

LA DINÁMICA DE LOS GRUPOS PEQUEÑOS

DIDIER ANZIEU
JACQUES - YVES MARTIN

 EDITORIAL **KAPELUSZ**
Moreno 372 • Buenos Aires

Versión castellana de:
LA DYNAMIQUE DES GROUPES RESTREINTS
© Presses Universitaires de France, París (Francia).

Traducción de Marina E. Arater de Hombria.

Todos los derechos reservados por (©, 1971) EDITORIAL KAPELUSZ S.A., Buenos Aires, Argentina.

Hecho el depósito que establece la ley 11.723

LIBRO DE EDICION ARGENTINA.

Publicado en mayo de 1971.

ISBN 950-13-6516-6

IMPRESO EN ARGENTINA. Printed in Argentina.

Están prohibidas y penadas por la ley la reproducción y la difusión totales o parciales de esta obra, en cualquier forma, por medios mecánicos o electrónicos, inclusive por fotocopia, grabación magnetofónica y cualquier otro sistema de almacenamiento de información, sin el previo consentimiento escrito del editor.

Índice

<i>Prefacio</i>	7
1. EL CONCEPTO DE GRUPO	9
Etimología	9
Resistencia epistemológica al concepto de grupo	11
Distinción de las cinco categorías fundamentales	16
La muchedumbre	17
La banda	18
El agrupamiento	21
El grupo primario o grupo pequeño, reducido	22
El grupo secundario	25
Clasificación general	25
2. RESEÑA HISTÓRICA	28
En Francia	30
Fourier y el mito del falansterio	30
Durkheim y la conciencia colectiva	33
Sartre y la perspectiva dialéctica	34

Psicología individual y psicología de grupo en los inadaptados . . .	165
La dialéctica del grupo asocial	168
El grupo homosexual	170
Grupo enfermo y grupo normal	171
El tratamiento	173
Otros campos	177
La familia	177
Los niños	177
El ejército	177
La opinión pública	178
Las ciencias políticas, económicas y sociales	178
La negociación entre los grupos	179
La pedagogía escolar	180
La formación de los adultos	181
La intervención psicosociológica en las organizaciones	182
La psicoterapia de grupo	183
El psicoanálisis de grupo	184
La socioterapia	185
Las sociedades llamadas primitivas	186
Bandas y sociedades de animales	187
ANEXOS	
I. <i>Conducción y observación de las reuniones-discusiones</i>	190
1. Las funciones del animador de reunión	190
2. Clasificación de las reuniones	195
3. Funciones y roles en un grupo	195
II. <i>Diferentes métodos de reuniones-discusiones</i>	199
4. El método de casos	199
5. El método de discusión en Phillips 66	200
6. La discusión en panel	203
7. El "brainstorming" (promoción de ideas) o reunión de creatividad	204
8. El grupo de diagnóstico	212
III. <i>Demostraciones experimentales de dinámica de grupos</i>	214
9. Efectos de los estilos de conducción sobre los grupos de trabajo (según la experiencia de Lewin, Lippitt y White) . . .	214
BIBLIOGRAFÍA	
1. Bibliografía general sobre la dinámica de los grupos	219
2. Bibliografía especial referida en particular al Capítulo 4	229

Prefacio

La presente obra es el resultado de un compromiso. Su tema, la psicología de los grupos, podía ser tratado de dos maneras. Una de ellas era mediante un estudio histórico y crítico de los trabajos existentes acerca del tema, que es conveniente para el lector francés, a quien no se ha presentado aún el conjunto de esta ciencia, mientras que en los Estados Unidos, desde 1953, hay obras colectivas voluminosas, cortos resúmenes y recensiones bibliográficas sistemáticas que se han esforzado regularmente por establecer balances siempre provisionarios. Pero tal proyecto exigía, para tener éxito, una distribución de las tareas entre una gran cantidad de especialistas, lo que hubiera conducido a un Tratado en varios tomos. Por otra parte, deseábamos reflexionar sobre nuestra propia experiencia de participante, de observador y de animador de los más diversos grupos y comunicar algo de lo que en ellos nos había correspondido y habíamos aprendido. Pero más que una obra académica, esto hubiera requerido un Ensayo, que uno de nosotros (D. Anzieu) proyecta escribir aparte. Aquí hemos llevado a cabo, en parte, ambas concepciones. Al no poder tratar el tema de la dinámica de los grupos en su totalidad, debimos elegir de acuerdo con lo que nos pareció más útil para los lectores.

Cada capítulo habría podido ser desarrollado en un volumen. El dedicado a "Los principales fenómenos de grupo" ha sido redactado por J. Y. Martin. Los otros, por D. Anzieu, pero no sin sostener abundantes discusiones entre los coautores. D. Anzieu ha retomado ciertos pasajes de sus artículos anteriores aparecidos en el Bulletin de Psychologie, el Bulletin de la Faculté des Lettres de Strasbourg, los Études philosophiques, Temps modernes y los Cahiers de psychologie du Sud-Est.

También nos hemos puesto de acuerdo con J. Maisonneuve, autor de un volumen de la colección "Que sais-je?" sobre la Dinámica de grupos, a fin de realizar dos obras bastante diferentes.

La expresión, ya consagrada, de dinámica de grupos, que hemos conservado como título, exige una aclaración, en razón de su poder evocador de una fuerza mágica fascinante, que correspondería a los grupos. Dinámica, tanto en las ciencias humanas como en las ciencias de la materia o de la vida, se opone a estática, a morfología, y a anatomía. Estudiar la dinámica de un sistema es determinar, mediante la observación y la experimentación, qué fuerzas intervienen para hacer funcionar ese sistema, cómo se combinan, y

según qué procesos y qué leyes actúan. El término debe ser privado, por lo tanto, de todo contenido idealista o supersticioso.

Dinámica de los grupos pequeños o reducidos es sinónimo, en la presente obra, de psicología de los grupos pequeños o reducidos. Originariamente, la dinámica de los grupos designaba las concepciones de Kurt Lewin y de sus discípulos (explicación de los fenómenos de grupo por campos de fuerzas psicológicas y sociales), a las que se oponían los sostenedores de otras explicaciones, fundadas, por ejemplo, en la medida de las afinidades entre los miembros (sociometría de Moreno), en la de la interacción de sus comunicaciones (Bales), en el análisis factorial de los rasgos de grupo (Cattell), o en la interpenetración de las fantasías (escuela inglesa de psicoanálisis). La mayor fecundidad de la primera escuela y la complementariedad de los resultados obtenidos a partir de los diversos puntos de vista justifican la asimilación de ambas expresiones.

Este libro no habría podido ser escrito sin los trabajos realizados en equipo desde hace años; expresamos nuestra gratitud, en primer lugar, a los miembros de ese equipo. Algunos nos permitieron reproducir, como Anexos, varios útiles documentos del trabajo que realizaron en esas ocasiones. Ciertas hipótesis que aquí presentamos han sido maduras durante reuniones de investigación y de intercambio de experiencias, en las que participaron la mayor parte de los especialistas franceses de la dinámica de grupos; el eco de sus ideas se encontrará con frecuencia a lo largo de estas páginas. Además nos sentimos deudores de los muchos participantes de cursos, sesiones y seminarios, que desde hace doce años acuden para intervenir en nuestro esbozo del saber, para formarse en algunos métodos y en un espíritu nuevo en materia de relaciones humanas, los cuales llegaron a instruirnos cada vez más.

El drama de la dinámica de los grupos es que no ha tenido desde el comienzo, como el psicoanálisis, su Freud. En efecto, Kurt Lewin la había entrevisto y esbozado poco antes de morir, dejando a sus émulos y a sus sucesores, en todos los países del mundo, la búsqueda incierta y apasionante de una técnica y una teoría rigurosas. Nuestra esperanza es haber precisado el camino; nuestro pesar, no haber alcanzado la meta.

D.A. y J.Y.M.

Los números de cuatro cifras entre paréntesis que se encuentran en el texto remiten a la Bibliografía general. Ésta ha sido concebida según los principios de la numeración decimal y reúne, de acuerdo con un orden sistemático, las principales publicaciones sobre el tema. Está seguida por una Bibliografía especial, referida sobre todo al Capítulo 4, y que sigue el orden alfabético de los autores. En el texto, el nombre de un autor seguido por la fecha de publicación remite a la Bibliografía especial.

El concepto de grupo

ETIMOLOGÍA

El término francés *groupe* (grupo) es reciente. Proviene del italiano *gruppo* o *gruppo*, término técnico de las bellas artes que designa a varios individuos, pintados o esculpidos, que componen un tema. Fueron los artistas franceses, como Mansard, quienes lo importaron hacia la mitad del siglo XVII, después de sus viajes por Italia. La primera aparición escrita de *groupe* se encuentra en la traducción (1668) que hizo R. de Piles, del *De arte graphica* de Du Fresnoy: es un vocablo de taller (*atelier*). La primera aparición literaria del término se debe a Molière, en un texto poco conocido, el *Poème du Val-de-Grâce* (1669), en el que el autor cómico defiende a su difunto amigo el arquitecto Mansard y describe el fresco de la cúpula realizado por el pintor Magnard, haciendo una cuestión de honor utilizar nociones técnicas:

*"Des groupes contrastés un noble agencement
Qui du champ du tableau fasse un juste partage.*

*Mais où, sans se presser, le groupe se rassemble,
Et forme un doux concert, fasse un beau tout-ensemble."**

El vocablo se extiende pronto al lenguaje corriente y designa un conjunto de elementos, una categoría de seres o de objetos.

Sólo hacia mediados del siglo XVIII, *grupo*, designa, en francés, una reunión de personas. Dos textos de Marmontel y de Mme. de Genlis, citados por Littré, serían sus primeras manifestaciones

* Una disposición noble de grupos contrastados que el campo del cuadro divida con justicia, pero en la que, sin apretarse, el grupo se reúna formando un suave concierto, un conjunto bello.

escritas¹. Simultáneamente, se imponen en alemán y en inglés vocablos análogos (*Grupp, group*). Debe señalarse que las lenguas antiguas no disponen de ningún término para designar una asociación de pocas personas, que persiguen objetivos comunes. Los hombres piensan espontáneamente según la oposición individuo-sociedad; no piensan naturalmente en función de grupo, aunque su vida y sus actividades se desarrollan casi siempre en el seno de conglomerados restringidos.

¿Qué puede aclararnos el origen del vocablo sobre las significaciones latentes de éste? El sentido primero del italiano *gruppo* era "nudo", antes de llegar a ser "reunión", "conjunto". Los lingüistas lo relacionan con el antiguo provenzal *grop* = nudo, y suponen que deriva del germano occidental *Kruppa* = masa redondeada. Parece, además, que *groupe* y *croupe* (grupa) se originaron en la idea de círculo.

La etimología nos proporciona, así, dos líneas de fuerza que volveremos a encontrar a lo largo de la reflexión sobre grupos, el *nudo* y el *círculo*. El sentido primero de *nudo* poco a poco se reproduce en *grupo* hasta connotar el grado de cohesión entre los miembros. En cuanto a *círculo*, designó muy tempranamente, en el francés moderno, una *reunión* (este último vocablo, más tarde, aparece en el siglo *XVI*) de personas o, para conservar la misma imagen, un *círculo* de gente. E. Rostand, en *Cyrano de Bergerac*, ha yuxtapuesto hábilmente los dos términos:

"Je fais, en traversant les groupes et les ronds,
Sonner les vérités comme des éperons."^{*}

La idea-fuerza es aquí la del grupo de *iguales*. Debería hacerse un estudio sobre su itinerario histórico y su valor simbólico²: se trataría de una tradición celta (los caballeros de la Mesa Redonda), retomada por la orden de los Templarios (el altar de sus iglesias tenía forma circular para que los caballeros estuvieran todos en la primera fila durante la misa, y todos a la misma distancia de Dios). Otra investigación debería ocuparse del vocablo *grupo* en las lenguas no occidentales.

RESISTENCIA EPISTEMOLÓGICA AL CONCEPTO DE GRUPO

El vocablo *groupe* es uno de los más confusos de la lengua francesa; el inglés y el alemán no presentan una situación mejor.* Acabamos de ver también que es reciente en la historia de las lenguas. Es decir que el concepto objetivo de grupo, fundamento de una ciencia de las asociaciones, de los comités y de los equipos, ha surgido lentamente en el curso de la historia del pensamiento. Comenzamos apenas a saber definirlo y caracterizarlo. Dificultan este trabajo de objetivación prejuicios individuales y colectivos que conviene tratar de aclarar en primer lugar. Algunos de esos prejuicios son *de orden psicológico y psicoanalítico*.

Una encuesta llevada a cabo por la Asociación francesa para el Aumento de la Productividad (1010), sobre las representaciones colectivas del grupo, nos orienta a este respecto: "La noción de grupo es inexistente para la mayor parte de los sujetos. El grupo es efímero, dominado por el azar. Sólo existen las relaciones interindividuales". Las relaciones psicológicas espontáneas entre personas, que se establecen en el marco de la vida profesional y social, son vividas por los interesados como si fueran esencialmente el resultado del carácter, bueno o malo, de los individuos. Los fenómenos de grupo no son apreciados en lo que ellos tienen de específico: todo se reduce a cuestiones personales. Las relaciones interindividuales son percibidas, además, de manera estática. La solución generalmente considerada, para los problemas que surgen en esas relaciones, es la necesidad de que los otros cambien. No se trata de transformarse a sí mismo, ni de analizar la situación total de la que forman parte los protagonistas, ni de actuar sobre las variables de esa situación. El temor de volver a pensar la propia situación en un nuevo marco de referencia, y de ser así sometido a discusión, constituye uno de los aspectos de la resistencia epistemológica a la noción de grupo.

Otro aspecto de esa resistencia depende de la dificultad general, en todo ser humano, para descentrarse, dificultad bien conocida por los psicólogos de niños en el campo de la percepción y del razonamiento. El trabajo y la vida en grupo requieren una descentración en relación consigo mismo. El grupo es útil, inclusive necesario, declaran las personas a las que se dirigió la encuesta: se es

¹ Uno de nuestros artículos (1026, págs. 399-401 y 422-424) contiene un estudio lexicológico más profundo del vocablo *groupe*, de sus sentidos, de sus compuestos, de sus sinónimos y de las raíces de éstos.

* "Al atravesar los grupos y los círculos, hago sonar las verdades como espuelas".

² Véase G. Poulet, *Les metamorphoses du cercle*, París, Plon, 1963.

* En castellano, el diccionario de la Academia dice: "*grupo* (Del ant. alto al. *kropf*.) m. Pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto, material o mentalmente considerado. || 2. Pint. y esc. Conjunto de figuras pintadas o esculpidas".

más eficaz en conjunto que aisladamente; el grupo es un intermediario entre el individuo y la sociedad. Pero en otro plano —dicen las mismas personas— el grupo es una alienación para la personalidad individual: es peligroso para la dignidad, la libertad, la autonomía de ésta; puede provocar una lesión o, para usar una palabra que dice mucho acerca de los temores inconscientes evocados por la vida colectiva, una “violación” de la personalidad. Las relaciones humanas en los grupos sólo pueden ser relaciones de manipulador a manipulado.

A Freud le agradaba decir que el narcisismo del ser humano crea el obstáculo más sólido para el progreso de los conocimientos: la astronomía, la biología o el psicoanálisis sólo pudieron constituirse en ciencias después de haber vencido las creencias espontáneas, según las cuales la tierra es el centro del universo; el hombre, el rey del reino animal; el yo consciente, el centro de la personalidad; esas creencias son, en realidad, una proyección de la idolatría de sí mismo. El antropocentrismo es natural para el ser humano. Excluido de las ciencias de la naturaleza, se ha refugiado en las ciencias sociales. El psicoanálisis lo ha desalojado de la vida psíquica y la dinámica de los grupos lucha con el amor propio humano para expulsarlo de su nuevo dominio. Los especialistas, por su cuenta, llegan a ella no sin perjuicio, ya que esta joven disciplina atrae hacia su seno individuos encerrados en su yo de manera rígida, especie de enfermos del sentido social que se previenen contra las heridas narcisistas que la realidad del grupo podría infligirles tratando de convertirse en expertos de ésta. En cuanto al público, no ha salido de su egocentrismo y de su sincretismo en las relaciones con los demás y no es problema pequeño saber si el producto de la civilización técnica, el individuo de la era electrónica y atómica, es perfectible a este respecto, si el hombre llegará algún día a pensarse en términos racionales de grupo.

