedad derivada de enfrentar cambios e innovar suele ser disminuida en los grupos agrotécnicos mediante la "importación" de tecnologías y de modelos. De allí que la metodología del trabajo en sistemas parte de la realidad, universo estadístico o campo de investigación, continúa con la identificación del objeto de estudio y de sus problemas, para aplicar la técnica de modelado y generar el así denominado "sistema mejorado, tecnológico o intervenido".

Un caso conocido es de un grupo que tomó un modelo de producción ganadera de otro país, aplicándolo a una región similar en el propio. Al avanzar los estudios se vio que se podían agregar otros componentes al modelo, hasta descubrir, cuando se completó el sistema mejorado, que era lo que estaba haciendo el productor local. Este ejemplo debe ser considerado solamente como un llamado de atención.

Lo más importante en un campo científico no es el cúmulo de conocimientos adquiridos, sino el manejo de los mismos como instrumentos para indagar y actuar sobre la realidad. Lo fundamental en todo campo de conocimiento, no es disponer de información acabada, sino poseer instrumentos para resolver los problemas que se presentan en dicho campo; quien se sienta poseedor de información acabada tiene agotadas sus posibilidades de aprender y de enseñar en forma realmente provechosa. Esta aseveración relativiza el énfasis en las referencias bibliográficas y enfatiza la utilización de las mismas por el grupo operativo.

Toda la información científica aplicada tiene que ser transformada e incorporada como instrumento para operar y de ninguna manera se debe propender a la simple acumulación de conocimientos. Esta afirmación coincide con un principio sistémico que dice que más importante que las relaciones estructurales es el proceso (operación). Toda información debe ser incorporada o asimilada como instrumento para volver a aprender y seguir creando y resolviendo los problemas del campo científico o del tema de que se

trate. El conocimiento que se alcanza de un objeto es, al mismo tiempo, no otra cosa que un resultado de una conducta del ser humano.

En relación al conocimiento aplicado (tomando en consideración además del conocimiento, la acción), cuando se actúa sobre un objeto, no sólo se está modificando el objeto, sino que se está modificando el sujeto y a la inversa; y ambas cosas ocurren al mismo tiempo. No se puede operar más allá de las posibilidades reales del objeto, pero tampoco más allá de las posibilidades reales y momentáneas del sujeto.

En el trabajo con grupos operativos se debe partir de lo actual y presente y toda la historia de una ciencia debe ser reelaborada en función de ello. No se deben ocultar las lagunas ni las dudas, ni rellenarlas con improvisaciones. Uno de los primeros productos del trabajo en sistemas es, justamente, poner en evidencia vacíos de información. El momento más dramático para cada uno es cuando debe decir 'no sé'.

Una buena realización de la tarea dentro del grupo operativo, es simultánea con la integración y el aprendizaje grupal, y el más alto grado de eficiencia en una tarea se logra cuando el ser humano se encuentra incorporado a la misma.

En esta tarea del grupo operativo, se tiende a resolver el hecho de la ambigüedad y coexistencia de elementos de ideologías opuestas, sin integración.

En todo grupo emergen ideologías, que Schilder define como "sistemas de ideas y conexiones que los hombres disponen para orientar su acción", y que determinan la aparición de enfrentamientos entre subgrupos. Ellas son pensamientos más o menos conscientes con gran carga emocional que, sin embargo son considerados por sus portadores como resultado del raciocinio. Su análisis constituye uno de los pasos de la tarea grupal.

El análisis sistemático de las contradicciones, expresado a través de individuos y subgrupos que tienden a llevar a la tarea grupal a una estéril situación dilemática que funciona como defensa ante la situación de cambio, constituye una de las tareas fundamentales del grupo operativo y de toda investigación social.

Teoría y práctica deben integrarse en una fuerza operativa, como instrumento de transformación del hombre y del ambiente, siendo esta la base del método.

Hay que enseñar al grupo a admitir el juego, la reflexión con el pensamiento y con la tarea y a encontrar y tener placer en ellos. La situación más feliz es la de hacer coincidir el trabajo con el "hobby", en el sentido de que aquél sea al mismo tiempo una fuente de placer.

