

cómo lo había realizado. Hubo consultas acerca de la idea rectora y de la producción y costos del mismo. Fue rica la interacción entre estudiantes ya que ellos manejan los mismos códigos, así se efectuó una clase dinámica de muestra de trabajos y diálogo abierto. También se mostraron Manuales de Normas e Identidades Corporativas realizadas en otros períodos lectivos, lo cual contribuyó aún más en la dinámica de las clases.

Las fotografías tomadas de cada Portfolio durante los finales se organizaron en una muestra de video, por lo tanto, este asignatural ayudó aún más a visualizar diferentes trabajos de estudiantes de otras carreras: Diseño Gráfico, Arquitectura, Diseño de Indumentaria y Diseño de Interiores. Esto creó una clase amena e interactiva donde se pudieron apreciar asignaturales, diferentes sistemas de encuadernación y contenedores varios. Concluyendo, el hecho de mostrar asignatural gráfico: Portfolios terminados presentados por sus autores, videos y fotografías de trabajos de otros años y carreras, correcciones grupales y cuestionario de reflexión ayudó notablemente a que el estudiante se posicione en su nuevo rol de futuro profesional y se prepare correctamente para insertarse en el mundo laboral.

## La eficacia de la gestión grupal en el campo de las comunicaciones integradas

Martín Stortoni

“Las organizaciones son mecanismos complejos de vínculos y comunicación, donde se reproducen las dinámicas sociales generales; lucha de poder, relaciones de clase, ideologías, alianzas, creatividad, resistencia y cambio”.

“Si partimos desde la idea que la cultura en una organización es un marco referencial compartido, valores aceptados que indican cual es el momento esperado de pensar, hacer y sentir ante situaciones concretas, todo cambio planificado, espontáneo o por demandas externas, rompe la posibilidad de repetición, situación esta generadora de conflicto, aprendizaje o cambio de acuerdo a como se resuelve. Las diferentes racionalidades en pugna es uno de los factores que obstaculiza los cambios y profundizan conflictos.

Consciente o inconsciente estereotipan cualquier intento de cambio”.

7° Seminario Anual 2005 Operación Psicosocial en las Organizaciones

### Introducción a la gestión profesional actual

La capacidad para abordar tareas que conjugan la creatividad y prácticas grupales se instalan en Agencias de Publicidad, Centrales de Medios, Consultoras y hasta en las mismas empresas. De por sí ya no se habla de duplas creativas, sino de departamentos creativos constituidos por grupos interdisciplinarios para aportar mayor objetividad a los problemas del marketing. Incluso un intento de retornar a las fuentes hoy en las agencias, el rol de director de cuentas también lo ejerce un profesional creativo, obviamente formado para cumplir sin debilidades estratégicas comunicacionales y de gestión en dirección de marketing.

Desde su inicio las Centrales o Agencias de Medios constituyen células para abordar las mismas problemáticas desde otra mirada. Las empresas instalan la figura del Director en Comunicaciones – Dircom – para el dominio de sus estrategias de comunicación, con nuevos perfiles en el cargo: Profesionales del área de publicidad con dominio interdisciplinario en aspectos de liderazgo, manejo de grupo, conocimientos avanzados en medios de comunicación y marketing, ligados por sus conocimientos en su forma de pensar y actuar sistémicamente. Tal es el caso de Daniel Sheinsohn y de Félix Grosso como para citar dos personalidades con alto dominio de conocimientos en Psicología Social y Medios respectivamente.

Sin embargo y en el concreto real, aparecen cada vez más las individualidades ya con rasgos narcisistas en los medios de comunicación. Como por ejemplo el simbólico pase de Marcelo Tinelli a Canal 13 junto con Adrián Suar, dos de los personajes más fuertes en el campo de la televisión. Pero ellos también en algún momento deberán pensarse como un grupo de tareas para lograr con éxito sus gestiones. Por otro lado América TV – cómo ya se sabía desde el pasado año – modificó a pleno su cúpula. Ante una conducción netamente vertical e individualista que llevó adelante la gestión de Juan Cruz Ávila, dio paso a una estructura grupal sólida -ex Canal 13 – Di Guglielmo y su equipo de trabajo. En tanto Canal 9 continúa Sebastián Ortega, con una nueva productora Underground. Y al escribir este trabajo, aún no se conoce si Mario Pergolini pasará a Telefé. Por otro lado se acentúa la creatividad en las mismas empresas, pasando por alto a las agencias de publicidad: Tal es el caso de Faena, Álvarez Castillo, Cartón Network y Claxon. (Diario Clarín Domingo 23 de octubre de 2005).