En ese nivel, la resistencia epistemológica al concepto de grupo proviene de la resistencia del hombre contemporáneo a la vida grupal. La encuesta de la A.F.A.P. llega a la conclusión siguiente, que una encuesta más amplia debe verificar: “Es posible clasificar los diferentes tipos de grupos en un solo continuo cuyos grados serían los siguientes: el individuo, el grupo de amigos, el equipo de trabajo, las instituciones, la sociedad. Las hipótesis elaboradas a este respecto son: el individuo acepta los escalones que preceden a aquel en el que él se sitúa y rechaza los que le siguen” (por ejemplo, acepta calurosamente el grupo de amigos, pero soporta como una imposición el equipo de trabajo). “Considera a su jefe como la persona que protege al grupo de las influencias del escalón siguiente

y que evita la contaminación.” Es lamentable que los autores de esta encuesta no hayan pensado en la hipótesis de Freud, que se impone aquí de manera evidente: el grupo se presenta a cada uno de los miembros como un obstáculo para la obtención de una relación privilegiada dual con el líder o con otro miembro, es decir, como un obstáculo para la realización de los deseos amorosos edípicos. Recordemos además las angustias primitivas (angustia de persecución, angustia depresiva, angustia de las mutilaciones, temor a la despersonalización) que el estudio psicoanalítico de los grupos ha puesto en evidencia; las angustias son el motivo último de la resistencia epistemológica y práctica al grupo.

Otros prejuicios son de *orden sociológico*. Se distinguen según la forma de la civilización en la que viven los grupos.

Algunas formas de vida grupal no provocan en los participantes ninguna conciencia diferencial de lo que es un grupo: éste es vivido por ellos como algo ya dado, como natural, inevitable, permanente, como anterior y superior al individuo; el grupo es un hecho global del que el individuo es una parte interna, bastante indistinta; la parte tiende a fundirse con el todo; el individuo no se plantea problemas acerca del grupo, vive en, por y para el grupo. Así son los grupos en los que se entra por nacimiento, en los que no hay más perspectivas que la cohabitación, el trabajo en común, las distracciones en común, la búsqueda o la producción en común de la subsistencia y la defensa del territorio (familia, clan, tribu, aldea); el individuo aislado del grupo por accidente o por castigo no sabe sobrevivir y muere. Reglas sociales no discutidas establecen las diferenciaciones de papeles: jefes investidos de autoridad, ancianos capaces de aconsejar a los jefes, exorcistas, sacerdotes y hechiceros destinados a resolver los dramas individuales y colectivos. Ellas también fijan la distribución de las tareas económicas y sociales: caza, guerra, agricultura, crianza de los niños, etc. Estos grupos están más o menos encerrados en sí mismos, y en estado de guerra latente o abierta con grupos vecinos rivales. Reglas de trueque fijan la distribución de mujeres y de mercaderías dentro del grupo y esbozan diferentes tipos de alianza, de subordinación y de reciprocidad entre los grupos.

Aquí se origina una primera resistencia epistemológica: un grupo se hace para vivirlo absolutamente; no se hace para estudiarlo, es decir, para que uno de sus miembros tome cierta distancia respecto de él o para que un extraño se introduzca allí por mera curiosidad. Esta forma de grupo exigiría, para conocerse mejor, trabajos sociológicos acerca de las condiciones de su existencia, su desarrollo y su debilitamiento.

Una segunda resistencia se relaciona con la actitud de las grandes organizaciones colectivas (imperios, estados, ejércitos, órdenes religiosos) hacia los grupos pequeños.

Las sociedades organizadas se apoyan sobre muchos grupos que les proporcionan bienes y ciudadanos; ellas los favorecen tratando de reducir al mínimo los particularismos locales, las aspiraciones a la independencia y las querellas intestinas entre esos grupos cercanos; o bien refuerzan su carácter sedentario, estableciéndolos en regiones de cultivo, de cría, de caza, de pesca, es decir, en una forma de vida rural; o bien ordenan sus migraciones masivas que son, hoy lo sabemos, lentos desplazamientos, inclusive en las llamadas épocas de grandes invasiones. Cuando una civilización en expansión coloniza otras, introduce en los territorios conquistados grupos de ese tipo: veteranos del ejército a quienes se dan tierras y se casan allí mismo; familias de condición humilde, aventureros, delincuentes, miembros de minorías e individuos aberrantes que desbrozarán las tierras nuevas; comerciantes, navegantes y misioneros que instalan sucursales o factorías locales. Al mismo tiempo, el Estado vencedor favorece pasivamente o provoca activamente el debilitamiento y la dispersión de los grupos de la civilización vencida: restricciones de derechos y de actividades; mestización; desplazamientos de poblaciones; fragmentación de los grupos mediante la diseminación de los individuos desterrados o reducidos a la esclavitud. Inversamente, en la medida en que los grupos de la civilización vencida se mantienen vivaces y en gran número, puede producirse, como su consecuencia, un renacimiento nacional y desencadenarse una lucha eventualmente victoriosa para la independencia. Cuando una sociedad rechaza de su seno a una minoría racial, religiosa, socioeconómica o ideológica, ésta sólo puede sobrevivir originando en otra parte grupos semejantes.

Para la sociedad global, el grupo pequeño o reducido es una fuerza a su servicio, pero una fuerza que puede volverse contra ella. De allí la desconfianza que la mayoría de las civilizaciones han demostrado hacia los pequeños grupos espontáneos, el recelo de las iglesias frente a las sectas, de los ejércitos frente a las bandas de guerrilleros, de los partidos políticos frente a las reuniones fraccionarias, de los profesores frente al trabajo en equipo: todo grupo que se aísla es un grupo que conspira, o que puede conspirar. El Estado se presenta al individuo como el verdadero Bien y le presenta la vida en grupo autónomo como un peligro virtual. También aquí faltan trabajos históricos y sociológicos que permitieran determinar las interacciones del grupo y de la sociedad y trazar mejor los contornos de ese prejuicio.

Las diversas resistencias epistemológicas para un estudio objetivo de los grupos dependerían de una tentativa cuya fecundidad ha demostrado Bachelard: una comprensión psicoanalítica de las representaciones precientíficas del grupo. Las representaciones espontáneas que cada individuo tiene del grupo en general o de tal grupo en particular son representaciones imaginarias, es decir, no fundadas en un análisis racional de la realidad. El individuo no tiene conciencia, en general, de sus representaciones; adhiere a ellas como a una creencia; se necesitan experiencias muy particulares, como el grupo de diagnóstico, para hacerlas aparecer. Su reconocimiento impone un elevado precio psicológico: enfrentamientos y tensiones entre los individuos en el seno de una reunión o de un grupo, desgarramientos interiores en el interesado para lograr romper sus ídolos. Por más imaginarias que sean, esas representaciones no son menos eficaces, pues gracias a ellas, mucho más que a la situación real en la que se encuentra el grupo en un determinado momento, los miembros reaccionan dentro de éste.

Algunas representaciones del grupo, transmitidas por el folclore, la literatura, la religión, o inspiradas por algunas ciencias o técnicas, provienen de hechos psíquicos colectivos, que impregnan el pensamiento, orientan la acción y mantienen la fantasía sobre los grupos. No se han emprendido aún sistemáticamente análisis de contenido de los documentos en los que se encuentren, de manera implícita, esas representaciones colectivas. Ya hemos dado indicaciones a este respecto (Anzieu, 1025, 1026, 1028, 1029). Observemos de paso algunos de esos temas que constituirían la prehistoria de la ciencia de los grupos: la horda, la aldea, la comuna, la Ceba, la sociedad secreta, la conspiración, la secta, la corporación masónica, la caza de brujas, la noche de San Bartolomé, el Terror, la torre de Babel, la venta o mesón español, la casa de los locos, la corte de los Milagros, la balsa del Méduse*, la expedición de los Argonautas, el paraíso de los Asesinos (haxixinos), etc. A través de los tiempos y de las regiones se ha hablado siempre del grupo, pero mediante metáforas. Y cuando se esboza una teoría científica de los grupos, hay aún dos metáforas que se imponen mucho todavía, una biológica, otra mecánica: el grupo como organismo vivo, en el que lo moral se piensa por analogía con la interdependencia de los tejidos y de los órganos, y el grupo como máquina dominada, en la que la autonomía se representa por analogía con la retroalimentación (*feed-back*). Esto no quiere decir que esas metáforas carezcan

* El autor se refiere a la balsa que recogió a 149 pasajeros del "Méduse", barco que naufragó en julio de 1816 frente a las costas occidentales de África. Este naufragio inspiró un famoso cuadro de Géricault. (*N. de la T.*)

de sentido. Pero una ciencia no se funda sobre sentidos implícitos ni sobre comparaciones populares.

DISTINCIÓN DE LAS CINCO CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Los hechos del grupo se distinguen de los hechos psíquicos individuales porque se relacionan con una pluralidad o con un conglomerado de individuos. Son necesarios dos individuos, por lo menos, para componer un grupo, dice el sentido común. En realidad, no existe ninguna personalidad normal que esté psicológicamente aislada de las otras, y el estudio de las relaciones con los demás es un capítulo necesario de la psicología individual. ¿No comenzaría el grupo, más bien, con la presencia de un tercero en una pareja o un par y con los fenómenos consecutivos de coalición, de rechazo, de mayoría y de minoría? Mejor aún, los fenómenos de grupo, ¿no se manifestarían plenamente sólo a partir de cuatro miembros, cifra a partir de la cual el número de relaciones posibles de dos en dos supera el número de miembros? (Entre tres personas A, B y C, hay tres relaciones posibles: AB, AC y BC; entre cuatro personas, A, B, C y D, hay seis relaciones posibles: AB, AC, AD, BC, BD, CD.)

Por otra parte, los hechos del grupo se diferencian de los hechos sociales porque la pluralidad de los individuos es, en el primer caso, una pluralidad de individuos que están presentes todos juntos (o que lo han estado y lo recuerdan, o que saben que lo estarán). La copresencia ocasiona efectos particulares. La ambigüedad del término *grupo* es además fastidiosa, ya que los sociólogos hablan de *grupos sociales* para designar, por ejemplo, las *clases sociales* o *categorías socioeconómicas*. Sería conveniente reservar el uso científico del vocablo *grupo* para *conjuntos de personas reunidas*.

Una reunión o un grupo de individuos puede adoptar diferentes formas y diferentes nombres (conglomerado, agregado, constelación, etc.). Resulta difícil establecer distinciones entre esas formas, en razón de sus superposiciones, de la movilidad de los conglomerados humanos y de la imprecisión de los útiles científicos empleados en ese campo. No obstante, de los trabajos más diferentes, desde la observación de las sociedades animales hasta el análisis filosófico del grupo humano según Sartre, parece desprenderse una convergencia. Las cinco distinciones fundamentales que siguen nos parecen impuestas por ella.

La muchedumbre. Cuando los individuos se hallan reunidos en gran número (varios centenares o varios millares) en el mismo lugar, sin haber tratado explícitamente de reunirse, nos encontramos con los fenómenos de *muchedumbre*. Cada uno trata de satisfacer al mismo tiempo una idéntica motivación individual. De esta simultaneidad en gran escala resultan fenómenos particulares. Buscamos el sol, el agua, la seguridad, la venganza, la palabra amable, etc., por nuestra cuenta y nos encontramos con otros que veranean en la misma playa, con otros que creen en el mismo lugar santo, con otras amas de casa en el mercado, con otros viajeros que esperan en el andén de la estación, con otros ciudadanos en una reunión electoral, con otros curiosos en un acontecimiento excitante, con otros espectadores en una representación, con otros hombres enfurecidos que linchan a un hombre cuya piel es de diferente color. Hablamos de *aglomeración, cohorte, agolpamiento, concentración, concierto, concurso, horda, peregrinación, tumulto*. Las motivaciones pueden ser igualmente negativas: todos los hombres se reúnen allí por la misma coacción. Ya se trata de coacciones sociales: contingente de reclutas en el patio de un cuartel, columna de prisioneros, campo de personas sospechosas o desplazadas, alboroto de estudiantes en un curso obligatorio, hornadas o carros de condenados o tropas de esclavos. Ya las coacciones se deben a los acontecimientos: puñado de sobrevivientes de una catástrofe, caravanas de fugitivos, oleadas de gente cercada por un incendio o una inundación, embotellamientos, atropellamientos, motines espontáneos. La situación de muchedumbre desarrolla un estado psicológico propio: a) pasividad de las personas reunidas hacia todo lo que no sea la satisfacción inmediata de su motivación individual; b) ausencia o bajo nivel de los contactos sociales y de las relaciones interhumanas; c) contagio de las emociones y rápida propagación al conjunto de una agitación surgida en un punto; d) estímulo latente producido por la presencia de los demás en dosis masiva, estímulo que puede estallar en forma de acciones colectivas pasajeras y paroxísticas, marcadas con el sello de la violencia o del entusiasmo, o que, inversamente, puede inducir a una apatía colectiva impermeable a casi todas las intervenciones¹.

Nuestra definición de muchedumbre excluye las manifestaciones preparadas por anticipado, que reúnen adeptos y están encuadradas por un servicio de orden. Aquí, en efecto, el proyecto de reunirse pasa a primer plano. En los participantes, y sobre todo

¹ En la presente obra no se estudia la psicología de las muchedumbres. Remitimos al libro clásico, discutible y recientemente reeditado, de Gustave Le Bon, *Psychologie des foules* (1895, Presses Universitaires de France, 1964); una bibliografía moderna sobre el tema se encuentra en Stoetzel, *La psychologie sociale* (2270, págs. 225-245).

en los organizadores, está presente la intención de provocar y aprovechar los fenómenos de muchedumbre en favor de los objetivos de un grupo secundario. He aquí un ejemplo de interferencias entre las diversas categorías de grupos que estamos tratando de distinguir. La organización de muchedumbres es un problema familiar para los dirigentes de movimientos políticos y sociales, para los teóricos de la acción psicológica, y para los responsables de las fuerzas de policía y de seguridad.

W. A. Westley ha distinguido, junto a las muchedumbres organizadas, muchedumbres *convencionales*, que se reúnen a una hora y en un lugar convenidos o conocidos (auditorios y asambleas; público de una reunión, de una representación, de una manifestación; pelotones de corredores, bañistas en una piscina; bailarines en un baile público) y muchedumbres *espontáneas*, reunidas por accidente, cuyas reacciones son imprevisibles y fácilmente peligrosas, y en las que no hay al principio ni conductor, ni organización, ni reglas.

Los fenómenos de *muchedumbre* se diferencian de los fenómenos de masa. Ciertamente, la presencia masiva de otros seres humanos es una de las causas esenciales de algunos comportamientos comprobados en las muchedumbres. Pero sería conveniente emplear el término *muchedumbre* para toda reunión espontánea o convencional de un gran número de personas y reservar la expresión *masa* para todos los fenómenos de psicología colectiva que se refieren a un número aún mayor de personas que no están físicamente juntas, ni podrían estarlo: quienes siguen la moda, la opinión pública, los rumores, las corrientes de ideas, las idolatrías, los lectores de un diario, los oyentes de una emisión radiofónica, los admiradores y admiradoras de una "estrella", los trabajadores de determinada categoría, los jóvenes entre trece y veinte años, los aficionados a la música o a las manualidades constituyen esas masas. Aquí también, el esfuerzo por organizar las masas en *agrupamientos* y por reunir las muchedumbres es familiar para los especialistas de la acción política, sindical, comercial o publicitaria.

La banda. La muchedumbre se define mediante la psicología de la simultaneidad. Una muchedumbre tiene en común la *soledad*. La banda, por el contrario, tiene en común la *similitud*. Cuando los individuos se reúnen voluntariamente, por el placer de estar juntos, por búsqueda de lo semejante, se trata de una *banda*. Este fenómeno se ha estudiado en los animales con el nombre de *interatracción*. En los seres humanos consiste en buscar en los "congéneres" modos de pensar y de sentir idénticos a los propios,

sin ser necesariamente conscientes de ello. Las bandas de niños y de adolescentes, normales o delincuentes, son las más conocidas. El placer de formar parte de la banda proviene de la supresión o suspensión de la exigencia de adaptarse, al precio de una tensión psíquica penosa, a un universo adulto o social y a sus reglas de pensamiento y de conducta; la copresencia de varias otras personalidades análogas a la propia, por ejemplo, por su sincretismo mental y afectivo, su bajo nivel intelectual, su sentimiento de ser incomprendidos por sus padres o las personas mayores, su insociabilidad o sus tendencias perversas, permite abandonarse a ser uno mismo sin coacciones ni remordimientos y justifica el ser como uno es. Además, la banda ofrece a sus miembros la seguridad y el soporte afectivos de que carecen, es decir, un sustituto del amor. Los niños desvalidos o abandonados, las personalidades indiferentes, débiles o amorales (niños y adultos), los individuos carentes de lazos sentimentales y familiares, los que salen de comunidades severamente disciplinadas en las que sus necesidades afectivas no se satisfacen (pensionistas, soldados o marinos), forman bandas muy naturalmente. En el adulto socialmente adaptado, la banda —bandas de compañeros, de alegres despreocupados, de parranderos y juerguistas—, autoriza actividades que están en los límites de las reglas morales y sociales: el juego, la bebida, el galanteo, la licencia erótica, el escándalo en la vía pública, el envilecimiento, la destrucción de objetos o el agravio de algunos valores (patrióticos, religiosos, etc.). Sin embargo, las actividades llevadas a cabo en común no se presentan como un objetivo esencial de la banda: el objetivo es el de estar juntos porque se es semejante. Hacer algo juntos sólo es una ocasión, un medio para probar intensamente que se es semejante; por otra parte, ello puede consistir tan sólo en escuchar discos, contar cuentos e incluso en estar silenciosos.

