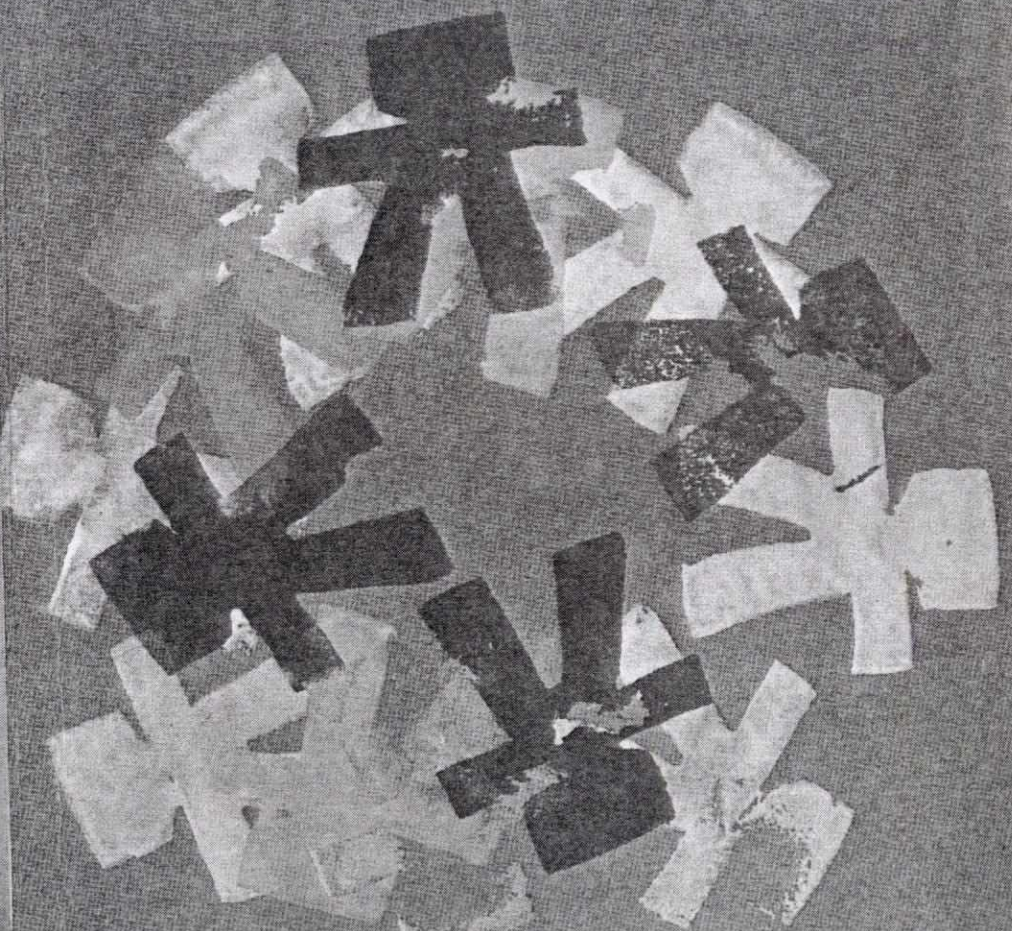


# LA DINÁMICA DE LOS GRUPOS PEQUEÑOS

Biblioteca de Psicología Contemporánea  
bpc

LA DINÁMICA DE LOS GRUPOS PEQUEÑOS DIDIER ANZIEU Y JACQUES-YVES MARTIN



DIDIER ANZIEU Y JACQUES-YVES MARTIN

EDITORIAL KAPELUSZ

60434

# LA DINÁMICA DE LOS GRUPOS PEQUEÑOS

DIDIER ANZIEU  
JACQUES - YVES MARTIN



EDITORIAL **KAPELUSZ**

Moreno 372 · Buenos Aires

# Índice

<i>Prefacio</i> .....	7
<b>1. EL CONCEPTO DE GRUPO</b> .....	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
<b>2. RESEÑA HISTÓRICA</b> .....	28
En Francia .....	30
Fourier y el mito del falansterio .....	30
Durkheim y la conciencia colectiva .....	33
Sartre y la perspectiva dialéctica .....	34
En Alemania .....	39
Tönnies, Smalenbach y las categorías sociológicas .....	39
Freud y el psicoanálisis .....	40
En los Estados Unidos .....	46
Los cuáqueros .....	46
La delincuencia juvenil .....	49
La sociometría .....	51
Las relaciones humanas en la industria .....	51
Comienzos de las experiencias de laboratorio .....	57
La perspectiva dinámica: Kurt Lewin .....	58

Título de la edición original: LA DYNAMIQUE DES GROUPES RESTREINTS.  
Publicada por Presses Universitaires de France, París. Traducción de MARINA  
E. ARATER DE HOMBRIA.

Todos los derechos reservados por (©, 1971) EDITORIAL KAPELUSZ, S.A.—  
Buenos Aires. Hecho el depósito que establece la ley 11.723. Publicado en  
mayo de 1971. LIBRO DE EDICION ARGENTINA. Printed in Argentina.

<b>3. LOS MÉTODOS</b> .....	65
El estudio de los grupos naturales .....	65
El enfoque clínico .....	65
El estudio psicoanalítico .....	70
El enfoque experimental .....	72