Grandes cambios en el mecanismo de gestión, se evidencian al día de hoy en todos los sectores de la industria publicitaria. Habrá entonces que preguntarse que está ocurriendo en el seno mismo de quienes formamos a futuros profesionales en distintas áreas de la comunicación, para encontrarnos o reencontrarnos con una realidad concreta que se pone de manifiesto en el mercado.

### La problemática planteada

El eje que abordaré desde este escenario, tiene por objetivo pensar y reflexionar acerca de las decisiones individuales y decisiones grupales en la gestión profesional de la comunicación publicitaria, para trasladar el análisis al ámbito de la educación universitaria y de esta forma, plantear una direccionalidad para el trabajo en grupo, y que el grupo le propicie al sujeto descomprimir los sentidos únicos y proporcionarle dignidad a su cotidianidad profesional.

### ¿Por qué desde el ámbito profesional?

Porque desde ese lugar debemos modificar estructuras o bien acentuar prácticas ya establecidas en el marco referencial de cada uno de nosotros, profesores, que mediante una praxis constante, elaboramos nuevos puntos de vista, un nuevo arribo a la realidad profesional. Está comprobado que el trabajo en grupo permite adoptar decisiones, llegar a conclusiones más ricas que aquellas que son producto del pensamiento individual, además aumenta la calidad de las decisiones de dirección mediante la experiencia e inteligencia colectiva y disminuye la incertidumbre y el riesgo a equivocarse en esta

toma de decisiones. El grupo permite también la creación de hábitos, valores, creencias y el perfeccionamiento de las habilidades logrando cambios en la conducta y dinámica del grupo. En las relaciones personales, permite intercambiar conocimientos y autorreflexionar sobre su trabajo a las personas que lo integran.

La cultura *light*, y el encierro narcisista frente al pensamiento sistémico. Vivimos en un mundo muy narcisista, tremendamente narcisista, los grupos pueden ayudar al sujeto a salir de este encierro. Y los grupos con quienes trabajamos pertenecen a este universo. Gilles Lipovetsky en *La era del vacío* hace un planteo muy interesante: El ser humano de nuestros días es un sujeto *light*. Como la comida *light*, la que teóricamente nos va a ayudar a adelgazar pero que en general no nos ayuda mucho. Y estamos en la cultura *light*, de lo efímero, de lo superficial. El problema fundamental que emerge desde este lugar, reside en la toma de decisión.

Si desde la gestión se aborda un conflicto y éste se piensa en forma lineal, lo único que se logra es observar y actuar en base a la superficialidad. Lipovetsky dice que el ser humano, al ser un sujeto *light*, pasa y pasa por las cosas y no se demora en nada. Es decir, la reflexión profunda no la tiene en cuenta, piensa y actúa desde su subjetividad sin elaborar desde un análisis sistémico cual es el problema y de esta forma, evitar atacar los síntomas, porque a largo plazo, estos carecen del valor de verdad, y se engaña a sí mismo, creyendo haber encontrado una solución al problema, cuando en realidad, se autoengañó y cayó en su propio narcisismo sin haber resuelto el conflicto.

Según Senge en *La Quinta Disciplina*, El Pensamiento Sistémico está basado en la dinámica de sistemas y es altamente conceptual. Provee de modos de entender los asuntos empresariales mirando los sistemas en términos de tipos particulares de ciclos o arquetipos e incluyendo modelos sistémicos explícitos de los asuntos complejos. Es un marco conceptual cuya esencia pretende producir, un «cambio de enfoque» y que nos ayuda de dos formas:

1. A ver interrelaciones entre las partes más que cadenas lineales de causas y efectos.

2. A ver los procesos de cambio más que fotografías estáticas. Al actuar linealmente tendemos a aplicar soluciones conocidas a situaciones no conocidas. Como se dice: «si sólo tienes un martillo, entonces todo problema tiende a convertirse en un clavo» (Morgan, 1989). Necesitamos toda una caja de herramientas. Además, se suele culpar a las circunstancias externas de nuestros problemas, «alguien» nos perjudicó (los competidores, la prensa, los profesores, etc.). El pensamiento Sistémico muestra que nosotros y las causa de nuestros problemas formamos un sólo sistema. Como lo plantea Michael Foucault: “Hay momentos en la vida en los que la cuestión de saber si uno puede pensar de forma distinta de la que piensa y percibir de una manera distinta a como uno observa, es indispensable para continuar mirando o reflexionando.”