La banda es muy diferente de la muchedumbre, por el número limitado de sus miembros (algunas unidades o decenas), por la adhesión de ellos a su colectividad y por su mayor duración. No obstante, la banda es bastante efímera. O bien permanece en estado latente y se reconstituye mediante reuniones episódicas, o bien la evolución psicológica individual de sus miembros la disgrega: algunos maduran, salen de la adolescencia, se casan, emprenden un trabajo, y la armónica semejanza entre todos desaparece. Si se trata de delincuentes no reincidentes, generalmente es suficiente detener a los jefes para dispersarla.

La banda se hace durable si se transforma en un *grupo primario*, pero entonces cambia de características: afianza los valores comunes (por ejemplo, antisociales), concede privilegios a la lealtad y la solidaridad de sus miembros, distingue sus roles, fija objetivos

diferentes de la complacencia colectiva en sí misma. La banda de pequeños granujas se convierte en un *gang*; la banda de muchachos afeminados se convierte en una comunidad de homosexuales; la banda de compañeros de escuela o de regimiento se convierte en una sociedad comercial.

Entre los animales, la interatracción reúne a gran número de individuos de la misma especie (por el contrario, las muchedumbres contienen representantes de varias especies): bancos de peces, colonias de insectos, hordas y manadas de mamíferos, nubes o mangas de langostas o de mariposas y bandas o bandadas de pájaros. La actividad de estas bandas se reduce, generalmente, al movimiento en común, especialmente a las migraciones.

Asombró a los zoopsicólogos el hecho de que ciertos animales de una misma especie, por lo menos entre los insectos (saltamontes y langostas), presentaran caracteres físicos y fisiológicos diferentes según vivieran aislados o en bandas y llamaron *efecto de grupo* a los cambios de tamaño, de color y de forma de algunos órganos, que se producen en el animal aislado que se integra a una banda, cambios que lo asemejan más a sus congéneres. A menudo se ha descrito un efecto análogo respecto de las bandas humanas: los miembros tienden a multiplicar los signos exteriores de semejanza en la postura (por ejemplo, el desaliño), el vestuario (blouson noir), el tocado (peinado), el lenguaje (jerga) o los objetos que se ostentan (cadenas de bicicleta, coches deportivos, etc.).

El fenómeno de la banda fue ilustrado por la célebre novela humorística de Jules Romains: *Les copains* (1913). En ella, siete jóvenes despliegan toda la gama de actividades propias de una banda normal: juegos de sociedad, convites y bromas. De acuerdo con las teorías unanimistas del autor, éstos están destinados a crear, y luego a disolver, grandes sentimientos colectivos: una improvisada maniobra militar nocturna; una prédica picante en la catedral; la inauguración de una pseudoestatua de Vercingetorix. Los compañeros celebran sus pintorescas aventuras en un picnic final: "Estaban contentos de ser siete buenos compañeros que marchaban en fila, llevando la comida y la bebida a las espaldas o al hombro... Estaban contentos de ser siete buenos compañeros, solos, perdidos en la hora del crepúsculo en una inmensidad no humana, a miles de pasos del primer hombre... Estaban contentos de haber actuado juntos y de estar juntos en un mismo lugar de la tierra para recordarlo." Uno de ellos brinda por el grupo y describe sus características: poder constructivo y destructivo, acto puro, libertad pura. "Pero no he concluido de enumerar vuestros atributos. Poseéis además, después de esta tarde, la Unidad suprema. Lentamente se ha ido constitu-

yendo. Yo he seguido su gestación. Esta tarde, sois un dios único en siete personas..."

El agrupamiento. Cuando las personas se reúnen en número pequeño, mediano o elevado (varias decenas o centenas, raramente varios millares), con una frecuencia de reuniones más o menos grande, con una relativa permanencia de los objetivos en el intervalo de las reuniones, el nombre apropiado es el de *agrupamiento*. Los objetivos del agrupamiento responden a un interés común de los miembros, que son parcialmente conscientes de ellos, pero en la mayoría no se efectúa activamente la asunción de este interés; se remiten a sus representantes, a sus dirigentes, incluso a los acontecimientos. Fuera de la realización de los objetivos que surgen de este interés, los miembros no tienen relaciones ni contactos. Podría decirse que este interés les es común, pero que no lo tienen en común, por su propia cuenta; no se han apropiado de él. La mayoría de las *asociaciones* (en el sentido de la ley francesa de 1901) son de este tipo.

Podemos enumerar, de manera no limitativa, otros ejemplos: asamblea, coalición, colectividad, cámara, colonia (de vacaciones), compañía, confraternidad, fracción, harén, legión, tropa, unidad.

Según el campo de sus actividades, los agrupamientos adoptan nombres particulares:

Campo intelectual y artístico: academia, capilla, círculo, club, escuela, etc.

Campo religioso: capítulo, concilio, cónclave, cofradía, congregación, consistorio, convento, orden, parroquia, patronato, sinagoga, sinaxis (asamblea de los primeros cristianos), sínodo, etc.

Campo político, social y corporativo: alianza, gremio, buró, bloque, cámara, célula, clase, comicios, cooperativa, corporación, estados generales, facción, federación, fraternidad y hermandad, frente, liga, milicia, partido, sección, senado, sociedad, soviét, sinarquía, sindicato, unión, etc.

Según el caso, esos tipos de agrupamiento se relacionan con la *muchedumbre* o con el *grupo secundario*; también pueden ser creados o animados por un grupo primario.

La noción de *aglomeración*, opuesta por el filósofo Sartre, en la *Crítica de la razón dialéctica* (2600), a la de grupo, abarca ya a la muchedumbre, ya al agrupamiento. Sin embargo, las características descritas por el filósofo se aplican muy bien al agrupamiento: individuos seriados, subhumanidad de sus relaciones, pasividad en la

realización práctica de los objetivos (el *práctico-inerte*), explotación por los conductores o por los grupos que defienden un interés antagónico.

El grupo primario o grupo pequeño, reducido. Presenta las siguientes características:

- número restringido de miembros, de tal manera que cada uno de ellos pueda tener una percepción individualizada de cada uno de los otros, ser percibido recíprocamente por éstos, y entre los cuales pueda producirse una gran comunicación interindividual;
- prosecución en común y de manera activa de los mismos objetivos —dotados de cierta permanencia— asumidos como objetivos del grupo, que responden a diferentes intereses de los miembros y son valorizados por ellos;
- relaciones afectivas que pueden llegar a ser intensas entre los miembros (simpatías, antipatías, etc.) y que pueden constituir subgrupos de afinidades;
- firme interdependencia de los miembros y sentimientos de solidaridad; unión moral de los integrantes del grupo fuera de las reuniones y de las acciones en común;
- diferenciación de roles entre los miembros;
- constitución de normas, de creencias, de signos y de ritos propios del grupo (lenguaje y código del grupo).

Todas esas características no están necesariamente presentes a la vez en el mismo grupo. El vocabulario es particularmente rico en términos que pertenecen a esta categoría: areópago, bando, brigada, cartel, casta, cenáculo, clan, colegio, comité, comando, comisión y subcomisión, comunidad, comuna, consorcio, cuerpo, peña, corte, directorio, equipo, patrulla, falange, fratria, pléyade, núcleo, secta, tribu y tribunal.

En el grupo así definido se desarrollan conductas de mantenimiento que apuntan a la conservación del grupo como realidad física y como imagen ideal, y conductas de progresión que provocan la transformación: a) de las relaciones entre los miembros; b) de la organización interna; c) del sector de la realidad física o social en el que el grupo ha elegido sus objetivos. El predominio del primer tipo de conducta caracteriza la reunión mundana o los grupos conmemorativos. Los grupos de acción dan preponderancia al segundo tipo de conducta, sin poder dejar totalmente de lado al primero.

Cuando la actividad del grupo o del agrupamiento, tomado en el sentido precedente, consiste únicamente en reunión con debates, el término apropiado es el de *reunión-discusión*. Cf. audiencia, coloquio, comicios, conciliábulo, conferencia, congreso, consejo, convención, debate, encuentro, seminario y simposio, así como las palabras tomadas del inglés: *meeting*, *staff-meeting*, *brain-trust*, etcétera. (Cf. Anexo N° 2.)

Las características del grupo pequeño, reducido o primario, expuestas por nosotros, suscitan muchas discusiones. Según los autores se da mayor importancia a una u otra de ellas.

Kurt Lewin define al grupo por la interdependencia entre sus miembros; Cattell, por la satisfacción que procura a las necesidades de sus miembros; Moreno, por las afinidades entre ellos; Homans y Bales, por las comunicaciones en el interior del grupo y la interacción que de ellas resulta entre todos los miembros. He aquí dos definiciones tomadas de esta escuela “interaccionista”:

• “Un grupo pequeño consta de determinado número de personas que se comunican entre sí y el número es lo suficientemente pequeño como para que cada una de ellas pueda comunicarse con todas las otras, no mediante interpósita persona, sino frente a frente” (Homans, 3200).

• “Un grupo pequeño se define como un determinado número de personas en interacción individual entre sí durante una reunión o serie de reuniones frente a frente. En el curso de esas reuniones, cada uno de los miembros recibe alguna impresión o percepción de los otros miembros considerándolos tan distintos entre sí como le sea posible —puede distinguirlos en el mismo momento o informarse a continuación—, y emite alguna reacción hacia ellos, considerándolos también como personas individuales, con la condición de recordar, por lo menos, que la otra *persona* estaba presente” (Bales, 3120, pág. 33).

La distinción entre el grupo primario y el grupo secundario pertenece al sociólogo norteamericano C. H. Cooley:

• “Por grupos primarios, entiendo aquellos que se caracterizan por una asociación y cooperación íntimas y frente a frente¹. ...Desde el punto de vista psicológico, el resultado de esta asociación íntima es una cierta fusión de las individualidades en un todo común, de manera que la vida comunitaria y el objetivo del grupo se

¹ Es decir, en la que cada miembro tiene una relación directa con cada uno de los demás miembros.

convierten en la vida y en el objetivo de cada una de ellas... Quizás, la manera más simple de describir esta totalidad es la de decir que se trata de un *nosotros*; esto implica la especie de simpatía y de identificación mutuas que el *nosotros* expresa naturalmente. Cada uno de ellos vive con el sentimiento del todo y encuentra en ese sentimiento los principales objetivos que se fija su voluntad... Los grupos primarios son tales en el sentido de que aportan al individuo la experiencia más primitiva y completa de la unidad social; también lo son porque no cambian en el mismo grado en que lo hacen las relaciones más elaboradas, sino que forman una fuente relativamente permanente de la que deriva siempre el resto... Así, los grupos son fuentes de vida, no solamente para el individuo, sino también para las instituciones sociales.”¹

El grupo primario se caracteriza por los lazos personales íntimos, cálidos, cargados de emoción que se establecen entre todos los miembros; la solidaridad y la obtención de ventajas mutuas son espontáneas en él, no calculadas. Por el contrario, en el grupo secundario, las relaciones entre los miembros son frías, impersonales, racionales, contractuales y formales; las comunicaciones por escrito son más importantes que los intercambios orales. Esta distinción entre grupos primario y secundario se acerca bastante a la distinción, cronológicamente posterior, efectuada por el sociólogo alemán Tönnies, entre *Gemeinschaft* y *Gesellschaft* (véase más adelante, pág. 25). Desde el punto de vista sociológico, esta distinción reflejaría el contraste, sensible en los países industrialmente desarrollados a comienzos del siglo XX, entre la vida campesina tradicional y comunitaria y la vida moderna urbana e impersonal.

Por los intercambios afectivos intensos que se llevan a cabo entre sus miembros, la familia es el ejemplo típico de grupo primario. Pero debido a las instituciones sociales que la rigen, es también un grupo secundario. A causa de su objetivo, procreación y crianza de los hijos, y de la naturaleza de los lazos (afinidad y consanguinidad) entre los individuos que la componen, la familia constituye un conglomerado humano particular, que estudiaremos poco a poco en el marco de la presente obra (véase más adelante, pág. 16).

¿Podemos identificar grupo primario y grupo pequeño o reducido?

El grupo primario es generalmente pequeño, con excepción de vastas comunidades religiosas o tribales. El grupo pequeño favorece,

sin desarrollarlas necesariamente, las relaciones afectivas intensas en su seno: los grupos de resolución de problemas intelectuales, tales como los que han proliferado en los laboratorios de psicología social, manifiestan generalmente una gran cortesía, pero no el sentimiento de pertenencia ni la solidaridad típicas del grupo primario. Al hablar de *grupo reducido*, ponemos el acento en la dimensión numérica del grupo que permite a cada uno de sus miembros percibir a cada uno de los otros, reaccionar frente a él y ser percibido por él, sin prejuzgar acerca de la calidad afectiva de sus relaciones. Otro problema es saber en qué condiciones un grupo reducido se convierte en grupo primario. Sin embargo, en el nivel de las definiciones generales, y en oposición a la muchedumbre o al grupo secundario, grupo pequeño o reducido y grupo primario deben reunirse en una misma categoría.

El grupo secundario. El grupo secundario u organización es un sistema social que funciona regido por instituciones (jurídicas, económicas, políticas, etc.), dentro de un segmento particular de la realidad social (mercado, administración, deporte, investigación científica, etc.). Una empresa industrial, un hospital, una escuela, un partido político o un movimiento filantrópico, son organizaciones. La organización es, a la vez: a) un conjunto de personas que persiguen fines determinados, idénticos o complementarios; en el derecho positivo, es una “asociación” si los objetivos no son lucrativos, una “sociedad” en el caso contrario; desde este punto de vista, encontramos una mezcla más o menos compleja de fenómenos de muchedumbre, de agrupamiento y de grupo primario; y b) un conjunto de estructuras de funcionamiento que rigen las interrelaciones de las partes componentes (servicios, burós, talleres, comités, etc.), y que más o menos determinan los roles de las personas. En el grupo secundario, las relaciones entre los individuos son a menudo más formales, frías e impersonales (burocracia, por ejemplo).

Clasificación general. Si bien la ciencia de los grupos debe desconfiar de la abundancia y de la confusión de los términos, convendría, por el contrario, completar los conceptos fundamentales que acabamos de precisar, con dos neologismos cuya introducción nos parece necesaria: *grupal*, para calificar los fenómenos propios del grupo, especialmente para distinguir las relaciones entre los individuos dentro de aquél, las simples relaciones interpersonales y las relaciones sociales en general; *grupalidad*, para designar el conjunto de las características internas esenciales para el grupo.

¹ *Social Organization*, 1909, págs. 23-28.

CUADRO N° 1
Clasificación de los grupos humanos

	Estructuración (grado de organización interna y diferenciación de los roles)	Duración	Cantidad de individuos	Relaciones entre los individuos	Efecto sobre las creencias y las normas	Conciencia de las metas	Acciones comunes
Muchedumbre	Muy débil	De algunos minutos a algunos días	Grande	Contagio de las emociones	Irrupción de creencias latentes	Escasa	Apatía o acciones paroxísticas
Banda	Débil	De algunas horas a algunos meses	Pequeña	Búsqueda del semejante	Refuerzo	Mediana	Espontáneas, pero poco importantes para el grupo
Agrupamiento	Mediana	De varias semanas a varios meses	Pequeña, media o grande	Relaciones humanas superficiales	Mantenimiento	Escasa a mediana	Resistencia pasiva o acciones limitadas
Grupo primario o pequeño	Elevada	De tres días a diez años	Pequeña	Relaciones humanas ricas	Cambio	Elevada	Importantes, espontáneas; incluso innovadoras
Grupo secundario u organización	Muy elevada	De varios meses a varios decenios	Media a grande	Relaciones funcionales	Inducción por presiones	Escasa a elevada	Importantes, habituales y planificadas

La distinción de cinco categorías: muchedumbre, banda, agrupamiento, grupo primario y grupo secundario, no debe ocultar la existencia de fenómenos grupales comunes a todas. Tres, por lo menos, han sido establecidos de manera segura y ya antigua: la aparición de conductores, la identificación en diferentes grados de los miembros entre sí y la adhesión inconsciente a clisés, imágenes o estereotipos.