El análisis de la interacción .....	72
El recurso a los grupos artificiales .....	75
El método experimental .....	75
El enfoque clínico .....	82
<b>4. PRINCIPALES FENÓMENOS DE GRUPO</b> .....	90
<b>I. Las redes de afinidades y la moral</b> .....	90
El descubrimiento de Elton Mayo .....	90
Las diversas acepciones del término "moral" .....	91
La objetivación de las redes de afinidades en relación con la moral... ..	92
La evolución de las afinidades .....	94
Su aparición en los grupos reducidos .....	94
Su estabilidad en el tiempo .....	95
Su modificación bajo la influencia de factores exteriores .....	95
Algunos ejemplos de aplicaciones prácticas .....	96
Jenkins .....	96
Van Zelst .....	98
El "Survey Research Center" .....	98
<b>II. Un esquema dinámico de funcionamiento</b> .....	99
Energía utilizable y energía latente .....	99
Locomoción del grupo y sistemas de tensión .....	100
Energía de producción y energía de mantenimiento .....	101
Efectos de la resolución de los sistemas de tensión .....	102
Retorno a la clasificación de los grupos .....	103
Examen de los factores de progresión hacia los objetivos .....	104
<b>III. Las comunicaciones en los grupos reducidos</b> .....	105
Consideraciones generales .....	105
Importancia de las comunicaciones .....	105
Definiciones y distinciones .....	105
Clasificación .....	106
Los obstáculos de la comunicación .....	106
El proceso de la comunicación .....	106
Aspecto formal de la comunicación .....	106
Aspectos psicossociológicos de la comunicación .....	107
Clasificación de los obstáculos de la comunicación y esbozo de sus remedios .....	112