Los pasos del proceso de enseñanza y aprendizaje son: atención, interés, deseo, convicción, acción y satisfacción, describiendo así el proceso que puede ser vivido por cada participante en el grupo.

V. RESULTADOS ESPERADOS

La metodología del trabajo en sistemas, varias veces señalada en las reuniones correspondientes del Programa IICA/BID/PROCISUR, requiere la formación de equipos interdisciplinarios para tratar problemas complejos, que es el campo de acción de esta disciplina. Durante el Seminario-Taller realizado en Londrina, Brasil en julio de 1988, los grupos de trabajo demandaron una técnica que facilite el trabajo en grupo. Pensamos que este documento, ofrece una respuesta estimada a esta inquietud y que, además, no excluye otras técnicas.

Entendemos que para trabajar en grupo operativo se debe tener en cuenta la necesidad de cambiar varias pautas hasta ahora muy utilizadas:

- a) es una técnica que para ser efectiva requiere de tiempo, que como ya dijimos, debe ser limitado y previsto; y además, requiere también un espacio que brinde cierto confort y que sea siempre el mismo;
- b) la forma habitual de trabajo es la verticalista, donde quien dicta la conferencia, clase etc., funciona como "profesor". Con el trabajo en grupo operativo, esta modalidad desaparece, en tanto todos los integrantes participarán en forma libre y espontánea y por consiguiente se dará el interjuego de asunción y adjudicación de roles. A esto se suma una confusión bastante generalizada que es el hecho de pensar que porque varias personas se sienten en círculo están trabajando en grupo. De lo que se trata es de que todos participen, pero esto supone un trabajo complejo y no el mero hecho de que alguien dicte una conferencia y crea que por preguntar si a alguien le quedó alguna duda, ya está el grupo formado;
- c) sería conveniente tomar conciencia de que en un grupo deben trabajar juntos (en algunos proyectos específicos), profesionales con productores por ejemplo, y esto es algo que cuesta mucho en tanto es difícil que los profesionales no asuman el papel de líderes, omnipotentes, dueños de la verdad;
- d) también se requiere un cambio en los métodos de evaluación del personal, de manera tal que se privilegie la actividad grupal tanto o más que la individual.

Al suponer respetadas estas condicionantes, los grupos que tengan en cuenta los principios de técnicas operativas explicados, deberán cumplir la tarea más satisfactoriamente que otros, tanto en lo que respecta a la solución adecuada y creativa, como a la sensación de realización personal y grupal del caso. A tal efecto, se recuerda que el propio grupo decide cómo utilizar su energía en sentido constructivista y acelerando el proceso de alcance de la meta.

Desde un punto de vista agrotécnico, la solución del problema estará relacionada, tanto con la información disponible, como con la capacidad de procesamiento de la misma que tenga el grupo y, aún más, con su capacidad creativa o innovadora. Se recuerda que creatividad es también, la capacidad de organizar de una manera más útil los componentes disponibles.

La técnica de grupos operativos se puede utilizar para diversos fines dentro de lo agropecuario, por ejemplo: proyectos de investigación, programas de desarrollo rural integrados, planes de difusión de tecnología, procesos de generación, transferencia y adopción de tecnología, cooperativas agropecuarias, así como todos aquellos casos en que se enfrenten problemas complejos.

VI. OTRAS ALTERNATIVAS TECNOLOGICAS

Cuando, por diversas razones, no puede utilizarse la técnica de grupos operativos, se puede recurrir a técnicas más simples, recordando las siguientes sugerencias:

- a) En el caso de una reunión breve en cuanto al tiempo, se podría poner los temas con horario estricto y luego de cada tema o de cada grupo de temas permitir una discusión.
- b) Otra posibilidad, sería presentar todos los temas en la mañana y formar pequeños grupos de discusión en la tarde, pero con tiempo suficiente como para ver las conclusiones en un plenario.
- c) Sería importante que la temática no sea muy diversificada y que la "agenda" no sea muy exhaustiva, para que los participantes puedan mantener un nivel de atención y concentración aceptable. De lo contrario, el agotamiento impide una buena comprensión y participación.
- d) En el caso de trabajar en grupos pequeños, incorporar un coordinador para facilitar el acceso a la tarea.