El Cuadro número 1 resume los rasgos propios de cada una de las cinco categorías. Semejante clasificación sistemática tiene ante todo una intención heurística. El cuadro presenta hipótesis cuya verificación corresponderá a la observación cuantitativa y a la experimentación:

- la duración de un grupo y el grado de organización interna varían en el mismo sentido;
- el número de miembros del grupo es máximo en los dos extremos (muchedumbre y grupo secundario); indiferente en el medio (agrupamiento); no ha sido estudiado el papel que desempeña el tamaño de los grupos, con excepción del grupo reducido o pequeño, en el que es esencial; las investigaciones sobre los umbrales mínimos y máximos para las diferentes categorías han sido desalentadoras, pero también bastante pocas; para el grupo reducido conocemos el umbral mínimo: 3 a 4 miembros, y el umbral máximo, que es de 15 a 20 miembros;
- el estilo de las relaciones interindividuales en el grupo varía de acuerdo con la forma en que el grupo maneje los clisés y las imágenes subyacentes de sus creencias y de sus normas, o se deje manejar por esos clisés e imágenes;
- el estilo de las acciones del grupo se relaciona, excepto en el grupo secundario, con la conciencia de los objetivos.

toda una serie de temas explosivos (tabúes relacionados con la actualidad o con estereotipos sólidamente enraizados, que pueden causar los mayores estragos cuando llegan a expresarse en la "buena" sociedad). En cuanto a los grupos de conmemoración, aparecen fundados en la nostalgia de los "buenos tiempos pasados"; además, así como es tradicional en los momentos de "fiesta", permiten cierto número de transgresiones de las normas sociales habituales, al tiempo que dan a cada uno la ilusión de ser el héroe de un día.¹

EXAMEN DE LOS FACTORES DE PROGRESIÓN HACIA LOS OBJETIVOS

Cuando la valencia de los objetivos es positiva, se les reconocen tres características (Max Pagès, 1957):

- *Pertinencia*, es decir, el hecho de estar dotados de una relación necesaria con el objetivo general, la razón de ser, la "razón social" del grupo;

- *Claridad*, es decir, la cualidad de prestarse al análisis y de ser fácilmente comprendidos por todos los participantes; dentro de esa perspectiva, se retiene la imperiosa necesidad de fundarse en hechos (verificables) más que en opiniones (siempre discutibles);

- *Aceptación*, es decir, la propiedad de ser libremente elegidos por el grupo y no impuestos desde el exterior, al mismo tiempo que concuerdan con los intereses personales de cada participante, más o menos claramente expresados.

Ese triple criterio de satisfacción puede ser retenido con utilidad cada vez que el grupo necesita tomar una decisión, tanto a propósito de los diferentes aspectos de su estructuración como de sus mecanismos de funcionamiento o de sus actividades propias.

Pero para que un grupo reducido funcione y "produzca" es necesario, además, que se instauren en él comunicaciones eficaces (punto de vista físico) y satisfactorias (punto de vista psicosociológico).

¹ Señalemos a este respecto una pieza reciente de Alan Seymour, *El único día del año* (Sydney, 1961) que, basada en el clásico conflicto entre generaciones, enjuicia ferozmente la celebración del día del Anzac, reservada a los combatientes de las dos guerras mundiales. (Anzac = Australian and New Zealand Army Corps.)

III. LAS COMUNICACIONES EN LOS GRUPOS REDUCIDOS

CONSIDERACIONES GENERALES

a) *Importancia de las comunicaciones*. Toda actividad social postula intercambios de informaciones, ya sea entre los miembros de un mismo grupo, ya sea entre los miembros de grupos diferentes. "Una sociedad está constituida por individuos y grupos que se comunican entre sí" (C. Lévi-Strauss, 1962). Además, es necesario que los grupos se organicen: en primer lugar, para que se recojan las informaciones útiles y eficaces; en segundo lugar, para que esas informaciones se distribuyan convenientemente entre todos los que deberán utilizarlas, especialmente aquellos que tendrán que tratarlas para organizar *decisiones* válidas.

La forma en que se efectúan esos intercambios condiciona las *relaciones* entre los hombres. Conocemos la ambigüedad de las palabras "entender" y "comprender", y recordaremos a este propósito la afirmación de Saint-Exupéry: "El lenguaje es fuente de equívocos".

Esas observaciones, válidas desde la aurora de la humanidad y expresadas por el mito de la Torre de Babel, son aún más verdaderas en nuestra época. En efecto, vemos aparecer ahora conjuntos humanos cada vez más complejos y diferenciados, mientras que en las organizaciones de toda naturaleza surgen nuevos obstáculos, tales como el gigantismo, las divisiones en compartimientos estancos, la tensión entre concentración económica o administrativa y descentralización geográfica, etc.

b) *Definiciones y distinciones*. Antes de ir más lejos es importante definir y distinguir dos conceptos esenciales:

- *La información* es a la vez una operación (la acción de informar) y un contenido (lo que se informa) que tienden a una reducción del desorden.

- *La comunicación* es el conjunto de los procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se efectúa la operación de relacionar a una (o varias) persona(s) —el emisor— con una (o varias) persona(s) —el receptor—, con el objeto de alcanzar determinados objetivos.

Enriquez (1961) distingue, además:

- *la naturaleza* de la comunicación: proceso de afectar o impresionar a los demás;

- la función de la comunicación: control y regulación de las actividades de los demás.

c) *Clasificación.* La definición precedente se refiere implícitamente a las *comunicaciones instrumentales* (se obtiene un resultado más o menos pertinente en relación con los objetivos).

Pero hay comunicaciones de naturaleza *consumatoria* (en relación con el tiempo o la energía disponibles), por ejemplo, la formulación de una apreciación sobre un fenómeno exterior a la vida del grupo.

También las hay de naturaleza *teratológica*: se trata de comunicaciones que se desarrollan por sí mismas en detrimento del conjunto; son los rumores que generalmente tienden a suplir la falta de información objetiva en los grupos extensos, y tienen el valor de una conducta de rodeo (Enriquez).

LOS OBSTÁCULOS DE LA COMUNICACIÓN

A) El proceso de la comunicación

Partiendo de la experiencia corriente de un "diálogo de sordos", podemos decir que la comunicación hace posible que dos individuos se basen en una verdad común. Podemos, no obstante, estudiar la comunicación de acuerdo con dos perspectivas:

- por una parte, su aspecto formal, reductible a un esquema cibernético;
- por otra, su aspecto psicosociológico, que tiene en cuenta la puesta en situación de los locutores.

a) *Aspecto formal de la comunicación.* Reduciendo la comunicación a una transferencia de información cuantificable, se logra un esquema analógico que representa el pasaje de un mensaje de un individuo a otro (fig. 4).

El emisor, de acuerdo con el objetivo que quiere alcanzar, elabora un mensaje que tiende a impresionar o afectar a otro; el mensaje avanza dentro de un canal (acústico, telefónico), es recibido por el destinatario, y tiene sobre él un efecto más o menos perceptible, de acuerdo con su comprensión del mensaje y su representación del objetivo perseguido por el emisor.

La serie representada en la figura 4 se refiere a las preocupaciones de objetivo y tiene como perspectiva el proceso de impresión del destinatario.

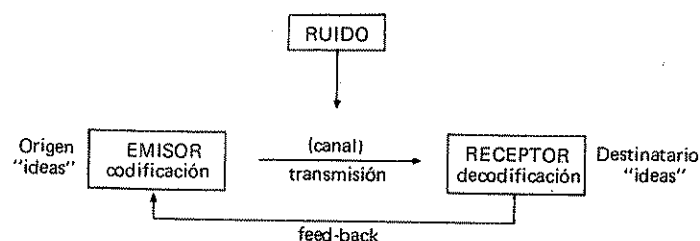


Fig. 4

Los problemas relativos al emisor se reducen a la calidad y pertinencia de su codificación; los relativos al receptor, a una percepción correcta de las señales y a su capacidad de decodificación; los relativos al canal de comunicación, a los "ruidos", es decir, a los parásitos y desperdicios físicos que ocasionan una reducción de la cantidad de información transmitida. Se agregan a éstos los relativos a la retroalimentación (*feed-back*), regulación casi automática del emisor mediante el control de sus efectos sobre el receptor¹.

Pero semejante formalización, aunque pueda ser satisfactoria desde el punto de vista del ingeniero en telecomunicaciones o del especialista en cibernética, se manifiesta peligrosamente ingenua ante los ojos del psicosociólogo. En efecto, es incapaz de explicar las interpretaciones erróneas, las incomprensiones paradójicas, los contrasentidos o los conflictos más evidentes.

b) *Aspectos psicosociológicos de la comunicación.* En realidad, se ponen en contacto, no una "caja negra" emisora y una "caja negra" receptora, sino un "locutor" y un "alocutario", más a menudo *dos o varias personalidades comprometidas en una situación común y que luchan con las significaciones* (D. Lagache, A. Moles, y G. Serraf desarrollaron esta teoría en Francia)².

Por lo tanto, podemos proponer otro esquema, que superponga al anterior los campos de conciencia del locutor y del alocutario (véase fig. N° 5).

Observaremos en él la representación de las pérdidas de significación. Pero estos esquemas nunca podrán ser completos, a causa de la combinación de los fenómenos actuantes.

¹ Para una exposición sustancial de la teoría de la información, podremos recurrir al trabajo de F. Bresson, *Langage et communication* (1965). Para un estudio crítico, véase Schérer (1966).

² El lector que desee profundizar el aspecto semántico del discurso, podrá consultar Luis J. Prieto (1966), G. Noizet y C. Pichevin (1966).

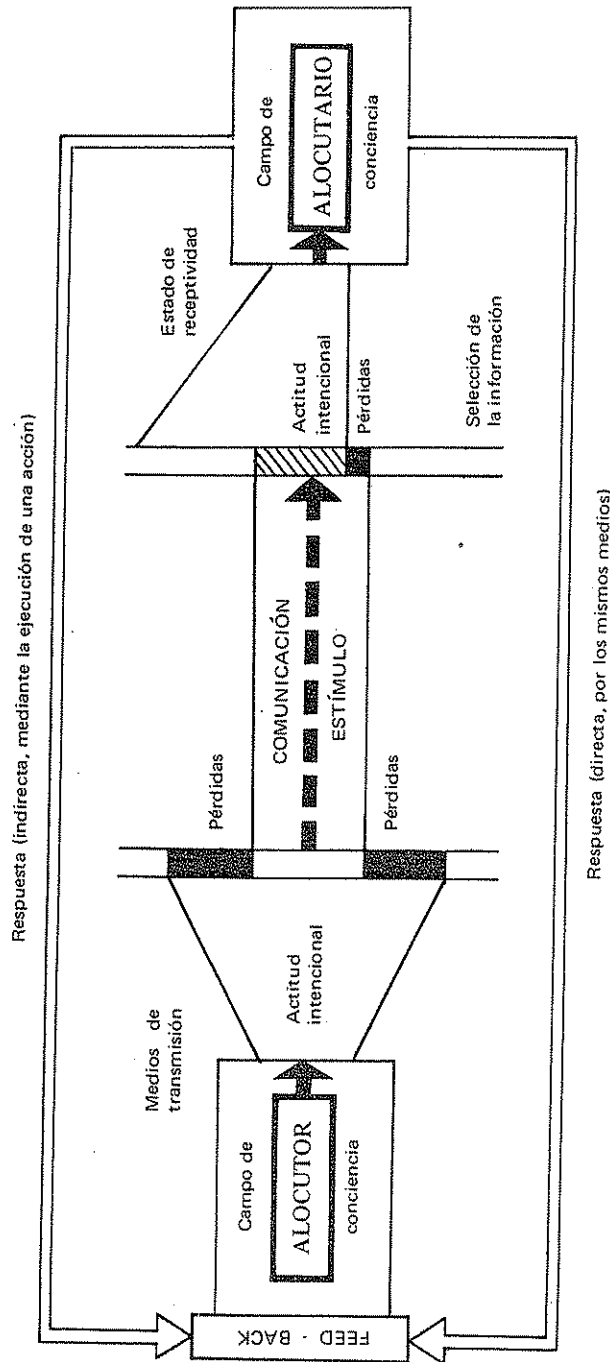


Fig. 5. Análisis esquemático de las comunicaciones entre dos sujetos

Una vez establecida la comunicación, se puede comprobar que —de alocutor a alocutario— se ha producido una pérdida de significación considerable, en relación con la actitud intencional inicial.

Al nivel de los medios de transmisión, el alocutor sólo llega a “expresar” una parte, únicamente, de lo que hubiera deseado hacer comprender (*zona blanca*).

Al nivel de la recepción, las preocupaciones del campo de conciencia del alocutario sólo lo predisponen a recibir una parte de lo transmitido (*zona rayada*). Las zonas negras representan las pérdidas.

Retomemos, entonces, los elementos esenciales de la frase anteriormente subrayada:

- *personalidades*: los individuos que se comunican están caracterizados por su historia personal, un sistema de motivaciones, un estado afectivo, un nivel intelectual y cultural, un marco de referencia, un status social y roles psicosociales; esos diversos factores influyen en la emisión y recepción de los mensajes;

- *situación común*: la comunicación posibilita la acción sobre los demás dentro de una situación definida. 1) Es un *medio* para hacer cambiar esta última (el conocimiento de eso es fundamental para comprender el mecanismo de toda situación concreta; el compromiso de los interlocutores puede ser diferente respecto de la situación básica). 2) Hay que explicar, igualmente, *los objetivos* de la comunicación: informar, convencer, modificar una opinión, hacer actuar, callar y expresar sentimientos, instruir, actuar sobre el equilibrio emocional y la salud psíquica, inducir sentimientos. Los objetivos influyen sobre el contenido y el estilo de las comunicaciones. 3) *La naturaleza* de la situación puede ser tal que suscite en los interlocutores una necesidad más o menos intensa de comunicarse y a veces la negativa de uno de ellos a entrar en comunicación.

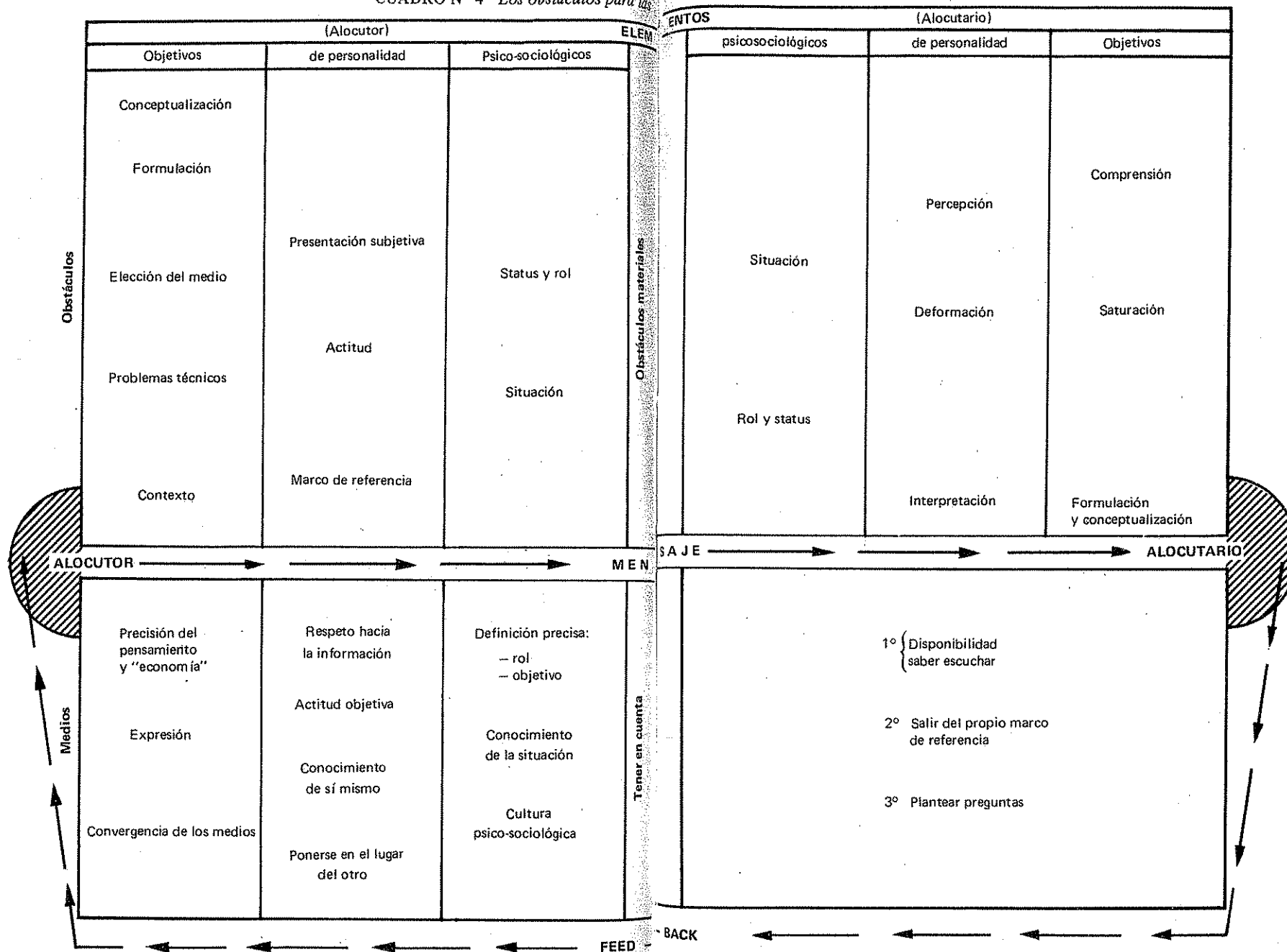
- *significación*: los hombres no solamente se comunican determinada cantidad de información, sino que también intercambian significaciones: “Sin sus significaciones, los ademanes y palabras de los hombres formarían un inmenso bosque, en el que cada árbol crecería para sí y extendería sus ramas sin tener en cuenta a los otros árboles” (Bogardus).