Las redes de comunicación y la cooperación en los grupos reducidos . . . . .	115
Bavelas . . . . .	115
Sidney Smith . . . . .	116
Leavitt . . . . .	117
Luce . . . . .	117
Flament . . . . .	119
Gilchrist y Shaw . . . . .	119
Otras variables . . . . .	120
Centralización y creatividad . . . . .	120
Centralización y necesidades personales . . . . .	120
Efectos de la competencia . . . . .	120
Efectos de la vecindad . . . . .	121
Tamaño del grupo y rendimiento . . . . .	121
Homogeneidad del grupo . . . . .	121
Superioridad del trabajo en grupo en relación con el trabajo individual . . . . .	122
Conclusiones . . . . .	122
<b>IV. La autoridad y la influencia . . . . .</b>	<b>123</b>
Los estilos de autoridad . . . . .	123
Experimentación . . . . .	123
Un modelo teórico según Norman R. F. Maier . . . . .	125
El principio . . . . .	126
La práctica . . . . .	127
Los matices necesarios . . . . .	129
Conclusiones . . . . .	132
Las investigaciones sobre la influencia . . . . .	132
Los trabajos de R. Lambert . . . . .	132
Otras investigaciones . . . . .	133
Las normas de grupo . . . . .	134
Experiencia de Asch . . . . .	134
Experiencia de Coch y French . . . . .	135
El problema de la dependencia . . . . .	136
Dependencia y estructuración afectiva del grupo: Redl . . . . .	137
Concepción lewiniana . . . . .	138
La dependencia constitutiva . . . . .	138
La dependencia de referencia . . . . .	138
Profundización del concepto . . . . .	138
<b>V. La toma de decisión en los grupos reducidos . . . . .</b>	<b>139</b>
Los caminos hacia los objetivos . . . . .	139
Las etapas de la progresión . . . . .	139
Los obstáculos de la progresión . . . . .	140
Los procesos de la decisión . . . . .	141

Conflictos y búsqueda del consenso . . . . .	141
Condición de validez de la decisión . . . . .	142
Examen preliminar . . . . .	142
Consenso . . . . .	143
Formalismo . . . . .	144
Los efectos de la decisión del grupo . . . . .	144
Conclusiones . . . . .	145
<b>VI. La resistencia al cambio . . . . .</b>	<b>146</b>
Consideraciones generales: la inercia de los sistemas y el equilibrio cuasi estacionario . . . . .	146
Las experiencias en el medio industrial . . . . .	147
El origen de las resistencias . . . . .	148
Experiencia de Coch y French . . . . .	149
Otras experiencias similares . . . . .	155
Conclusiones . . . . .	156
<b>VII. Los roles y las actitudes en los grupos pequeños o reducidos . . . . .</b>	<b>156</b>
Los roles . . . . .	157
Definiciones . . . . .	157
Nivel sociológico . . . . .	157
Nivel intersubjetivo . . . . .	158
Análisis de Benne y Sheats . . . . .	158
Lo que puede ser el rol del jefe institucional . . . . .	159
Las actitudes . . . . .	160
Definición . . . . .	160
Tipos de actitudes en la relación diádica . . . . .	160
Aplicación a la conducción de las reuniones de trabajo . . . . .	162
Conclusión: actitudes y roles . . . . .	164
<b>5. CAMPOS DE INVESTIGACIONES Y DE APLICACIONES . . . . .</b>	<b>165</b>
El grupo asocial . . . . .	165
Psicología individual y psicología de grupo en los inadapados . . . . .	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 maduradas 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.

escritas<sup>1</sup>. 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 tardío, 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 simbólico<sup>2</sup>: 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.

<sup>1</sup> 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".

<sup>2</sup> Véase G. Poulet, *Les metamorphoses du cercle*, París, Plon, 1963.

## 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 ajenas 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

\* 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 intermedio 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 religiosas) 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 permitirían 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 folklore, 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 Cena, 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 intervenciones<sup>1</sup>.

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

<sup>1</sup> 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 en un lugar convenido 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 interacción 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 seudoestatua 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, sóis 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, soviets, 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 frente<sup>1</sup>. ...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

<sup>1</sup> 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.”<sup>1</sup>

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. 162).

¿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 prejuizar 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.

<sup>1</sup> *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	Medio 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.

## 2

### Reseña histórica

Nunca se ha escrito una historia del grupo a través de los países y de las épocas. Si tal empresa fuera realizable, contribuiría a distinguir y a describir variedades del grupo típicas por su funcionamiento: la secta religiosa, el salón mundano, el club primero político y después deportivo, el comité de expertos, el cenáculo literario, la academia erudita, la patrulla militar, etc. Una historia de la conversación también sería un aporte precioso<sup>1</sup>.