VII. ALGUNAS CONCLUSIONES

Como consecuencia de lo expuesto, surgen las siguientes observaciones:

- a) La intención de los autores es la de mostrar, con un enfoque constructivo, una gama de posibilidades nuevas para el trabajo en diferentes acontecimientos organizados por las instituciones que integran PROCISUR. Es notorio que muchos de los elementos planteados ya fueron analizados por diferentes autores, pero de todas maneras, se ha intentado mostrarlos en una forma más clara, breve, concreta y con referencias agropecuarias. Se espera que esto, redunde en un mayor beneficio para todos.
- b) Sería conveniente evitar las reuniones que "enfrenten" a una persona como expositora con el resto de los participantes. La mejor forma de ubicación sería en círculo, pero esta disposición de los participantes no implica un trabajo grupal propiamente dicho.
- c) No se puede pensar en que un "grupo" se forme en un plazo breve de tiempo, pero los logros que se pueden obtener justifican el mayor tiempo requerido.
- d) Se deben tomar en cuenta todas las variables que hacen a un grupo y tratar de respetarlas lo más posible (ejemplo: lugar físico, tiempo etc.).
- e) Es muy difícil entender cómo funciona un grupo realmente, hasta que no se lo vive y, a su vez, no se reflexiona acerca de lo vivido.
- f) Muchas veces resulta dificultoso respetar que otros pueden saber más o saber menos que uno, y esto no tiene por qué molestar al resto. Se trata de intercambiar ideas y no de imponer que uno es quien debe "dictar cátedra". Hay que darse cuenta que uno siempre puede aprender algo. Muchas veces se vuelve muy complejo decir "no sé".
- g) El trabajar con la técnica de grupo operativo, puede ser muy beneficioso cuando se piensa en un trabajo a mediano o largo plazo como es el que interesa a las instituciones, pero sus ventajas no

son tan evidentes cuando se tienen restricciones de tiempo, ya que entonces resulta difícil su aplicación.

- h) La presencia de un coordinador, que ayude al grupo a llevar adelante la tarea, con el fin de que, por ejemplo, el grupo no se estanque en un solo tema, que puedan participar todos los integrantes etc., es condición necesaria para cumplir la tarea.
- i) La técnica de grupos operativos ofrece condiciones óptimas para buscar soluciones a problemas complejos con la dedicación total de los participantes, como es el caso de la producción agropecuaria, no solamente por la cantidad de variables y las múltiples relaciones entre las mismas, sino por los numerosos factores incontrolables y el alto grado de aleatoriedad y aún de incertidumbre que la caracteriza.
- j) Sería aconsejable que los grupos agrotécnicos estén integrados por especialistas de diferentes disciplinas necesarias para enfocar el problema a resolver.

x x x

ANEXOCLASIFICACION DE GRUPOS

Número de miembros	Tipo de grupo	Interacción	Normas	Objetivos	Características
PEQUEÑOS (Menos de veinte miembros).	PRIMARIOS (Familia, escuela, grupos de pares, poblado, vecindario).	SI Cara a cara, emocional, personal, íntima.	SI Implícitas.	SI Implícitos.	Importancia para la formación de la persona y personalidad. Relaciones particularistas. Roles y funciones por adscripción más que por logro. Se VIVE en ellos. Son NATURALES.
.....					
PEQUEÑOS PROPIAMENTE DICHS O ASOCIACIONALES o GRUPOS DE INTERES y de ACTIVIDAD (clubes, asociaciones, grupos de trabajo o discusión, pequeñas unidades militares etc.).	SI Cara a cara, semi-emocional, semi-personal, intimidad elegida.	SI Implícitas y explícitas.	SI Una determinada actividad.	Asociación (semi-especializada). Sobre una base de criterios "universalistas-realización" se imponen y se dominan finalmente los "particularistas-adscripción". Se VA a ellos. Nacen de la necesidad de proveer necesidades SOCIALES.	
.....					