Los elementos de la comunicación son esencialmente *símbolos*, más o menos conocidos por los interlocutores, más o menos claros, raramente unívocos. La carga simbólica de significaciones de las palabras gradualmente utilizadas induce *asociaciones de sentido* que abren los respectivos campos de comprensión de los interlocutores y permite que esos campos sean cada vez más coincidentes. De ello resultan las siguientes consecuencias:

- la atención dirigida a las verbalizaciones en su forma literal anula el contenido significativo del mensaje;
- la aptitud para comunicarse con algún otro será mayor cuando las dos personas hayan pensado en el mismo universo simbólico y posean los mismos marcos de referencia;
- la comprensión del sentido de una comunicación se hace a través de un filtro y un halo:

CUADRO N° 4 Los obstáculos para las

comunicaciones y los medios para vencerlos



- El *filtro* está constituido por el sistema de valores propios de cada uno; en este nivel, más inconsciente que consciente, el interlocutor elige algunos elementos de la comunicación y rechaza otros.
- El *halo* está constituido por la resonancia simbólica despertada en el espíritu del interlocutor por la significación de lo que emite o recibe: una palabra, una idea, un giro, una comparación, pueden originar una cadena de asociaciones personales que constituyen un obstáculo o una facilitación de la comunicación.

Estas consideraciones nos incitan a esbozar un estudio sistemático de los obstáculos de la comunicación y de los medios para vencerlos.

B) *Clasificación de los obstáculos de la comunicación y esbozo de sus remedios*

Esos obstáculos pueden ser relativos al locutor y al alocutario, o bien ser de orden material. Los examinaremos con la ayuda del Cuadro N° 4 siguiendo el itinerario del mensaje.

a) *En el nivel del locutor, distinguiremos:*

α) *elementos objetivos* como la conceptualización del mensaje de acuerdo con la situación y con el objetivo, su formulación de acuerdo con el objetivo perseguido y los medios disponibles, la elección de medios (¿es necesario recurrir a ayudas visuales como un cuadro o un esquema?), la solución de algunos problemas técnicos, principalmente de orden semántico (búsqueda del término adecuado al mismo tiempo que se evita la jerga especializada), el contexto (por ejemplo, tener en cuenta el orden del día, el plan y el método de trabajo);

β) *elementos de personalidad*: el sujeto presentará las cosas "a su modo" con acentuación de algunos elementos, de acuerdo con sus prejuicios y estereotipos. Su actitud, en el sentido más corriente del término, y de manera más prosaica su "humor", constituirán una de las variables de la situación; además, la actitud que él creará que debe adoptar (en el sentido estricto del término, véase *infra*, pág. 145) inducirá comportamientos particulares en el alocutario. Su marco de referencia personal coincidirá, totalmente o en parte, con el del otro;

γ) *elementos psicosociológicos*: el status social del sujeto y el rol (uno de sus comportamientos esperados por el otro de acuerdo con su status) que asumirá; la situación general, que entorpece o

alivia el clima del diálogo, que engendra en los interlocutores preocupaciones convergentes o divergentes; el lenguaje y las normas del grupo de pertenencia, que pueden constituir sólidas barreras.

b) *Los obstáculos materiales*, que sólo serán mencionados aquí, pues corresponden a la psicofisiología.¹

c) *En el nivel del alocutario* encontramos factores simétricos a los precedentes; ellos son:

δ) *elementos psicosociológicos*: entre éstos, la situación general desempeña un papel esencial, sobre todo cuando es generadora de rumores o de comportamientos conflictuales. El fenómeno de expectativa de rol puede constituir también, en muchos casos, una barrera para la comunicación;

ε) *elementos de personalidad*: la percepción del sujeto depende estrechamente del conjunto de su persona y, después de la experiencia de Claparède (1905), conocemos la relatividad del testimonio; la deformación sufrida por el mensaje es función de los intereses propios del alocutario; su interpretación está subordinada a su propio marco de referencia y a los sentimientos que atribuye al locutor (posibilidad de "proyección");

ζ) *elementos objetivos*: la comprensión del mensaje por el sujeto depende de su inteligencia, competencia y cultura, que constituyen a veces obstáculos invencibles para la comunicación.

Agreguemos que pueden producirse fenómenos de saturación, ya sea en relación con el estado de fatiga del sujeto, por la pérdida de información debida a la longitud del mensaje o por la interferencia entre varios mensajes convergentes. Finalmente, la formulación y la conceptualización finales del mensaje pueden diferir de las del locutor.

Este rápido inventario permite deducir cierto número de soluciones:

a) *En el nivel del locutor:*

α) *en el plano objetivo*: buscar la precisión del pensamiento y la economía de palabras (sin dejar de recurrir a las redundancias necesarias), la riqueza y la precisión de la expresión (recurrir

¹ Consúltase el capítulo VI: "El medio físico de trabajo", en Favergé, Leplat y Guiguet (1958), así como J. Y. Martin (1957).

eventualmente a la formalización abstracta), hacer "converger los medios" uniendo el ademán a la palabra y acompañando el discurso con un buen esquema;

β) *en el plano personal*: respetar la información, dar pruebas de una fidelidad casi obsesiva, al mismo tiempo que se consagra la primacía de los hechos sobre las opiniones; mantener una actitud objetiva (abstenerse de juzgar); conocerse a sí mismo para tener en cuenta los inevitables prejuicios; saber ponerse en el lugar del otro y reconocerle la posibilidad de tener otra visión de los problemas, de los hombres y de las cosas, lo que nuevamente significa desistir del propio egocentrismo;

γ) *en el plano psicosociológico*: dar una definición precisa del rol que se quiere desempeñar, del objetivo que se persigue (atrayendo la atención sobre sus eventuales consecuencias para el interlocutor); conocer la situación personal de éste (lo que puede poner a prueba la discreción); perfeccionar nuestra propia cultura psicosociológica para lograr un mejor conocimiento y una mejor identificación de los obstáculos.

b) *En el nivel de los obstáculos materiales*: tenerlos en cuenta y eliminarlos si es posible.

c) *En el nivel del alocutario*:

- estar disponible, saber oír, saber entender (más allá de las palabras);
- salir de manera espontánea de su marco de referencia;
- hacer preguntas para ayudar eventualmente al locutor a aclarar su pensamiento y a responder a las necesidades de su correspondiente.

Es entonces cuando interviene el fenómeno de la retroalimentación (*feed-back*) mediante el cual, en una primera aproximación, el locutor recibe la información de retorno que proviene del alocutario, incorpora esa información a su propia conducta y modifica su emisión de acuerdo con ella. Pero en psicosociología, la retroalimentación (*feed-back*) significa mucho más que la que acabamos de definir. Es una identificación progresiva con el interlocutor y un intercambio personal enriquecedor con éste; el principio ideal de la comprensión, durante una discusión, por ejemplo, sería que cada uno dijera lo que debe decir sólo después de haber re-expuesto las ideas y re-encontrado los sentimientos de su interlocutor con una exactitud suficiente (C. Rogers). Un oyente

comprensivo provoca en el que se siente escuchado y comprendido una disminución de la voluntad de fortalecer su posición.

Pero si la comprensión desempeña un papel esencial en la vida de los grupos reducidos, éstos dependen de igual manera de las redes de comunicación que los sostienen.

LAS REDES DE COMUNICACIÓN Y LA COOPERACIÓN EN LOS GRUPOS REDUCIDOS

Muchos investigadores han estudiado diferentes modelos de comunicación en los grupos pequeños o reducidos, de manera de aclarar las condiciones necesarias para la cooperación más eficaz durante el cumplimiento de una tarea definida.

El interés de esas investigaciones no es solamente teórico: encontramos situaciones análogas a las que han sido estudiadas tanto en los diferentes tipos de juegos como en las conversaciones comerciales, incluso en las comunicaciones entre tal o cual servicio de una misma empresa o de una misma administración.

1) *Bavelas* (1950, N° 0302), suponiendo que la estructura de la red de comunicaciones afectaba el rendimiento de un grupo de cinco personas, estudió primero las propiedades geométricas de diferentes redes: en cadena, en círculo, en radios (véase fig. 6). Llamó "distancia" al número de eslabones de una cadena que debía

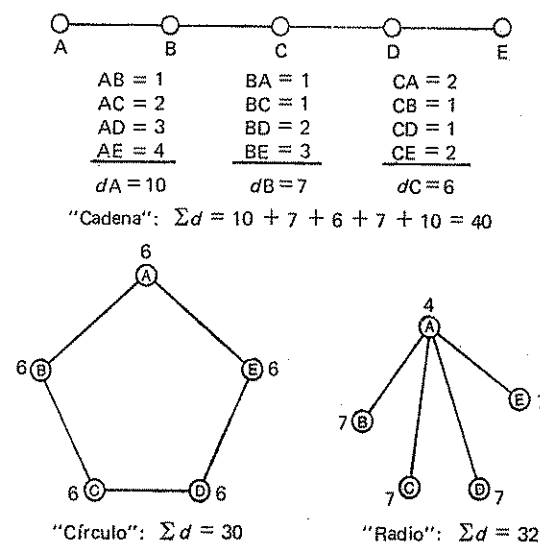


Fig. 6

recorrer un mensaje emitido por un individuo para llegar a otro, y determinó primeramente la "distancia" de todos respecto de cada uno de los otros. Ejemplo:

$$\begin{aligned} \text{distancia de A} &= AB + AC + AD + AE \\ &= 1 + 2 + 3 + 4 \end{aligned}$$

o sea $dA = 10$.

Determinó luego una "distancia total" para cada red, o sea:

$$\Sigma d = 40, \text{ para la "cadena"}$$

$$\Sigma d = 30, \text{ para el "círculo"}$$

$$\Sigma d = 32, \text{ para el "radio".}$$

Señaló que algunos individuos ocupaban posiciones *centrales*, que les ofrecían una ventaja en la comunicación con los otros. De hecho, esos individuos desempeñaban más fácilmente el papel de líder durante la resolución de un problema por el grupo. Finalmente, algunas redes eran más eficaces que otras, por la utilización eventual de modos operatorios diferentes.

2) *Sidney Smith* (citado por A. Bavelas, 1950, N° 0302) retomó las experiencias precedentes limitándose a las redes en círculo y en cadena (véase fig. 7). Cada miembro del grupo disponía de una

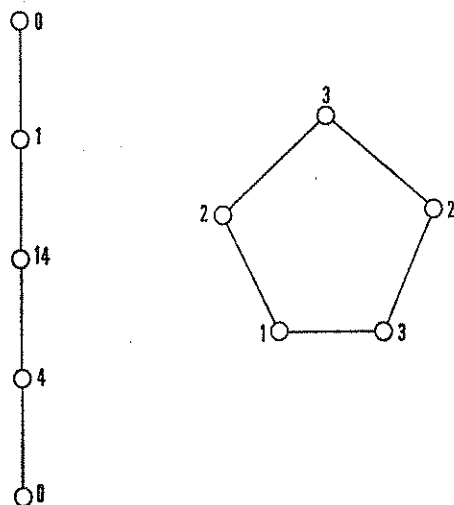


Fig. 7

tarjeta sobre la que figuraban 5 símbolos; extraídos de un conjunto de 6 símbolos posibles:

○ △ * □ + ◇

El grupo, mediante comunicaciones no verbales, debía descubrir el único símbolo común a las 5 tarjetas.

El *rendimiento* de cada tipo de grupo se evalúa de acuerdo con el resultado obtenido en la resolución de 15 problemas:

- la red en círculo produce una mediana de 14 errores;
- la red en cadena produce una mediana de tan sólo 7 errores.

Además, se pide a cada uno de los miembros que designen a aquel que, entre ellos, *aparece como el líder* (véase fig. 7).

La red en círculo no llega a una decisión clara, mientras que la red en cadena designa como líder al que ocupa la posición central.

3) *Leavitt* (1949, citado por Bavelas) retomó ese dispositivo experimental con cuatro tipos de redes y evaluó, además, el *grado de satisfacción* del grupo según la forma de red que constituye. Los resultados están condensados en la figura y en los cuadros adjuntos (fig. 8).

El autor comprueba que las *personas en posición central* tienen el máximo de influencia sobre el funcionamiento del grupo, les gusta más su trabajo y están más satisfechas de la forma en que éste se efectúa. Sin embargo, el grupo más satisfecho, pero también el menos eficaz, es el que se comunica mediante la red circular: en efecto, todos los miembros tienen en él la misma oportunidad para participar en el funcionamiento del grupo.¹

4) *Luce* (1950-1953), partiendo de la teoría de las redes elaborada en electrónica, se dedicó especialmente a la *conexión* de las redes de comunicación en los grupos: definió el grado de *conexión* de una red como "igual al número más pequeño de canales cuya suspensión ocasiona la desconexión de la red". Partiendo de esas consideraciones, demostró que las propiedades matemáticas de ese grado de conexión están relacionadas con la distribución de los subgrupos que se constituyen desde el momento

¹ A. Lévy (1965, N° 0335) tradujo al francés una revisión general que hizo M. J. Leavitt acerca de los efectos de diferentes redes de comunicación sobre el rendimiento de los grupos (1951).

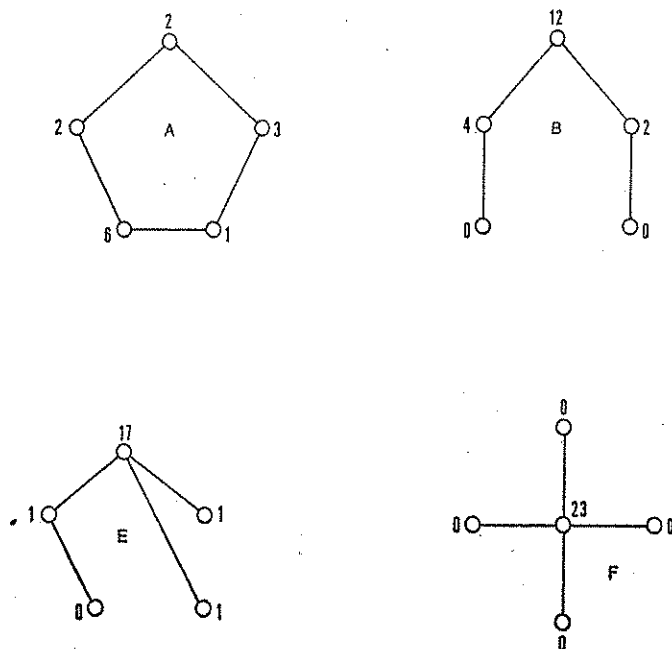


Fig. 8. Aparición de los "líderes" reconocidos como tales

Cantidad de errores en los 4 dispositivos

Categorías	A	B	E	F
m errores totales . . .	17	10	3	10*
m errores del grupo. . .	3	2	1	1

* Uno de los participantes se ha expresado de manera incomprensible.

Diferencia de "moral" entre los 4 dispositivos

Preguntas	A	B	E	F
¿En qué medida le ha agradado su tarea?	6,6	6,2	5,8	4,7
¿En qué medida está usted satisfecho de lo que ha realizado?	8,0	5,8	6,0	5,4

en que interviene una desconexión de la red. Pero no encontró una relación definida entre el grado de conexión de una red y la actividad particular de un grupo que utiliza esa red para comunicarse.

5) *Flament* (1963, N° 2111; 1965, Nros. 2110 y 2504) retomó en Francia el conjunto de esas experiencias, relacionándolas con la naturaleza de las tareas llevadas a cabo por los grupos. Delimita el campo de sus investigaciones al decir que lo esencial de una teoría sobre las redes de comunicación puede fundarse en el estudio de las relaciones entre el proceso de comunicación, tal como sería sin coacciones materiales, y la red de estas últimas.