La Antigüedad griega ha cantado en relatos legendarios la fraternidad de los jefes de guerra alistados en la misma expedición; el más típico se refiere a la expedición de los Argonautas, comandados por Jasón, para la conquista del fabuloso Vello de oro. Además, el pasaje de la disciplina autoritaria de la ciudadela guerrera a la vida en común entre hombres libres en la Ciudad nueva se nota en el doble personaje de la diosa Atenea, hija guerrera por excelencia y también encarnación de la sabiduría. Los mitógrafos precisaron bastante tardíamente la composición del consejo de los doce dioses y diosas del Olimpo, encargado de reglamentar los asuntos desde lo alto, símbolo de la administración democrática de la Ciudad.

Nuestra contribución se limitará aquí a dos momentos correspondientes a dos formas de reunión: la corte de amor y el consejo de administración.

<sup>1</sup> Gaston Boissier, en *La fin du paganisme* (Hachette, 1891), estudió las hermandades de religiosos y de religiosas (*sodalitates*) en la Roma antigua. Los historiadores contemporáneos comienzan a trabajar dentro de esta perspectiva: Véase Emile Coornaert, *Les compagnonnages* (Ed. Ouvrières, 1966); M. Agulhon, *La sociabilité méridionale* (cofradías y asociaciones en Provenza oriental a fines del siglo XVIII) (Aix, *La pensée universitaire*, 1966, multicopiado). Sobre los salones, véase R. Bray, *La préciosité* (A. Michel, 1948); *Les salons au XVIII<sup>e</sup> siècle*, de M. Glotz y H. Maire, (Hachette, 1945); las obras de Sèché sobre los *Cenduculos* románticos; el *Diario* de los Goncourt; la obra de Proust. Finalmente, ¿es necesario recordar la tentativa surrealista de una creación literaria de grupo a partir de las asociaciones libres colectivas?

El mundo feudal ve el reino de los señores inflamados de poderío y brutales en sus costumbres. ¿Cómo logran las mujeres ser tomadas en consideración? En la corte de Aquitania, en el siglo XII, aparece la primera de las cortes de amor: las damas nobles se reúnan para discutir un problema de casuística amorosa propuesto por una de ellas. Por ejemplo: ¿Puede una dama conservar su amor hacia un caballero que vuelve desfigurado de la guerra? La dificultad reside en que el héroe es entonces amado tanto por su hermosura como por su valor. El texto de Andréas Capellanus, *De amore libri tres*, nos ha conservado los informes de los debates que propagarían en las costumbres feudales un nuevo tipo de sensibilidad. El *Decamerón* de Boccaccio en el siglo XIV, y el *Heptamerón* de Margarita de Navarra en el siglo XVI, ofrecen variantes más alegres.

En los siglos XVI y XVII, después de los progresos en el arte de la navegación y del descubrimiento de nuevas tierras, aumentó el gran comercio marítimo, y con él los depósitos y los bancos. Los historiadores ven allí la fundación del capitalismo moderno. El comercio no se hacía sin reuniones de comerciantes de una misma corporación, que organizaban su abastecimiento, sus inversiones, las modalidades de venta, que negociaban con los competidores extranjeros, con los miembros de las corporaciones vecinas, con los reyes y con las municipalidades, y que se ponían de acuerdo entre sí. Un cuadro célebre de Rembrandt (4510), *Los síndicos de la corporación de pañeros* (1661-1662), perpetuó este fenómeno nuevo: la aparición de los consejos de administración. Al mismo tiempo, esta tela renueva el arte del retrato colectivo. Hasta entonces, los pintores representaban a los miembros de una cofradía inmóviles y uno al lado del otro, en varias filas, de la manera menos natural posible, como se advierte aún en la fotografía de una boda o de una clase escolar. Rembrandt sorprende al grupo en plena discusión. A la izquierda, el orador que ha concluido se sienta, cansado, como vencido por anticipado. Su adversario, en el lado derecho del cuadro, prepara el documento sobre el que funda su réplica. Entre ellos, el presidente se esfuerza por mantener la neutralidad. En el extremo derecho, el más joven, impulsivo e inexperto, no soporta la tensión que aumenta y esboza el ademán de retirarse. En el extremo izquierdo, el de más edad adopta un aire de hastío, como si dirigiera al benjamín el siguiente discurso silencioso: "Fácilmente te enojas, mi joven amigo; las reuniones son siempre así; tarde o temprano, los desacuerdos se expresan con violencia; siempre hay un momento en que las cosas se ponen feas". Todo, hasta el servidor de pie detrás del consejo, medio malicioso, inquieto, eterniza el breve momento del silencio antes de la tormenta.