La relación entre la cultura *light* y el Pensamiento Sistémico son polos antagónicos, puesto que al adoptar este tipo de conductas expresan la imposibilidad de la construcción de aprendizajes grupales, ya que la negación por encontrar la esencia del problema, el sujeto se encierra en su propio ser, sin reflexionar más allá de lo que él ve, volviendo a Lipovetsky “El derecho y el placer narcisista a expresarse para nada, para

sí mismo. Comunicar por comunicar, expresarse sin otro objetivo que el mero expresar y ser grabado por un micropúblico”. Como dice Senge: «De modo que la clave para ver la realidad sistémicamente consiste en ver círculos de influencia en vez de líneas rectas. Este es el primer paso para romper con el marco mental reactivo que se genera inevitablemente con el pensamiento «lineal». Cada círculo cuenta una historia. Al seguir los flujos de influencia, vemos patrones que se repiten una y otra vez, mejorando o empeorando las situaciones”.

### El aprendizaje en grupo

El Aprendizaje en Equipo comienza con el “... «diálogo», la capacidad de los miembros del equipo para «suspender los supuestos» e ingresar en un auténtico «pensamiento conjunto»” Implica también reconocer los obstáculos del aprendizaje: Por ejemplo los patrones de defensa. Si no se los detecta, erosionan el aprendizaje, pero si se detectan y se les hace florecer creativamente, pueden acelerar el aprendizaje (Senge, 1990, 19). En el campo de la enseñanza, el grupo se entrena para aprender y esto sólo se logra en tanto se aprende, es decir, mientras se opera. El factor humano tiene una importancia primordial, ya que constituye el punto de partida de todo trabajo, es decir, “es el instrumento del instrumento”. El iniciador de esta técnica fue Pichón Riviere. Su obra se inicia en el psicoanálisis. Tiene bases del principio del vínculo y trata de explicar la estructura de la visión del mundo de cada individuo y un elemento que no podía dejar fuera era la sociedad misma y por lo tanto inicia el estudio de la psicología social y parte del asignaturalismo dialéctico, el cual dice que el hombre se crea en la praxis.

En este marco, el proceso grupal dentro del proceso de enseñanza – aprendizaje, se va a dar conforme a los roles o conductas que en ese momento tenga cada individuo. Partiendo del conocimiento de estos dos elementos es como se va a ir construyendo un aprendizaje grupal. Se deben tomar en cuenta la facilidad que cada integrante tenga para asumir sus actitudes, y los momentos por los cuales están pasando. El adiestramiento o entrenamiento del grupo para operar como un verdadero equipo depende en gran medida de la inserción oportuna de cada rol, es decir, de cada momento del aprendizaje, en la totalidad del proceso. De tal manera que, como totalidad, se logre un aprendizaje y una elaboración de alto nivel y de un gran resultado pues en cada momento de la persona existen actitudes y conductas que se deben resaltar dentro del grupo.

Así vemos que cada persona con su propio rol va a tener ciertas cualidades las cuales se complementarán con las de otro, formando así una aprendizaje tanto personal como grupal, es decir, alimentando la totalidad del proceso.

Heisenberg dijo que: “La ciencia está arraigada en conversaciones. La cooperación de diversas personas puede culminar en resultados científicos de suma importancia”. Así, el cociente intelectual del equipo es potencialmente superior al de todos los individuos. Comprender este pensamiento no es tarea fácil, más si se piensa que el trabajo en grupo es una moda y no un modo. Precisamente una de las grandes dificultades se generan al trabajar con otro, porque piensa distinto a mí. El otro piensa como otro y actúa como otro, tan solo porque es “otro”. Y esto es lo complicado: “Nos enfrentamos a otro que no es igual a mí”. Y cuantas cosas les

diré al otro que no me animo a decírmelas.