6) Las experiencias precedentes suponen una distribución equivalente de la información entre los diferentes miembros del grupo. En la realidad cotidiana no sucede lo mismo. Por eso *Gilchrist* y *Shaw* (1954) retomaron las experiencias de Bavelas dando a los sujetos periféricos (red en radios) más información que al sujeto central. Sus comprobaciones son las siguientes:

- en el nivel de los individuos: en los periféricos, la rapidez de resolución del problema y la moral son más elevadas cuando los sujetos disponen de más informaciones al principio; en el sujeto de posición central, se observa determinado *umbral de saturación* relacionado con el número creciente de los mensajes que debe asimilar y coordinar: más allá de ese umbral, su rapidez y su moral tienden a disminuir.

- en el nivel de los grupos: si el problema es complejo y se reparten las informaciones de manera desigual entre los miembros, el rendimiento y la moral del grupo son mayores en la red de "circuitos múltiples" (fig. 9) que en las redes más fuertemente centralizadas.

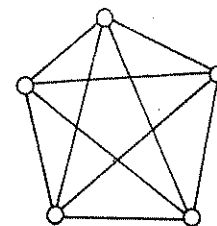


Fig. 9. Red de "circuitos múltiples"

OTRAS VARIABLES

1) *Centralización y creatividad.* Se ha observado que las redes cuya centralización esté notablemente localizada *utilizan menos las ideas de sus miembros*; en un caso, el líder ordena al individuo en el que se ha manifestado la intuición necesaria para la solución del problema que lo olvide. Y Bavelas concluye acerca de este punto que "las pérdidas de potencial productivo de este tipo son probablemente muy frecuentes en muchos grupos de trabajo y deben ser enormes en una sociedad extensa".

2) *Centralización y necesidades personales.* También se puede observar que los grupos muy centralizados pueden utilizarse a menudo por su cohesión, su compatibilidad con la organización formal, su eficacia y la facilidad de su control. Pero también pueden ser utilizados sistemáticamente, ya sea por los superiores para debilitar su poder, ya sea por los subordinados para escapar de sus propias responsabilidades.

3) *Efectos de la competencia.* Agreguemos que la *competencia* entre los miembros de una red ocasiona un bloqueo en la circulación de la información y disminuye la eficacia de la tarea en común. Esto se pone de manifiesto mediante la tabla de Bavelas y el sinérgometro de Mucchielli (1963, N° 2240).

Morton Deutsch (1949) había estudiado antes los efectos comparativos de un clima de cooperación y de un clima de competencia sobre grupos de cinco personas que debían armar rompecabezas o resolver problemas de "relaciones humanas". Nos limitaremos al examen de las hipótesis que quiso verificar y que conciernen al rendimiento de los dos tipos de grupos:

- la *cantidad* de producción por unidad de tiempo debe ser menor en los grupos "competitivos"; en realidad, los grupos "cooperativos" resuelven los problemas de rompecabezas mucho más rápidamente, y producen más acerca de los problemas de relaciones humanas;

- la *calidad* de la producción debe ser mejor para los grupos cooperativos; es lo que verifica un conjunto de "jueces" a propósito de las soluciones aportadas a las relaciones humanas; además, los mismos grupos tenían una percepción más rápida y una mejor comprensión de la naturaleza de los problemas.

4) *Efectos de la vecindad.* Sabemos también que la vecindad dentro de la red de comunicación tiende a aumentar la simpatía entre dos miembros vecinos, con la condición de que haya entre ellos posibilidad de retroalimentación (*feed-back*). Por el contrario, la hostilidad aparece entre ellos cuando no hay posibilidad de *feed-back*.

5) *Tamaño del grupo y rendimiento.* Según Hare (1962, N° 3191), la eficacia de las comunicaciones en un grupo de discusión exige por lo menos 3 y como máximo de 12 a 15 individuos, con un óptimo de 5. Según uno de nosotros (1964, N° 1027), el grupo de 3 es el más eficaz para la resolución de un problema preciso que requiera una buena solución; el grupo de 6 para resolver un problema que acepte varias diferentes soluciones posibles; el grupo de 12 para el más variado de los posibles intercambios de ideas, opiniones e informaciones acerca de un problema general.

6) *Homogeneidad del grupo* (D. Anzieu, 1964, N° 1027). La eficacia de las comunicaciones en un grupo requiere determinada homogeneidad de los miembros; hasta ahora la observación clínica y la experimentación han permitido confirmar dos condiciones:

- la homogeneidad del nivel de cultura y de los marcos de referencia mentales (la homogeneidad intelectual es menos importante);
- la homogeneidad del equilibrio psíquico.

Sobre este último punto, los trabajos de Janis (1954) han precisado que los individuos con escasa autoestima (inadaptación social, inhibición de la agresividad, tendencia depresiva), pueden ser fácilmente influidos mediante comunicaciones persuasivas; los individuos que resisten más a las comunicaciones persuasivas son, en cambio, los que presentan síntomas de angustia neurótica o síntomas obsesivos.

Cierta homogeneidad de los *rasgos de personalidad* es útil en un grupo por la siguiente razón: los individuos llegan más fácilmente a un acuerdo en el plano socio-emocional y de esta manera se libera mayor energía para el trabajo en el plano de las tareas; los grupos en los que todos los miembros desean, ya sea relaciones estrechas, ya sea relaciones distantes, con los otros miembros, son más eficaces que los grupos en los que se mezclan los dos tipos de sujetos; los

grupos en los que los miembros desean relaciones íntimas entre sí son más eficaces que aquellos en los que hay individuos "personales" y "contrapersonales".

Otras experiencias han demostrado que un grupo es más productivo si se compone de miembros del mismo sexo (excepto en las experiencias de creatividad), si posee una fuerte cohesión y pocos miembros, si tiene una red de comunicación que permita un máximo de retroalimentación (*feed-back*), y si tiene un líder experto.

7) *Superioridad del trabajo en grupo en relación con el trabajo individual.* Muchos trabajos experimentales, desde Allport (1924) hasta Kelley y Thibaut (1954), pasando por Marjorie E. Shaw (1932), trataron de demostrar la superioridad del trabajo en grupo en relación con la suma de los rendimientos individuales de cada uno de los participantes considerado aisladamente. Hoy existe acuerdo para decir que esa superioridad no es absoluta. Se verifica sobre todo para los problemas intelectuales. De todas maneras, la multiplicidad de las variables experimentales, muy difíciles de aislar, hace imposible toda generalización.

Sabemos, sin embargo, que el grupo pierde su superioridad en rapidez y exactitud:

- si no se requiere ninguna división del trabajo (surgimiento del individualismo);
- si los problemas de control son excesivamente complejos (tamaño demasiado grande del grupo);
- si el grupo insta una norma de producción más débil que la producción del individuo aislado (véanse páginas 12 y 134, experiencia de Coch y French).

CONCLUSIONES

Esta breve exposición explica de manera incompleta la importancia de la comunicación en los grupos reducidos, como así también en los grupos sociales de dimensiones cada vez más vastas. Ya sea la comunicación "una pasión o una técnica" (R. Schérer), o una y otra a la vez, las soluciones que dará la humanidad a los graves problemas que ella plantea, constituyen el compromiso de esta mitad de siglo.

IV. LA AUTORIDAD Y LA INFLUENCIA

El problema del liderazgo ya ha sido tratado a propósito de las redes de comunicación (H. J. Leavitt *et al.*).

Para una eventual profundización, el lector podrá consultar: Haroux y Praet (1955), G. de Montmollin (1965, N° 2501), Browne y Cohn (1963, N° 0230), y principalmente Lambert (1965, N° 2502)¹.

En este subcapítulo trataremos solamente los estilos de autoridad, las investigaciones recientes sobre la "influencia", la cuestión de las normas de grupo y el problema de la dependencia en los grupos reducidos.

LOS ESTILOS DE AUTORIDAD

A) *Experimentación*

Las investigaciones desarrolladas por la escuela lewiniana, de 1938 a 1952, se refirieron a grupos de niños de 10 a 12 años que frecuentaban un club de "actividades dirigidas" a razón de una reunión semanal, bajo la conducción de un monitor adulto (Lippit y White, 1952, N° 0334; véase también N° 0101, Cap. VII). La hipótesis que debía probarse era que el comportamiento de los niños en casos semejantes depende de la actitud del monitor. El plan experimental fue establecido de tal manera que se pudieron controlar los factores individuales. Los "estilos" adoptados sucesivamente durante diversos períodos de la experiencia se han reunido en el Cuadro N° 5.

Los principales *fenómenos observados* volverán a clasificarse como sigue, oponiendo principalmente los grupos de autoridad "autocrática" a los grupos de autoridad calificada de "democrática":

a) *Interacción social* (medida mediante el test sociométrico):

- en los grupos "autocráticos", el jefe concentra el mayor número de "elecciones" y de "rechazos", hay más elecciones exteriores al grupo;

¹ En lo que concierne a la autoridad propiamente dicha nos remitiremos: para una visión de conjunto, a Marsal (1958); para una elaboración teórica, a Bourricaud (1961).

vez demostrado por los estudiosos de la lógica¹ que la decisión "democrática" no puede formalizarse en términos lógicos, resulta que cada grupo debe encontrar un acuerdo fundamental sobre sus propias normas de funcionamiento y sus marcos de referencia. La creación de ese orden de valores, seguida por un esfuerzo permanente para ajustarlos al ritmo de los acontecimientos, constituye el fundamento de la acción coherente. Por lo tanto, es necesario que aquellos que deban participar en la elaboración de decisiones se sometan a una preparación apropiada para el trabajo en grupo, si queremos asegurarles un mínimo de eficacia.

VI. LA RESISTENCIA AL CAMBIO

CONSIDERACIONES GENERALES: LA INERCIA DE LOS SISTEMAS Y EL EQUILIBRIO CUASI ESTACIONARIO

Podemos establecer que todo sistema físico-químico en equilibrio posee cierta *inercia* que tiende a restablecer ese equilibrio, cualesquiera fueren el origen (externo o interno) y la naturaleza de las acciones que tiendan a modificar el sistema. Los ejemplos son muchos:

- en dinámica, el principio de la acción y de la reacción;
- en electricidad, la variación del sentido de la corriente creada en un solenoide de acuerdo con la variación del flujo inductor (ley de Lenz);
- en química "general", traslado de un equilibrio químico de acuerdo con la variación de concentración de un constituyente (ley de Guldberg y Waage).

La generalización de las comprobaciones relativas a esos fenómenos se expresará de la siguiente manera: "Toda modificación producida en el equilibrio de un sistema ocasiona, dentro de éste, la aparición de fenómenos que tienden a oponerse a esa modificación y a anular sus efectos."

¹ Para el aspecto lógico matemático de la decisión consúltese G. G. Granger (1956), o también *La decisión*, obra colectiva, París, Ediciones del C.N.R.S. (1961); o finalmente, F. Bresson, "Les décisions", en *Traité de Psychologie expérimentale*, T. VIII, Presses Universitaires de France, 1965.

Este principio también se aplica en biología (la vida puede considerarse como el resultado de regulaciones adaptativas), en psicología y en psicología social, en las que se explica la inercia de los individuos y de los grupos, respectivamente.

Inspirándose en un "modelo" de este tipo, K. Lewin elaboró su teoría de los equilibrios cuasi estacionarios (expuesta en la pág. 62). Toda acción ejercida sobre un grupo para modificar sus propias normas [hábitos alimentarios en la experiencia de Lewin, ya citada; tasa de producción en la experiencia del *Bank wiring observation room*, relatada por E. Mayo (véase pág. 56)] provoca la aparición de fuerzas que neutralizarán los efectos de esta presión: el equilibrio cuasi estacionario se mantiene, al precio de un acrecentamiento de la tensión interna del grupo.

Desde el punto de vista de Lewin, se puede estimar que es más "económico" y eficaz tratar de reducir la intensidad de las fuerzas que se oponen a la modificación de las normas del grupo, que ejercer contra esas fuerzas una presión creciente que será quizás muy costosa (casos de "estímulos" financieros de la producción) o psicológicamente indeseable (por las frustraciones que imponen al individuo las tensiones conflictivas a las cuales se ve expuesto de esa manera).

Esas consideraciones explican por qué Lewin (1947, N° 0103) estableció la superioridad de la discusión de grupo respecto de la conferencia cuando se trata de modificar los hábitos alimentarios de las amas de casa (véase pág. 62), no solamente para la consumición de "trozos inferiores", sino también para la consumición de más leche fresca que condensada, para la inclusión de jugo de naranja y de aceite de hígado de bacalao en los alimentos en vez de vitaminas sintéticas, etcétera, debido a las circunstancias de la guerra. Más aún, el método se aplicó con éxito a los poseedores de "Bonos del Tesoro" para obtener que no pidieran el reembolso antes del término previsto para su cambio.

LAS EXPERIENCIAS EN EL MEDIO INDUSTRIAL

Se trataba de verificar en el medio industrial la hipótesis de los equilibrios cuasi estacionarios y la solución propuesta para vencer el fenómeno de resistencia al cambio que ellos provocan: reducir las fuerzas de oposición al cambio en vez de aumentar las fuerzas de presión en favor del cambio.

a) Antes de relatar esas experiencias, trataremos de precisar el origen de las resistencias (Lippitt, Watson, Westley, 1958):

1) Algunas se relacionan con la *colectividad* dentro de la que se desean instaurar los cambios: el carácter de esos cambios más o menos impuestos por la autoridad responsable implica que ésta no tiene absolutamente en cuenta la experiencia anterior adquirida por los interesados, les niega toda posibilidad de observación o de sugestión, evita *a fortiori* consultarlos antes de cualquier aplicación y tiende a considerarlos como cantidades despreciables.

2) Otras están en relación con los *individuos*:

- Por una parte, la *inercia* inherente a la naturaleza de todo hombre lo incita a vacilar frente a la necesidad de un esfuerzo de transformación, ya se trate de sus propios conocimientos, de sus viejas costumbres, o inclusive de sus métodos: "Esto iba bien hasta ahora; no hay razón para cambiar". Esta resistencia frente a la innovación causó muchos retrasos y muchos fracasos en el proceso de mejoramiento de las técnicas.

- Por otra parte, la *ansiedad* originada por la perspectiva del cambio provoca en el individuo una reacción de oposición: ¿Estará él a la altura de la nueva tarea? ¿Las costumbres ya adquiridas no obstaculizarán el aprendizaje de nuevos procesos operatorios (efectos negativos de la transferencia)? ¿No se arriesga, de esta manera, a una pérdida de prestigio o a una disminución de su status?

3) Otras, también, dependen de la interacción en el *grupo*:

- El grupo ejerce presión para lograr la uniformidad de los rendimientos individuales, así como ya lo hemos demostrado al relatar un fragmento de la experiencia de Coch y French concerniente a una obrera separada de su equipo de trabajo (véase pág. 136); lo mismo sucedía en las observaciones de Elton Mayo en el *Bank wiring observation room* (véase pág. 56).

- Pero, además de los factores externos, existe en todo individuo una tendencia endógena a evitar su separación de la norma admitida por el grupo. De modo que Lewin está en lo cierto cuando propone, en principio, que es más fácil modificar las normas de un grupo pequeño, reducido (que de esa manera se impondrán a sus miembros) que modificar aisladamente las normas aceptadas por cada uno de los participantes. [Un grupo permanece solidario, y es solidariamente como podrá reexaminar (y eventualmente modificar) sus normas de funcionamiento o de rendimiento.]

b) *Experiencia de Coch y French (1948)*. La experiencia de Coch y French fue cronológicamente la primera que aplicó en el medio industrial la teoría lewiniana. La relataremos de manera detallada, no solamente por su primacía cronológica, sino también por su rigor metodológico ejemplar.

1) *La situación*. Se trata de la principal fábrica de confección de la *Harwood Manufacturing Corporation* en una pequeña ciudad de Virginia (Estados Unidos).

La mano de obra es, en su gran mayoría, femenina (500 mujeres y 100 hombres; estos últimos ocupan los cargos superiores), de origen rural, con una edad media de 23 años, y está dedicada a tareas que en general no exigen ninguna experiencia industrial anterior.

La dirección hizo laudables esfuerzos para mejorar las relaciones sociales: formación de supervisores en "relaciones humanas", preparación de procedimientos de acogida satisfactorios, consultas al personal acerca de problemas considerados importantes, instalación de música funcional, servicios médicos, cafetería, etc.

La *remuneración* del personal se hace "por piezas", basándose en cronometrajes que determinan el número de piezas que deben hacerse para alcanzar el standard "normal" llevado a 60 unidades/hora (véase sistema Bedaux). El salario es directamente proporcional a la tasa de producción: de esta manera, una operaria que alcanza una tasa de 75 unidades/hora (o sea, 25 por ciento superior al standard) obtendrá un salario superior en un 25 por ciento a la tasa básica.