*Fourier y el mito del falansterio.* En la obra de Charles Fourier (1772-1837), contemporáneo de A. Comte, reformador social y utopista, encontramos enunciados, parece que por primera vez, algunos de los principios esenciales para fundamentar una ciencia de los grupos.

Asombran a la vez, a Fourier, la armonía universal que reina en el mundo, de acuerdo con la ley de atracción descubierta por Newton, y los defectos de la organización económica y social de su tiempo, sobre todo los de la distribución comercial que conocía por propia experiencia profesional. Por otra parte, éste no es más que uno de los períodos transitorios que sucesivamente atraviesa la humanidad. Si el hombre ha sido hasta ahora una excepción de esa armonía universal, ello se debe a una educación moral errónea, que reprimió en él las pasiones. Pero la ley de la atracción pasional, cuando nada se opone a su funcionamiento, puede asegurar por sí misma el equilibrio del organismo social. Esto se obtendrá en la era siguiente, la de la civilización "societaria".

En esta civilización los hombres seguirán libremente sus pasiones, lo que los inducirá, por una parte, a asociarse (pues la participación en grupos satisface algunas tendencias fundamentales del ser humano), y por otra, a trabajar de manera atrayente para ellos (pues cada uno desempeñará el trabajo correspondiente a sus tendencias personales). Pascal decía que de todas las concupiscencias reunidas nacía cierto orden. Fourier se sitúa en esta misma línea: la variedad de las pasiones humanas debe permitir el cumplimiento natural de todas las tareas en su variedad. Además, el hombre es, por su naturaleza psicológica, un ser social o, más exactamente, un ser grupal. El problema, que es a la vez el de la reforma social y el de la reforma moral, reside entonces en el establecimiento de una organización social que responda plenamente a la psicología humana. Este pasaje puede y debe efectuarse sin violencia. "Hay que obrar sobre las pasiones y la industria a la vez" (Teoría de la unidad universal, en *Oeuvres complètes*, t. II, pág. VIII).

<sup>1</sup> No se ha escrito aún una historia, o inclusive una prehistoria de la dinámica de los grupos. Los textos accesibles en francés son, comenzando por el mejor documentado: E. A. Shils, *L'étude du groupe élémentaire* (0301); L. Wilson, *Sociographie des groupements* (0280); J. Stoetzel, *La psychologie sociale* (2270, cap. 14). En lengua inglesa sólo merecen citarse: R. E. L. Faris, *Development of the small group research movement*, en M. Sherif, M. O. Wilson (3270); en lengua alemana, P. R. Hofstätter, *Gruppendynamik. Die Kritik der Massen Psychologie* (3710).

Toda pasión trata de satisfacer una tendencia. Las tendencias son doce. Cinco se relacionan con placeres de los sentidos (gusto, tacto, oído, vista, olfato); son individuales, inclusive individualistas; las siete restantes son sociales. Cuatro se relacionan con el deseo de entablar lazos afectivos, por lo tanto "con los grupos y con las series de grupos"; interviene en ellas la ley de la atracción; las dos tendencias más importantes son la amistad (origen de los grupos de camaradería) y la ambición (origen de los grupos corporativos); las dos tendencias menores son el amor (origen de la o las vidas en pareja) y la paternidad (origen del grupo familiar); el círculo, la hipérbola, la elipse y la parábola representan respectivamente a estos cuatro tipos de grupos.