Esta situación complicada se vive a diario en tareas de gestión que se encuentran obstaculizadas por líderes negativos, que se instalan desde su subjetividad para no permitir operar con eficiencia a quien por cuestiones de roles, es quien va a llevar adelante una determinada tarea. Pichón Riviere decía que el único líder en un grupo es la tarea. Pero obviamente esto arriba a una preparación de quien es el conductor de un equipo de trabajo, convertido en coordinador, en quien guiará al proceso de resolución del objetivo a cumplir.

Si esto no se llega a comprender, pues entonces debemos continuar con un liderazgo instalado desde el poder por el poder mismo. La pregunta sería si este planteo es beneficioso para la Empresa a mediano o a largo plazo. Y peor aun: Si el objetivo se cumplirá o no.

### Proceso de evaluación del grupo

Mediante el análisis por el esquema del Cono Invertido, se puede observar la forma como interactúan los miembros del grupo, y su proceso grupal. El Cono está formado por seis vectores, a través de los cuales se puede medir lo que ocurre en el proceso grupal:

#### 1. Afiliación – Pertenencia

Por definición entendemos al vector pertenencia: “El paulatino pasaje de la afiliación (identificación con los intereses grupales, pero desde afuera, sin incluirse totalmente en el grupo) a una pertenencia que permite a los miembros del grupo elaborar una estrategia, una táctica, una técnica y una logística, la identificación con el grupo desde adentro, como se da en la pertenencia, permite una planificación grupal”. La Afiliación es el primer momento que se da en el grupo. Generalmente esta instancia es de reconocimiento de cada integrante del grupo. La evaluación corresponde a un proceso de tiempo y espacio. En grupos constituidos ya sean en el campo de la educación o en el campo laboral, se manifiesta la Pertenencia, que consiste en el sentimiento de pertenecer a un determinado grupo, en el cual se ve como una afiliación más intensa, habiendo una mayor identificación con los procesos grupales, y en lo referido a la tarea, su trabajo se realiza con mayor intensidad. Y mayor compromiso.

Si ponemos énfasis en el grupo como totalidad integradora del aula, notaremos claramente el grado de pertenencia del estudiante, puesto que evidenciará su participación en clase, su asistencia, su horario de ingreso.

#### 2. Cooperación

Consiste en la contribución, aún silenciosa a la tarea grupal se hace manifiesto el carácter interdisciplinario del grupo operativo, y el interjuego de verticalidad y horizontalidad. Son cooperadores de ese grupo y cooperan en una misma dirección. Un grupo que trabaja con cooperación, integra las distintas operaciones. Es importante identificar en este vector si existe el par contradictorio cooperación – competencia en ciertos integrantes del grupo. En este caso, la competencia se encuentra ligada a obstaculizar el aprendizaje, para lo cual inmediatamente debemos identificar este emergente e intervenir para que cada integrante pueda superar este momento.

#### 3. Pertinencia

El centrarse de los miembros en una tarea que es su faz explícita, consiste en la elaboración de la información dada en clase, quitándole, a través de su pasaje por el grupo, su carácter

abstracto y convirtiéndolo en algo instrumental y concreto. En su faz implícita, la tarea consiste en la elaboración de los miedos que condicionan la resistencia al cambio, representado en este caso por la situación de aprendizaje. La calidad de la pertinencia es mensurable, entre otras cosas por la extensión de la pretarea, la creatividad y productividad del grupo y las aperturas hacia un proyecto. Hay un criterio de utilidad, de centralidad sobre el trabajo a realizar colectivamente. En el caso que esto no suceda se evidenciará en ciertos integrantes una tarea individual, un desprenderse para lograr resultados eficientes porque “yo puedo realizar con pertinencia el trabajo, mientras que no confío en el resto del grupo”. Este análisis se relaciona con los vínculos por una cuestión de asunción y adjudicación de roles. Lo que manifiesta este sujeto es “yo puedo solo” y se instituye entonces el par contradictorio confianza – desconfianza. Obviamente obstaculiza la tarea y el cumplimiento del objetivo.