La actividad de cada obrera es diariamente anotada y da lugar a la confección de una lista por "cadena de trabajo"; en esta lista figuran las obreras en orden de actividad decreciente. Todos los días el capataz analiza con cada una de las obreras los resultados.

Además, los rápidos cambios de técnica empleados, la cantidad bastante alta de personal que renuncia o abandona (rotación) así como el ausentismo, provocan frecuentemente el traslado de una obrera de un puesto de trabajo a otro, o transforman más o menos completamente el trabajo de un puesto.

Pero entonces se encuentran dificultades por la *resistencia que el personal experimenta contra esos cambios*.

Esa resistencia se traduce en:

- reclamos concernientes a las tasas de actividad impuesta u obligatoria;
- una rotación elevada del personal (62 por ciento de salidas en un año);
- actividad poco elevada y desgano ante la producción;
- notable tendencia a la agresividad frente a la dirección.

Se trató de vencer esas dificultades estableciendo una *prima especial de cambio*. Ésta fue calculada de manera tal que la obrera que aprendía a ritmo "normal" una nueva serie de operaciones no sufriera ninguna disminución de salario a causa del cambio. A pesar de esto, el personal continuó manteniendo una actitud negativa respecto de los cambios de trabajo. Expresiones como:

“¿Cuando te desempeñas bien te cambian de puesto!”; se utilizan frecuentemente. Muchas obreras rechazan todo cambio de puesto y prefieren renunciar.

2) *Algunos hechos.* Los servicios de administración reúnen informaciones numéricas y gráficas que tienen un aspecto paradójico.

Se trazan *curvas de aprendizaje* (véase fig. 13 a) para cada tipo de tarea que permita establecer la mediana que sirve de base para el cálculo de las primas de traslado. Estas muestran una diferencia notable entre la rapidez de aprendizaje del personal recientemente contratado y la rapidez de reaprendizaje del personal trasladado: este último (reducido a los elementos que no han abandonado la empresa) alcanza mucho más lentamente la norma 60. Sin embargo, al cabo de una decena de días, ya no se comprueban más quejas en ellos, ni se observan falsas maniobras o malos hábitos de trabajo: por lo tanto, no se podría recurrir de manera válida a la hipótesis de un efecto negativo de la transferencia de aprendizaje. Además, no se comprueba una diferencia significativa entre el rendimiento de los que eran considerados “buenos” antes del cambio y el de los que tenían fama de “malos”; por lo tanto, el rendimiento individual anterior no afecta el cambio de puesto.

La curva de *rotación del personal* (véase fig. 13 b) descubre una media mensual de salidas (renuncias o despidos) del 4, 5 por ciento en los que no han sido trasladados, mientras que en los que lo han sido alcanza al 12 por ciento. Estas curvas, al examinarlas de acuerdo con el rendimiento horario, muestran otra diferencia entre los trasladados y los que no lo fueron. Los últimos se van en una proporción del 15 por ciento, inclusive antes de haber comenzado su nuevo trabajo. Ese nivel de partida decrece regularmente hasta que los rendimientos individuales alcanzan alrededor de 50 unidades/hora, luego aumenta bruscamente para llegar a un máximo correspondiente a 59 unidades/hora, que se sitúa en un porcentaje del 17 por ciento, aproximadamente. En los no trasladados el nivel se eleva casi regularmente del 1 por ciento al 8 por ciento, correspondiendo también este máximo a un rendimiento individual de 59 unidades/hora. Conocemos, además, la existencia de una *norma del grupo* (véase pág. 120) que se impone a una obrera colocada en un grupo cuyo rendimiento medio es de 50 unidades/hora.

3) *La experiencia.* α) *La hipótesis* de Coch y French está evidentemente de acuerdo con la concepción dinámica lewiniana. Por una parte, una fuerza induce a la operadora a alcanzar la norma 60; esta fuerza aumenta a medida que el sujeto se aproxima al objetivo, de conformidad con los estímulos de toda naturaleza que utiliza la dirección. Por otra, se desarrolla una fuerza antagónica de la anterior a medida que el objetivo está más próximo, debido a la dificultad propia de la tarea y a la forma en que el sujeto percibe esa dificultad.

De ello resulta una situación de conflicto para todas las obreras, que culmina en un estado de frustración, cuyos síntomas son el

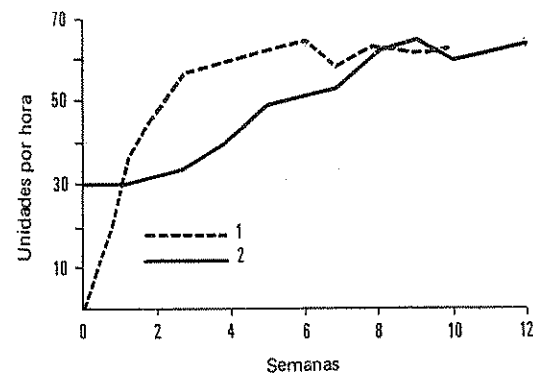


Fig. 13 a.

1, Obreros nuevos; 2, Obreros trasladados.

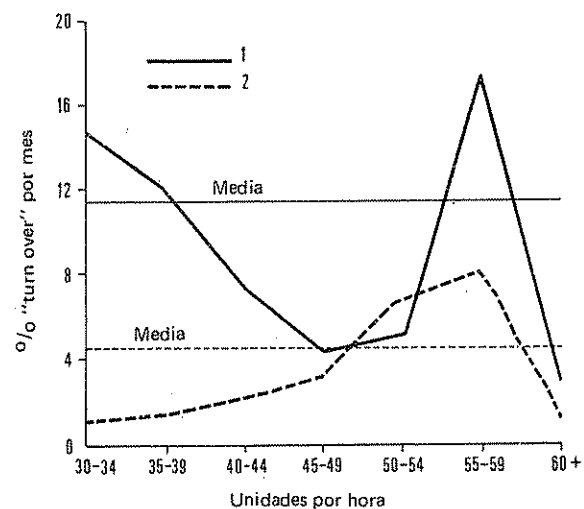


Fig. 13 b.

1, "Turn over" (rotación) de obreros trasladados recientemente.
2, "Turn over" de obreros no trasladados.

(Según Coch y French, 1948.)

ausentismo, la creciente tasa de rotación del personal, la agresividad, el desgano, etc.

β) *El dispositivo experimental*, adoptado por los autores, fue el siguiente:

A) *Experiencia propiamente dicha*. Se constituyen cuatro grupos tan parecidos como sea posible respecto de la mediana de los rendimientos individuales (antes del cambio), de la importancia del cambio que está previsto aplicar, y del espíritu de equipo preexistente:

- *el grupo-testigo* está sometido a un cambio autocrático, precedido por una reunión general, en la que se dan explicaciones relativas al cambio y se responden las preguntas formuladas. Este grupo no vuelve nunca a su tasa anterior de 60 (véase fig. 14 a); entra en conflicto con el ingeniero encargado de "métodos y organización" y demuestra hostilidad frente a sus propios supervisores; se observa en él un detenimiento de la producción y una falta de cooperación entre los miembros; además, se produce un 17 por ciento de renunciaciones en los 40 días que siguen a la implantación del cambio; finalmente, se registran muchos reclamos concernientes al cálculo de la remuneración;

- *el grupo N° 1* está destinado a participar en la preparación del cambio tecnológico por intermedio de los *representantes* que se le ha pedido que designe con este fin. Se informa a los representantes de la necesidad y de las razones del cambio y se los prepara para los nuevos métodos de trabajo que se han proyectado; ellos se ocuparán luego de la formación de sus compañeros de taller. Se observa una buena curva de reaprendizaje para el conjunto del grupo y en 14 días se logra la norma de 60 (fig. 14 a). No se produce ningún incidente; la cooperación entre los miembros es satisfactoria. No hay ninguna dimisión, ni reclamo alguno.

- *los grupos Nros. 2 y 3* reciben un "tratamiento" que consiste en aplicar a cada uno de sus miembros el procedimiento aplicado a los representantes del grupo 1, lo que ocasiona una participación total del grupo en la preparación del cambio. La norma de 60 se logra casi inmediatamente; el rendimiento crece de manera bastante regular para mantenerse luego en un 14 por ciento por encima de la norma. No se produce ningún incidente; la cooperación es satisfactoria y no se producen renunciaciones.

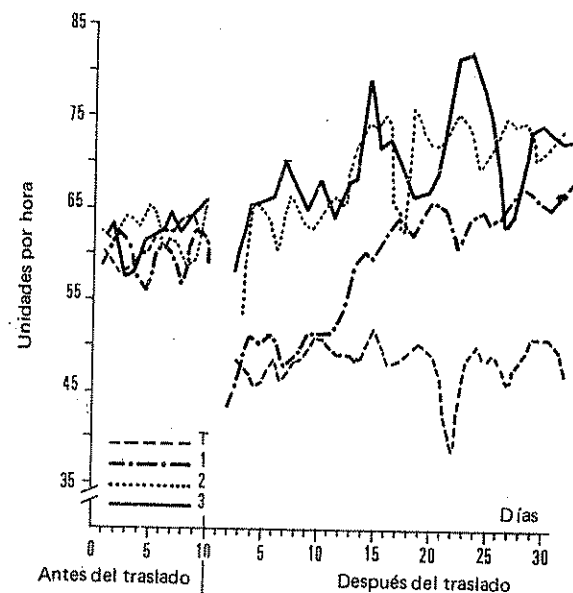


Fig. 14 a

T, Ninguna participación; 1, participación por explicación; 2, participación total; 3, participación total.

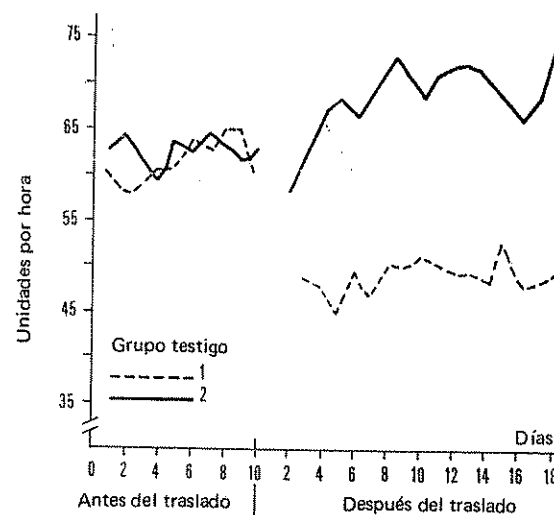


Fig. 14 b

1, Ninguna participación; 2, el mismo grupo con participación total.

B) *Contraexperiencia*. Con todo rigor, podría objetarse que el grupo testigo presentaba alguna particularidad capaz de falsear la observación. Por eso se continúa experimentando con él.

Lo que resta de él, o sea el 83 por ciento, se distribuye en toda la fábrica durante dos meses y medio en equipos cuyo rendimiento medio es de 60 unidades/hora (véase fig. 14 b); los sujetos aislados se acomodan a sus nuevas normas de grupo.

Se reconstruye luego el grupo testigo y se lo "trata" de la misma manera en que fueron tratados los grupos 2 y 3 con el objeto de prepararlos para un nuevo cambio. Los resultados son entonces totalmente comparables con los obtenidos por esos mismos grupos.

4) *La interpretación*. Antes del cambio se había implantado un equilibrio estable entre las fuerzas que favorecían el rendimiento y las fuerzas que tendían a reducirlo: ese equilibrio oscilaba alrededor de las 60 unidades/hora.

- Los interesados perciben de manera colectiva la perspectiva de traslado a otras tareas como si fuera un desastre o una calamidad, que nadie será capaz de vencer; éste es el estereotipo adoptado por el grupo.

- Después del traslado, se observan comportamientos diferentes en los grupos:

- el testigo mantiene su actitud de cuasi-pánico y su norma espontánea de rendimiento se estabiliza alrededor de 50 unidades/hora;
- para los Nros. 1, 2 y 3, el equilibrio varía de manera creciente de acuerdo con el tiempo, antes de estabilizarse alrededor de 70 unidades/hora;
- el testigo, en su segunda etapa, sigue la misma evolución que los anteriores.

La importancia de las *normas de grupo* también se comprueba por la variación de la mediana de los desvíos-tipo diarios en cada grupo:

	Antes del cambio	Después del cambio
A) Testigo (1)	9,8	1,9
Nº 1	9,7	3,8
Nº 2	10,3	2,7
Nº 3	9,9	2,4
B) Testigo (2) dispersado	12,7	reagrupado 2,9

El grupo testigo, durante su primera etapa experimental, tiene la norma más estricta después del cambio.

Además, en todos los grupos se comprueba un considerable estrechamiento de las normas después del cambio.

5) *Las conclusiones*. Por una parte, parece necesario preparar los cambios mediante una discusión en grupo, no solamente para comunicar a los miembros la necesidad del cambio, sino también para crear las condiciones de participación del grupo en la preparación y puesta en marcha del cambio. Por otra parte, esta experiencia subraya a la vez la importancia de la información permanente en toda colectividad, y la importancia de la participación en las decisiones, ya mencionadas respecto de la autoridad en los grupos.

c) *Otras experiencias similares*. Resta saber si las afirmaciones anteriores son generalizables. Los ejemplos ya mencionados en el subcapítulo precedente (pág. 145), a propósito de las investigaciones de Bavelas y de Lévine y Butler, favorecen esas conclusiones.

Además, el "Instituto para la Investigación Social" en los Estados Unidos de Norte América obtuvo resultados semejantes en otras situaciones industriales. Así, Mann (1957) demostró que la utilización progresiva de discusiones en grupo mejoraba las actitudes respecto del trabajo de los empleados de un gran número de servicios de contabilidad.

Muchas experiencias, publicadas por el *American Management Association* en 1956-1957, también pusieron de manifiesto el claro aumento del rendimiento del personal que había podido discutir en grupo los problemas relacionados con su propio trabajo (aumento de productividad superior al 10 por ciento, o reducción de los costos de fabricación del orden del 10 por ciento).

En la India, en una experiencia de larga duración organizada en Ahmedabad en una fábrica textil, Rice (1958) comprobó la excelencia de los resultados obtenidos cuando los equipos de trabajo organizan sus propias tareas y cuando la organización de la empresa reposa sobre la institución del trabajo en grupo.

La técnica de intervención en las empresas, elaborada por F. C. Mann con el nombre de *feed-back*, se funda en el conjunto de estas comprobaciones y se halla empíricamente validada en medios reales. La resumiremos en el Capítulo 5 (pág. 182). Citemos también los trabajos de Lippitt, Watson y Wesley (1958) quienes, continuando la obra de Lewin a partir del "cambio de estado" de un grupo, estudian de manera sistemática las etapas de un cambio planificado

y los diferentes modos de intervención del "agente de cambio", que interviene en calidad de asesor en los grupos estructurados de una organización.

CONCLUSIONES

En el estado actual de la investigación, podemos concluir que las obligaciones libremente debatidas y luego aceptadas por un grupo o un equipo de trabajo, con el objeto de realizar un proyecto que desean sinceramente, son en realidad menos frustrantes para los participantes que las impuestas sin posibilidad de discusión previa. No obstante, un cambio estable de las normas de un grupo parece exigir la búsqueda y la determinación de un nuevo consenso; éste se obtiene mediante amplias posibilidades de expresión que permiten por sí mismas una autorregulación del grupo. Esta autorregulación debe estar referida, entonces, no solamente a lo que concierne al cumplimiento de la tarea propiamente dicha, sino también a las actitudes, las percepciones, las motivaciones individuales y grupales; sin olvidar, por supuesto, las comunicaciones, cuya eficacia debe ser continuamente mejorada.

Nos parece que estas consideraciones, teóricas y prácticas a la vez, justifican el interés actualmente demostrado por los diferentes grados de "participación" de los trabajadores en la vida de su empresa, como así también por una reflexión acerca del ejercicio del poder en las organizaciones de cualquier naturaleza. Nadie pone en duda que se evitarían muchos conflictos si se tuvieran en cuenta las aspiraciones individuales y grupales a una mayor libertad de expresión y a márgenes de iniciativa más amplios.

VII. LOS ROLES Y LAS ACTITUDES EN LOS GRUPOS PEQUEÑOS O REDUCIDOS

Ya hemos subrayado la importancia de la heterogeneidad de los participantes para la eficacia de un grupo. También hemos admitido que esa heterogeneidad, generadora de tensiones, era al mismo tiempo el motor de la progresión del grupo y la fuente de su creatividad.

Entre los aspectos de esa heterogeneidad podemos distinguir:

y los diferentes modos de intervención del "agente de cambio", que interviene en calidad de asesor en los grupos estructurados de una organización.