Finalmente, tres tendencias —descubrimiento personal de Fourier— provocan los procesos de la búsqueda del acuerdo con los demás: son las pasiones "mecanizantes", los motores del funcionamiento de los grupos: la emulación (o espíritu de partido), la variación o alternancia (la necesidad de cambio de compañeros y de trabajo), y el esmero (o entusiasmo irracional).

Las doce pasiones se combinan de manera diferente en cada hombre de acuerdo con sus respectivas intensidades. Resultan, así, 810 caracteres aritméticamente posibles. La comunidad ideal reunirá alrededor de 1620 personas, con un representante de cada sexo por carácter: es la falange. Vive en edificios y trabaja en un territorio, generalmente agrícola, que se llama *falansterio*. Cada uno trabaja allí según sus gustos; cada uno, de acuerdo con las similitudes y la complementaridad de los gustos, de acuerdo también con sus simpatías personales, se inscribe en las series de trabajadores. "Los impulsos sólo nos arrastran al mal cuando nos libramos a ellos individualmente." Por el contrario, en un falansterio, "los impulsos naturales, llamados atractivos, tienden a formar series de grupos contrastados, en los cuales todo lleva a la industria, ahora atrayente, y a la virtud, ahora lucrativa" (*Le Nouveau Monde industriel et sociétaire*). "La serie de los grupos es el modo generalmente adoptado por Dios para la distribución de los reinos y de las cosas creadas." "Cuando un grupo crece se subdivide en subgrupos que forman una serie de partidos escalonados según matices de opiniones y de gustos" (*Traité de l'association domestique agricole*). Fourier es mercedamente el precursor de la dinámica de los grupos, en cuanto a algunos de sus contenidos.

Dejemos a un lado los aspectos económicos del falansterio, cooperativa de distribución, en donde se reparte el sobrante de la producción para remunerar el capital y para recompensar el trabajo y el talento. Dejemos a un lado también los aspectos domésticos: las

familias no comen aisladamente sino en el refectorio; la elección del compañero sexual es libre y permanente, pero debe declararse por adelantado al buró de "matrimonios". Fourier y sobre todo sus discípulos son también precursores de la metodología de una ciencia de los grupos. En el momento en que A. Comte fundaba la sociología excluyendo la posibilidad de aplicarle el método experimental, Fourier abre otro camino<sup>1</sup>. La Falange es una experiencia factible, una experiencia que pone a prueba la psicología industrial tal como Fourier la concibe, y que anula o confirma las hipótesis sobre los mecanismos fundamentales de la atracción. Nadie en esa época concibe una experimentación rigurosa en esos campos. Pero Fourier propone algo importante: una experiencia global, de larga duración, sobre una comunidad relativamente restringida y creada para ese propósito. Con esto anticipa dos de las ideas fundamentales de Kurt Lewin:

a) La creación artificial de grupos a los que se asignan tareas de grupos reales, pero que sólo puede llevarse a cabo con grupos de pequeña dimensión;

b) La imposibilidad de poner a prueba las hipótesis de la psicología grupal sin una cierta práctica social, la imposibilidad de separar la investigación de la aplicación; reconocemos aquí la idea de *action-research*, de investigación activa. Fourier propone el ejemplo de las "granjas experimentales" en las cuales los agrónomos tratan de provocar la transformación de la agricultura mediante una demostración meramente tecnológica, ejemplo que podría extenderse de la tecnología ("la industria") a la psicología grupal ("las pasiones").