#### 4. Comunicación

Resulta fundamental en todo proceso grupal. Esta puede ser verbal o pre verbal, manifestándose a través de gestos, posturas, o palabras. Es importante observar no solamente el “qué se dice” y “a quién se dice” sino también el “cómo se dice”. En toda comunicación humana se distingue un nivel de contenido y un nivel de relación.

El nivel de contenido tiene que ver con la información que nosotros transmitimos y lo que hacemos a través del lenguaje digital, a través de la palabra. El nivel de relación es transmitido a través del lenguaje analógico, es decir a través del uso de la distancia, el espacio, los gestos, la postura corporal, etc. Yo le transmito al otro como debe ser entendida la comunicación. Este punto es muy importante para comprendernos y comprender al otro. Muchas veces confundimos estos niveles. A veces pensamos que tenemos una excelente relación con el otro pero no concordamos en los contenidos. También podemos decir que estamos de acuerdo con el nivel de contenido pero no lo estamos en niveles de relación. Por lo tanto el contenido que aparece en primer plano de discusión no es el problema, el problema es la relación. Cuando existe un buen nivel de relación pero no tanto de contenidos se debe producir aprendizaje. El contenido lo podemos compartir, lo podemos llegar a entender o no, entonces se producirán contrapuestos de contenido, que en definitiva estamos estableciendo una dialéctica con el otro. Lamentablemente no es posible estar de acuerdo en el nivel de contenido y en el nivel de relación.

#### 5. Aprendizaje

Este se logra por la interdisciplina de formación de cada integrante del grupo. Es la posibilidad de abordar un objeto, apoderarse instrumentalmente de un conocimiento para operar con él, lograr una incorporación. Esto implica un cambio con su secuela de resistencia. Pichón Riviere decía que la Comunicación es el riel por donde transita el aprendizaje; en los grupos donde la comunicación no es eficaz, el aprendizaje se ve empobrecido. El aprendizaje además, se mide en términos de adaptación activa a la realidad, creatividad del grupo, comprensión de la clase.

#### 6. Telé

Disposición positiva o negativa para trabajar unos miembros con otros. Obviamente que en el caso que se manifieste la telé negativa entre integrantes del grupo, debemos intervenir en tanto y en cuanto obstaculice la tarea, puesto que no es

necesario si ello no ocurre, ya que no nos olvidemos que el otro es otro entonces muchas veces no piensa como yo. Y eso no está mal, porque se puede nutrir de las verticalidades del sujeto para luego al trabajar en grupo se pueda manifestar la horizontalidad que será producto de la objetividad.

### Conclusión

A modo de cierre, simplemente quisiera expresar que el trabajo grupal no significa la utilización de una sola técnica. Que existe una caja de herramientas que debemos llevar siempre con nosotros para poder abrirla en el momento indicado y en justo lugar, para desarrollarla como dispositivo, puesto que no todos los grupos son iguales y es más, no todos los integrantes del grupo tienen o manifiestan la misma predisposición para abordar una tarea.

Además es pertinente pensar que la intervención del docente o consultor, según sea el caso de nuestra participación debe ser en el momento apropiado, puesto que si intervenimos fuera de tiempo, la tarea, el objetivo a cumplir se obstaculizará, en este caso por nosotros mismos.

Acerca de la propuesta de decisiones individuales vs. Decisiones grupales, dejo abierta la reflexión para que cada uno de nosotros pensemos y nos pensemos en esta situación, sin dejar de lado, la importancia de observar desnaturalizando lo obvio, puesto que muchas veces lo latente manifiesta un obstáculo que puede impedir el resultado de una gestión eficaz.

### Bibliografía

- Adamson, G. y Sapia, P. (2005). *Psicología Social para Principiantes*. Buenos Aires: Era Naciente SRL.
- Fernández, A (S/f). *El Campo Grupal*. Buenos Aires: Ed. Nueva Visión.
- Jasiner, G. y Woronowski, M. (2003). *Para Pensar a Pichón*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Jasiner, G. (2005). *Grupos centrados en la tarea*. Buenos Aires: Instituto de Investigaciones Grupales. Programa de Capacitación en Coordinación de Grupos.
- Klein, R. (2004). *El Trabajo Grupal: Cuando pensar es hacer*. 1° ed. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Lipovetsky, G. (1986). *La era del vacío: Ensayos sobre el individualismo contemporáneo*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina: La nueva dinámica de sistemas*.
- Quiroga, A. (1997). *Enfoques y Perspectiva en Psicología Social. Desarrollado a partir del pensamiento de Pichón-Riviére*. 5° Ed. Buenos Aires: Ediciones Cinco.