Número de miembros	Tipo de grupo	Interacción	Normas	Objetivos	Características
PEQUEÑOS (Menos de veinte miembros).	ARTIFICIALES (Grupos operativos o de discusión, experimentales de laboratorio, terapéuticos etc.).	SI Cara a cara, en algunos casos fuertemente emocional y personal, pero esta característica no emerge naturalmente sino que es creada y controlada exteriormente.	SI Explícitas e implícitas.	SI Una determinada actividad.	Especializados. El grupo como instrumento. Tiempo y espacio determinados. Nacen de la necesidad de proveer necesidades sociales y personales secundarias.
GRANDES (Más de veinte miembros).	COLECTIVIDADES (Estado-nación)	NO	SI Explícitas, implícitas, generales, exterioridad y coerción, sanciones explícitas generales.	SI Animados, ambiguos e indeterminados.	Solidaridad variable, lograda por compartir normas y valores comunes. Unidad por animización de símbolos generales.
	CONGLOMERADO	NO (Si la hay, es mínima y por subgrupos).	SI Explícitas, implícitas, generales, exterioridad y coerción implícitas específicas.	NO Ni comunes ni compartidos, sino fundamentalmente individuales subgrupales.	Agregados. No tienen existencia real temporal (sólo espacial).

Número de miembros	Tipo de grupo	Interacción	Normas	Objetivos	Características
GRANDES (Más de veinte miembros).	CATEGORIAS O CLASES SOCIOLOGICAS	NO	SI	NO	Características sociales idénticas. No tienen existencia real espacio-temporal. Individuos "en los papeles". No hay conciencia de la relación común.
.....					
	SECUNDARIOS	SI	SI	SI	Relaciones universalistas. Roles y funciones por realización y logro. Se organizan por la necesidad de proveer necesidades sociales.
		Impersonal por la posición mediatizada intermitente.	Explícitas e implícitas.	Explícitos e implícitos.	
.....					
	ORGANIZACIONES FORMALS	SI	SI	SI	Sistema de operaciones coordinadas. Autoridades de ordenamiento y ejecución. Explícita diferenciación interna. Los miembros siguen decisiones que no promueven y en cuya adopción no participan. Pueden existir conflictos entre los objetivos de los miembros y los de la organización. Unidad por símbolos específicos y por el objetivo. El grupo no es un fin en sí mismo.
	(Instituciones).	Racionalizada, en cadena intermitente.	Explícitas, sanciones explícitas específicas.	Conocido sólo realmente por quienes tienen el control de la organización.	
.....					

Número de miembros	Tipo de grupo	Interacción	Normas	Objetivos	Características
GRANDES (Más de veinte miembros).	ORDENES INSTITUCIONALES (Económico, político, militar, familiar, religioso, educacional).	NO (Sólo dentro de cada institución).	SI Explícitas, sanciones explícitas.	SI Sociales.	Compuesto por todas las instituciones que dentro de una misma estructura social sirven a fines similares. Poseen esferas (aspectos de conducta comunes específicos): tecnología, símbolos, educación, diferenciación interna de status.
.....					
MUCHEDUMBRE		SI Por subgrupos fluctuante.	SI Implícitas y dependen del líder.	SI Centro de atención común.	Unidad por identificación por el líder: 1) aumento de la emocionalidad; 2) disminución de la responsabilidad y sentido crítico; 3) liberación de motivos y tendencias primarias reprimidas; 4) existencia de tensiones sociales previas.
.....					
PUBLICO		NO Cuando existe es formal y por el objetivo.	SI Explícitas e implícitas generales y específicas por el objetivo.	SI 1) Información. 2) Entrenamiento. 3) Persuasión.	Proveer necesidades personales secundarias. Existencia espacio-temporal limitada y determinada por el objetivo. Participación pasiva del individuo miembro.