El furierista más conocido, Victor Considérant, propone a la Constituyente, en abril de 1849, el proyecto de un "ministerio del Progreso y de la Experiencia" para "el examen y el ensayo de todas las invenciones o innovaciones en el campo de la técnica y de la organización social, a condición de que se presten para pruebas locales". A partir de 1840, toda una serie de experiencias furieristas se lleva a cabo en los Estados Unidos, país nuevo, que buscaba su organización social y que se prestaba muy naturalmente para esas experiencias (había conocido, veinte años antes, la época de los ensayos owenistas). La comprobación del fracaso respecto de los

<sup>1</sup> Todo el pasaje que sigue se refiere a un artículo de Robert Pagès, "Quelques sources, notamment fouriéristes, de la sociologie expérimentale", *Arch. internat. Sociol. Coopération*, 1958, 4, págs. 127-154. Las concepciones de Fourier acerca de la vida amorosa y sexual han sido estudiadas en trabajos inéditos, en S. Debout, "La Terre permise de Charles Fourier", *Temps modernes* 1966, 22, N° 242, págs. 1-55.

falansterios norteamericanos —el que más duró no pasó de los trece años— exige una aclaración. Se habían aceptado todos los voluntarios, sin preocuparse por seleccionarlos para obtener una gama suficientemente variada de caracteres. Los recursos del suelo, de la financiación y de las competencias técnicas eran generalmente muy pobres. Pero, principalmente, el éxito de la experiencia, cuando se producía, era la causa del fracaso final: los mejores falansterianos alcanzaban una formación tecnológica, económica y psicosociológica que acrecentaba su valor profesional y humano tanto como sus ambiciones y se marchaban para ganar más en otra parte, o provocaban la disolución del falansterio para retomar su dirección en provecho propio. Además, los socios pasaban frecuentemente de un falansterio a otro, ocasionando, de esta manera, perturbaciones en el equilibrio pasional y técnico de los falansterios, aunque lo hacían con la intención de *comparar* las diferentes experiencias en desarrollo.

El espíritu experimental se define en Francia en el opúsculo de Pellarin: *L'expérimentation et l'empirisme en matière sociale* (1874). En la misma época lo encontramos en acción en el "familisterio" que J. B. A. Godin organiza en Guisa. Se trata de una empresa de fabricación de aparatos de calefacción y de artículos de quincallería, con alojamiento y educación "societarios". Para privar a la autoridad patronal de la determinación de las capacidades, a Godin se le ocurre medirla de acuerdo con los votos de los trabajadores por sus compañeros. Durante muchos años, compara las clasificaciones obtenidas mediante la apreciación de los superiores, mediante el voto de los camaradas y según las medidas referidas a los productos fabricados. Godin aparece, entonces, como precursor de la encuesta sociométrica, de la notación objetiva y del diagnóstico psicosocial de la empresa.

*Durkheim y la conciencia colectiva.* Sin distinguir entre grupo pequeño o reducido y sociedad global, Durkheim, el fundador de la escuela sociológica francesa, a fines del siglo XIX echa las bases de una teoría del grupo. El pasaje del clan a la sociedad es el de la solidaridad mecánica a la solidaridad orgánica fundada en la división del trabajo. Durkheim define al grupo social como algo más que la suma de sus miembros, es decir, como totalidad (definición que Sartre rectificará, a la luz de la dialéctica hegeliana: el grupo no es una totalidad, sino una totalización en proceso). Forja la hipótesis de una conciencia colectiva (un grupo tiene percepciones, sentimientos y voliciones propias). Esboza el análisis de las funciones psicológicas del grupo (función de integración: el individuo anóni-

co, es decir, *out-group*, es más frágil que el individuo integrado en una comunidad familiar, profesional, religiosa, y se encuentra más expuesto, por ejemplo, al suicidio; función de regulación de las relaciones interindividuales que, libradas a sí mismas, naufragan en la desconfianza y la hostilidad; y aun función idolátrica: un grupo unido y eficiente tiende a adorar, a divinizar la fuerza que siente en sí y que sólo es la cohesión sujeta a su código de valores).