CONCLUSIONES

En el estado actual de la investigación, podemos concluir que las obligaciones libremente debatidas y luego aceptadas por un grupo o un equipo de trabajo, con el objeto de realizar un proyecto que desean sinceramente, son en realidad menos frustrantes para los participantes que las impuestas sin posibilidad de discusión previa. No obstante, un cambio estable de las normas de un grupo parece exigir la búsqueda y la determinación de un nuevo consenso; éste se obtiene mediante amplias posibilidades de expresión que permiten por sí mismas una autorregulación del grupo. Esta autorregulación debe estar referida, entonces, no solamente a lo que concierne al cumplimiento de la tarea propiamente dicha, sino también a las actitudes, las percepciones, las motivaciones individuales y grupales; sin olvidar, por supuesto, las comunicaciones, cuya eficacia debe ser continuamente mejorada.

Nos parece que estas consideraciones, teóricas y prácticas a la vez, justifican el interés actualmente demostrado por los diferentes grados de "participación" de los trabajadores en la vida de su empresa, como así también por una reflexión acerca del ejercicio del poder en las organizaciones de cualquier naturaleza. Nadie pone en duda que se evitarían muchos conflictos si se tuvieran en cuenta las aspiraciones individuales y grupales a una mayor libertad de expresión y a márgenes de iniciativa más amplios.

VII. LOS ROLES Y LAS ACTITUDES EN LOS GRUPOS PEQUEÑOS O REDUCIDOS

Ya hemos subrayado la importancia de la heterogeneidad de los participantes para la eficacia de un grupo. También hemos admitido que esa heterogeneidad, generadora de tensiones, era al mismo tiempo el motor de la progresión del grupo y la fuente de su creatividad.

Entre los aspectos de esa heterogeneidad podemos distinguir:

- por una parte, 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 la posición que el participante ocupa en el conjunto que constituye el grupo. Nos referiremos a ellas con el término genérico de "roles";

- por otra parte, todos los participantes manifiestan respecto de personas y de cosas, como así también respecto de las situaciones y de sí mismos, una disposición durable para percibir los estímulos que provienen de ellos y reaccionar mediante el juicio, el sentimiento o la acción.

Estas disposiciones (o "actitudes") pueden ser inducidas por la vida en grupo; también pueden relacionarse, en cierta manera, con los roles.

También estudiaremos, en forma sucesiva, los roles y las actitudes.

LOS ROLES

a) *Definiciones.* Un grupo no escapa al fenómeno de la división del trabajo, sobre todo si las situaciones a las cuales 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 (reales o tal como son percibidas). El comportamiento esperado por parte de un individuo, definido de acuerdo con sus "especialidades", constituye el conjunto de *roles* de ese miembro del grupo.

A. M. Rocheblave-Spenlé (1962) propuso la definición más general y más reciente del rol: es un "modelo organizado de conductas, relativo a una determinada posición del individuo en un conjunto interaccional". Dejando de lado el estudio de los roles en relación con las personalidades, los examinaremos en los niveles sociológico e intersubjetivo.

b) *Nivel sociológico.* Según Linton (1945), la posición que ocupa determinado individuo en un sistema social definido constituye su "status" en relación con ese sistema (por ejemplo: un mismo hombre puede tener un status de ciudadano, un status de magistrado y un status de padre de familia). De manera que el rol es "el conjunto de conductas consideradas 'normales' para el poseedor de ese status".

Recordamos aquí esas concepciones porque tienen mucha importancia en la vida de los grupos naturales, como así también en la de los grupos experimentales, en los que cada uno de los miembros aporta su propia "etiqueta" a partir de la cual los otros esperan (y a veces exigen) de él determinado número de comportamientos *a priori*. Se trata aquí del fenómeno de "expectativa de rol", del que hemos señalado algunas consecuencias cuando nos referimos a los obstáculos de la comunicación.

c) *Nivel intersubjetivo*. Es evidente, por otra parte, que los roles son interdependientes dentro de un grupo determinado: todo rol nos pone en contacto con "*partenaires*" (es el término utilizado durante la puesta en marcha de un psicodrama o de un "desempeño de rol") que se definen en relación con nosotros, mientras nosotros nos definimos en relación con ellos. No puede haber hijos sin padre, esposa sin marido, asalariado sin empleador, rol sin "contra-rol". Esta última afirmación se verifica también en los grupos de trabajo, a propósito de la función de liderazgo: no puede haber "dirigente" sin "dirigidos", ni "conductores" sin "seguidores".

Observemos de paso que, en determinado individuo, puede surgir un *conflicto entre roles* que corresponden a status diferentes; por ejemplo, en el momento de una huelga "política", un capataz puede sentirse dividido entre el rol que debe asumir de acuerdo con su status en la empresa (dar el ejemplo y mantener la disciplina) y su rol de ciudadano (manifestar sus sentimientos uniéndose al movimiento que lo solicita). Los conflictos de rol de este tipo no son escasos en la vida corriente, y también podemos encontrarlos en los grupos de trabajo o de discusión. La *confusión de roles* puede originar en los grupos problemas no menos arduos: esa confusión entre los miembros corresponde a expectativas diferentes en relación con un rol determinado. De todas maneras, la lealtad respecto del grupo se enfrenta frecuentemente con la lealtad respecto de la organización, muy especialmente entre los investigadores en quienes "el espíritu de cuerpo" parece aventajar bastante a menudo a la necesidad de una sana administración de los créditos de estudio que se les otorgan.

d) *Análisis de Benne y Sheats (1948)*. Las categorías de Bales, ya examinadas, constituyen un ejemplo de sistema de roles que permiten el análisis de la interacción en un grupo de toma de decisión. Para facilitar la observación de grupos de trabajo, Benne y Sheats elaboraron una hoja de análisis (véase Anexo N° 3) que diferencia de manera operacional los roles que poseen los individuos de un grupo en relación con las funciones que en él asumen.

Distinguen:

- roles *centrados en la tarea*, en relación con los mecanismos de *progresión*;
- roles de *conservación de la cohesión*, en relación con los mecanismos de *mantenimiento*;
- roles relacionados con la búsqueda de *satisfacción de las necesidades individuales*, que constituyen otros tantos obstáculos para la progresión y el mantenimiento del grupo.

Observaremos que este análisis no propone la existencia de una función diferenciada de líder; al ser el líder "el que percibe las necesidades del grupo y trata de satisfacerlas", toda intervención centrada en la tarea o en el mantenimiento de la cohesión es un acto de liderazgo. Por lo tanto, el liderazgo se reparte de manera más o menos igual en el tiempo y en el espacio entre los miembros; de manera que es una variable de comportamiento repartida entre éstos y no el patrimonio de tal o cual individuo predestinado. Si bien en los grupos naturales¹ puede aceptarse fácilmente este punto de vista, no sucede lo mismo en los grupos institucionales: es el problema que vamos a tratar ahora brevemente.

e) *Lo que puede ser el rol del jefe institucional*. En los grupos organizados dentro de una institución, el jefe obtiene sus poderes (*headship*) de esa institución, por cuenta de la cual los ejerce: ella le confiere el derecho de mandar y los medios de hacerse obedecer. De esta situación resulta la existencia de determinado número de expectativas de comportamiento, no solamente del jefe respecto de los subordinados, sino recíprocamente por parte de los subordinados respecto del jefe.

Pero resulta que el jefe institucional (el "responsable" frente a las jerarquías superiores) sólo cumple, en realidad, un número muy pequeño de acciones de liderazgo, y que se manifiestan "líderes ocultos" cuya importancia es apreciable.

Sólo le resta, entonces, concebir su función como algo que se desarrolla en el plano psicosociológico, según tres ejes:

- velar por el surgimiento y desarrollo de todos los roles pertinentes en relación con la progresión del grupo y su mantenimiento:

¹ *Grupos naturales* son los grupos que se constituyen de manera ocasional y espontánea con un objetivo definido que permite la satisfacción de necesidades individuales. Ejemplo de ello son las pandillas de niños, los equipos deportivos de aficionados, los círculos culturales, etc.

- ejemplo de roles de progresión: aclarar los objetivos, hacer tomar conciencia de la progresión, analizar las dificultades, servir de memoria, formular las normas aceptadas, proponer una elección entre varias eventualidades relativas a un mismo problema;
- ejemplos de roles de mantenimiento: hacer participar, conciliar, alentar, informar, formar, hacer tomar conciencia de las demoras (por ejemplo, de la hora en una reunión), referirse al sistema de obligaciones que determinan el cumplimiento de la tarea;
- hacer coincidir su rol institucional (*headship*) con la parte de liderazgo que puede eventualmente ser la suya, de acuerdo con la composición del grupo y las circunstancias;
- promover la instauración de un clima armónico dentro del cual todos tengan la posibilidad y el gusto de contribuir de manera útil a la progresión del grupo en el cumplimiento de su tarea.

LAS ACTITUDES

a) *Definición.* Generalmente se hace referencia a la definición elaborada por Allport (1935): "Estado mental y neurofisiológico constituido por la experiencia, que ejerce una influencia dinámica sobre el individuo, preparándolo para reaccionar de una manera particular frente a determinado número de objetos y de situaciones". Más brevemente, puede considerársela como un "estado funcional de preparación" que, como hace notar Duijker (1961), no se limita a conductas verbales, sino que se manifiesta en todas las conductas expresivas: "Ejecutada, más que formulada, vivida más que percibida", la actitud "es un principio unificante en las relaciones con nuestro mundo, con nuestro medio y con los otros". Definidas por su objeto, las actitudes (desde el punto de vista de las relaciones interpersonales a las que nos limitamos aquí) serán predisposiciones permanentes para actuar de determinada manera frente a los demás, dentro de un grupo restringido.

b) *Tipos de actitudes en la relación diádica.* Pueden definirse partiendo de la situación de entrevista, tal como fue estudiada por Porter (1950), solamente bajo el aspecto verbal. En el Cuadro N° 7 se da un ejemplo.

1. *Sugestión más o menos acentuada.* Indica al otro lo que conviene que haga; se le propone un modelo de comportamiento al que se aplica cierta fuerza de coacción.

CUADRO N° 7

Ejemplos de actitudes posibles frente a los demás
(según E. H. Porter, modificado)

Frase del alocutor:

"Estoy muy fastidiado; siento que se debe hacer algo, resolver esto..., pero el trabajo que se me propone es odioso; es superior a mis fuerzas. Querría, sin embargo, hacer algo... Estoy muy fastidiado..."

Respuestas posibles del alocutario:

— SUGESTION (más o menos acentuada):

"Usted debe solucionar ese problema; su camino está trazado: usted aceptará ese trabajo."

— EVALUACION:

"En resumen, usted permite que su deber se contraponga con una repugnancia puramente sentimental."

— AYUDA:

"Yo podría, ahora mismo, presentarlo al director de la agencia de colocaciones..."

— APOYO:

"No debe desanimarse. Es normal que, después de lo que le ha sucedido, se sienta un poco desamparado. Usted no es el primero en esa situación, pero podrá vencer sus dificultades rápidamente."

— PROFUNDIZACION:

"¿Está usted seguro de que se ve obligado a trabajar inmediatamente? ¿Qué le incita a pensarlo?"

— INTERPRETACION:

"Usted siente esa vacilación porque en usted se oponen el sentimiento del deber y una repugnancia natural a ciertas tareas."

— COMPRENSION:

"Usted está perplejo: por una parte siente la necesidad de trabajar; por otra, el único trabajo que, por el momento, se le ofrece no está de acuerdo con sus gustos. ¿No tiende usted a eso?"

2. *Evaluación.* Emite un juicio de valor sobre la intención del interlocutor, de manera implícita o explícita.

3. *Ayuda.* Provee al otro de posibilidades suplementarias que le permitirán alcanzar sus objetivos, pero sin ningún matiz de sugestión.

4. *Soporte.* Trata de tranquilizar al otro, indicándole lo que puede experimentar.

5. *Complemento de información.* Busca una información pura (encuesta), o una opinión sobre las informaciones disponibles (sondeo), o una aclaración sobre los sentimientos vividos (exploración).

6. *Interpretación.* Manifiesta ideas expresadas por el otro, explicando con claridad lo que no se ha dicho, develando lo que se ha ocultado (causas profundas, razones inadvertidas, motivos no confesados).

7. *Comprensión.* Vuelve a expresar de la manera más fiel posible la totalidad de lo que pasa en el otro, respetando la forma en que siente lo que vive. Contrariamente a los efectos de la interpretación, esta actitud nada agrega al contenido de conciencia del otro. Corresponde a la *empatía*, término utilizado por Rogers (1962) para indicar "la capacidad de penetrar en el mundo subjetivo del otro y participar de su experiencia en toda la medida en que la comunicación verbal y no verbal lo permite".

c) *Aplicación a la conducción de las reuniones de trabajo.* Enfocaremos aquí el trabajo en grupo, con un "presidente" designado que opta por no participar en lo profundo del debate. Lo designaremos con las iniciales C.R. (conductor de reunión). Los tipos de actitudes serán los siguientes:

1. *Sugestión.* Utilizada a veces en el ejercicio de actividades de "facilitación", tiene el inconveniente de perpetuar la dependencia del grupo respecto del C.R. (sobre todo cuando él es, además, jefe institucional del grupo).

2. *Evaluación.* Absolutamente desaconsejable por los mismos inconvenientes que presenta la actitud anterior.

3. *Ayuda.* Se puede limitar a proporcionar (si las posee) las informaciones de las que el grupo desearía disponer, o a ofrecer posibilidades de *elección* (tantas como la situación lo permita) entre varios procedimientos eventuales o procesos operatorios pertinentes de acuerdo con la situación.

4. *Soporte.* Sólo puede asumirse como excepción; en principio, debe evitarse para no reforzar las actitudes de dependencia del grupo frente al C.R.

5. *Complemento de información.* En relación con el problema tratado, la encuesta y el sondeo son las actitudes fundamentales del C.R. La formulación y la elección de las preguntas mediante las cuales serán expresadas constituyen varios de los momentos esenciales de la reunión. La exploración concierne a la vivencia afectiva del grupo y corresponde a la función de "regulación", que raramente interviene en las reuniones de trabajo.

6. *Interpretación.* Dada en el nivel del problema, puede aclarar lo que es percibido de manera confusa.

En el nivel del grupo, la interpretación trata de *explicar* lo que el grupo está viviendo y las razones por las cuales lo vive: debe, entonces, manejarse con mucha prudencia; si es acertada puede acelerar la progresión del grupo.

7. *Comprensión.* En el nivel del problema, permite formular las conclusiones intermedias que jalonan las etapas de la progresión. En el nivel del grupo se limita a *expresar* lo que el grupo está viviendo.

De acuerdo con nuestra experiencia personal, los supervisores de diferentes ramas de la industria adoptan espontáneamente las actitudes siguientes, en presencia de una elección que se les propone por escrito, al mismo tiempo que escuchan el texto registrado en cinta magnetofónica:

- en primer lugar y conjuntamente: encuesta y evaluación;
- en segundo lugar: ayuda y soporte;
- en tercer lugar: consejo e interpretación;
- en último lugar (en proporción ínfima): comprensión.

Una discusión de los resultados, seguida de una exposición didáctica que tiende a distinguir los tipos de actitudes, lleva a los mismos supervisores a identificar las actitudes comprensivas entre cinco actitudes sometidas a su elección, en el 50 por ciento de los casos, aproximadamente.

Estas comprobaciones justificarían una ejercitación sistemática de las actitudes más apropiadas para la conducción de un grupo de trabajo y podrían conducir a una reflexión sobre la práctica de la autoridad en las diversas organizaciones. (Véase también el Anexo N° 1, pág. 190.)

CONCLUSIÓN: ACTITUDES Y ROLES

No podemos dejar de imaginar que, en un mismo individuo, existe una relación entre sus actitudes y sus roles. Como lo hace notar Guillaumin (1961), la noción de rol "corresponde a una autorregulación activa del sujeto de acuerdo con el objeto-pareja, considerado como fuente de algunas resistencias o réplicas. Ahora bien, es eso precisamente lo que encontramos en la actitud. [...] De esta manera, en la actitud como en el rol, nos encontramos con una secuencia del comportamiento, organizada según un *pattern* de acuerdo con un objeto que presenta características determinadas para el sujeto.[...] Cuando hablamos de rol se acentúa un poco más la interacción y la reciprocidad de los procesos actitudinales". Esta cita tiene la intención práctica de hacer comprender de qué manera el psicodrama (véase Anzieu, 2010), desde un punto de vista casi terapéutico, puede lograr una evolución favorable de las actitudes interpersonales que generalmente originan inadaptación social.

Señalemos finalmente que, en un grupo, las actitudes comunes a todos los miembros pueden constituirse en un plazo más o menos largo; ellas facilitan la elaboración del consenso en la mayoría de los casos. Cuando están sistematizadas constituyen el elemento esencial de la *mentalidad del grupo*; en el extremo son el origen de una psicopatología de los grupos, que se extiende de los grupos asociales a los grupos enfermos (véase Cap. 5, págs. 165-177).