LITERATURA CONSULTADA

1. AMADO, G. y GUITTET, A. La Comunicación en los Grupos. Buenos Aires, Argentina. El Ateneo. 1987. pp. 260.
2. ANZIEU, D. El Grupo y el Inconsciente. Madrid, España. Biblioteca Nueva. 1978. 353 p.
3. BAULEO, A. Aprendizaje Grupal. En: Ideología, Grupo y Familia. Buenos Aires, Argentina. Ed. Kargleman. 2a. edición. 1974. 166 p. pp. 13-94.
4. BERNE, E. Introducción al Tratamiento de Grupo. Buenos Aires, Argentina. Ed. Grijalbo. 1983. 413 p.
5. BLEGER, J. Grupos Operativos en la Enseñanza. En: Temas de Psicología (Entrevista y grupos). Buenos Aires, Argentina. Ed. Nueva Visión. 7a. edición. 1977. 177 p. pp. 57-86.
6. CAPURRO, L. Vivir el Mundo Como "Sistema". En: Relaciones. Montevideo, Uruguay. Nº 27. 1986. pp. 8 y 9.
7. DIAZ BORDENAVE, J. y MARTINS PEREIRA, A. Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje. San José, Costa Rica. IICA. 1982. pp. 379.
8. DELBERG, A.: VAN DE VEN, A. y GUSTAFSON, D. Bases para la Conducción de Reuniones con Técnica de Grupo Nominal (TGN). Bogotá, Colombia. IICA/OEA. 1982. pp. 54.
9. DE LELLA ALLEVATO, C. A. La Técnica de los Grupos Operativos en la Formación del Personal Docente Universitario. En: Perfiles Educativos. México. Reproducción IICA-PROPLAN/A. 1978. pp. 12.
10. FRISCHNECHT, F. Organización. Buenos Aires, Argentina. El Ateneo. 1984. 241 p.
11. GIACOMO, D. Ni Primero, Ni Segundo. Epistemología Sistémica. En: Terapia Familiar. Buenos Aires, Argentina. 1987. pp. 15-29.
12. HARBISON, F. H. Recursos Humanos como Riqueza de las Naciones. Buenos Aires, Argentina. El Ateneo. 1977. pp. 141.

13. LAPLANCHE, J. y PONTALIS, J. B. Diccionario de Psicoanálisis. Barcelona, España. Editorial Labor S.A. 1979. 557 p.
14. MATURANA, H. y VARELA, F. El Arbol del Conocimiento. Santiago de Chile, Chile. Universitaria. 1986. 171 p.
15. PAKMAN, M. y DES CHAMPS, C. La Etica del Pensamiento Sistémico. Una Conversación con Humberto Maturana. En: Perspectivas Sistémicas. Buenos Aires, Argentina. Año 1, N° 2. 1988. pp. 20-22.
12. PARISI, J. L. La Operatividad de Grupos y la Articulación de Roles en la Conducción del Proceso de Desarrollo. Costa Rica. IICA-PROPLAN/A. 1984. pp. 19.
13. PICHON RIVIERE, E. Del Psicoanálisis a la Psicología Social. Buenos Aires, Argentina. Ed. Galerna. 1971.
14. PETTMAN, B. O. Socio-economic Systems and Integrated Development. Sin fecha.
15. PROPLAN. Notas Sobre la Concepción Operativa de Grupos. Costa Rica. IICA. Sin fecha. pp. 9.
16. ROBERTS, C. P. y VALLEJO, C. D. Programa Manejo de Proyectos. San José, Costa Rica. 1979. pp. 132 y fascículos.
17. ROMERO, R. R. Grupo. Objeto y Teoría. Buenos Aires, Argentina. Lugar Ed. 1987. pp. 158.
18. SCHERZER, A. La Familia como Grupo. En: Revista Uruguaya de Psicología. Asociación de Psicólogos Universitarios del Uruguay. Tomo I, N° 4. Montevideo, Uruguay. Editorial Imago S.R.L. 1980. pp. 71-76.
19. VIDAL, G.: BLEICHMAR, H. y USANDIVARAS, R.J. Enciclopedia de Psiquiatría. Buenos Aires, Argentina. El Ateneo Editorial. 1979. 732 p.

**PROGRAMA COOPERATIVO DE
INVESTIGACION AGRICOLA DEL CONO SUR
ATN/TF-2434-RE**

PROCISUR

**Sede: Andes 1365, Piso 8
(Casilla de Correo 1217)**

**Teléfonos: 92 01 60 - 92 04 72
Telex: 22571 IICA UY**

Montevideo, Uruguay