## Acerca de la creatividad y sus circunstancias

Bernardo Suárez

Aquellos que trabajamos desde hace algún tiempo en la formación para disciplinas donde la creatividad es un componente estructural, solemos encontrar en los estudiantes una serie de ideas o preconcepciones sobre el trabajo creativo. Esos preconcepciones –inevitables, por cierto, en una sociedad signada por la imagen, los medios de comunicación y la puesta en escena del egocentrismo como valor casi absoluto- pueden

dificultar en algunos casos, la apertura a la dinámica que requiere la creatividad. Cabe destacar que, si bien la creatividad se ha transformado en un diferencial en sí mismo y aplicable a disciplinas disímiles en tanto capacidad o habilidad para resolver problemas de un modo original, en carreras como Publicidad forma parte junto con la Comunicación y el Marketing, de la tríada sobre la que se funda su razón de ser. En estas líneas intentaré entonces dar cuenta de dos de esos preconcepciones y sus incidencias sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje en campos disciplinares vinculados al trabajo creativo.

### Mi hijo el genio

Existe una vieja dicotomía más resistente a la extinción que los mismísimos dinosaurios; y, aunque pareciera estar ya desterrada, logra agazaparse para aparecer subrepticamente debajo de miradas, posturas, gestos, etc. Puede resumirse según el viejo y conocido axioma: ¿El creativo ¿nace o se hace? Como nuestra sociedad carga con una larga tradición sobre antinomias del tipo A ó B, no ocuparé estas líneas procurando una explicación racional ni para sentar postura al respecto; o mejor dicho, dando razones sobre la futilidad de semejante concepción, que de por sí resulta ya ampliamente superada. Pero existe sin embargo, una conciencia a priori tal - a nivel, digamos de inconsciente colectivo- que lleva a suponer que casi cualquier individuo está capacitado como para pensar y desarrollar la idea que devendrá finalmente en un aviso publicitario. Supuesto que adquiere validez con sólo observar una cantidad razonable de muchos de los avisos que suelen aparecer, por ejemplo, en las revistas más importantes. Lo cierto es que quien decide iniciar una formación universitaria en una Ciencia de la Comunicación –como es la Publicidad- no puede ni debe contentarse con ese supuesto.

Ahora bien, ¿cómo repercute esta creencia sobre la capacidad innata o la genialidad indiscutible a priori en la formación de profesionales creativos? Cuando los estudiantes realizan sus primeras producciones, algunos se muestran reticentes a otra mirada que pudiera evaluarlos o tan sólo sugerirles algunos cambios razonables a las ideas que han presentado. Aquí subyace otro preconcepción, el de la idea monolítica, que surge como una pieza uniforme y a la que no es conveniente retocar. Y, si bien no es sencillo exponer lo que uno ha pensado, diseñado o producido, a la mirada de los otros –ya que es también una forma de quedar expuesto-, es la manera de poder medir cómo ese producto se defiende ante otra mirada, subjetiva e incierta pero atenta.

A veces, lo que a uno le parece obvio o muy claro en cuanto al texto, a la imagen, o su interrelación, la otredad puede devolvernos algunas incertidumbres que no hemos tenido en cuenta a la hora de la elaboración monológica o en las disquisiciones con nuestra conciencia creativa.

**“Una vez que una palabra salió de tu boca, no te la puedes volver a tragar”** (Proverbio Ruso)

Un segundo aspecto a tener en cuenta se refiere al tema de la responsabilidad social; la Publicidad es también una comunicación pública con carácter social y todo lo que por su intermedio se expresa tiene un carácter público y distintas implicancias sobre la sociedad. Sin embargo, la fascinación que aún produce la comunicación mediatizada sobre principiantes y no tanto, a partir de la posibilidad que tiene el