Muchos de los resultados de la psicología social experimental nacida en los Estados Unidos hacia 1930-1935, no son más que redescubrimientos de los trabajos olvidados de la escuela de Durkheim.

*Sartre y la perspectiva dialéctica.* Más cerca de nosotros está otro gran autor francés que terminó de dar al grupo sus cartas de nobleza filosóficas. Sartre publicó *El ser y la nada* en 1943: en esa obra trataba del individuo humano, en sus relaciones consigo mismo, con su cuerpo, con su destino personal y con otro compañero humano. El tomo I de la *Crítica de la razón dialéctica* (2600), aparecido en 1960, explora campos nuevos: el hombre frente al grupo y a la historia colectiva. Para Sartre, la reflexión sobre el grupo es, sin duda, la respuesta a la pregunta: ¿De qué manera ha sido posible un fenómeno como el stalinismo? ¿Hay algún medio para impedir que la fuerza viva de la Revolución se pervierta de ese modo?

La dialéctica, tal como Sartre la interpreta, es el itinerario del pensamiento humano en su enfrentamiento con la naturaleza y la sociedad para transformarlas: es la lógica de la acción. Procede mediante contradicciones, negaciones constructivas y síntesis parciales, nunca acabadas y siempre enjuiciadas. Se distingue del razonamiento científico habitual, analítico y determinista, porque aprehende desde adentro el movimiento propio de los seres y de las situaciones. Así, para Sartre, el grupo no es un hecho estático, sino un "todo dinámico, en movimiento, por hacerse, con relaciones dialécticas de interioridad entre las partes". Sartre se opone, así, al mismo tiempo, a la concepción organicista que representa al grupo según el modelo de un organismo vivo, y a la concepción cibernética, que lo reconstruye según el modelo de una máquina de servomecanismo.

El primer motivo de la dialéctica, en el campo social, es la lucha contra la escasez. Las relaciones humanas se constituyen sobre ese fondo de lucha contra la escasez (escasez de alimentación, de mujeres, después escasez de obreros, de máquinas o de consumidores). El intercambio (intercambio de mercaderías, de mujeres

entre los clanes, etc.) ofrece el prototipo esencial de esas relaciones. La violencia es otro aspecto de esta lucha, en la que todo individuo es, al mismo tiempo, un posible sobreviviente y un sobrante por suprimir; la violencia es "la escasez interiorizada". La lucha contra la escasez es, pues, la fuente de la historia.

En Sartre se encuentra una distinción fundamental entre aglomeración (*rassemblement*) y grupo. Los grupos no están dados: provienen de una aglomeración, y corren el riesgo de recaer en ella.

La aglomeración, o también lo colectivo, es, por ejemplo, la cola o hilera de personas que espera el ómnibus, el conjunto de lectores de un diario o de oyentes de una emisión radiofónica, el conjunto de los consumidores que forman el mercado de un producto, la masa rural o el proletariado industrial explotados. Las personas que se alinean cuando se detiene el ómnibus están, así, determinadas por la escasez de los medios de transporte y de su capacidad, toman un número que fija el orden en el que subirán, o esperarán, como sobrantes, el ómnibus siguiente. Su amontonamiento se reduce a una serie de números; permanecen anónimos los unos para los otros, raramente entablan una conversación, si no es para cosas sin importancia, y se encierran detrás de su diario; constituyen una muchedumbre pasiva y resignada que sufre su destino, una yuxtaposición de soledades, una unidad en serie, es decir, de tipo aritmético. Tienen, no obstante, necesidades, intereses y objetivos en común, se dirigen a su trabajo, a su casa o a sus diversiones, son usuarios de los transportes y habitantes de la ciudad. Pero el interés común sigue siendo exterior a ellos, impuesto desde afuera y como extraño a ellos. A veces uno de ellos se rebela, protesta contra la circulación, la Dirección de Tránsito, renuncia a su viaje, llama un taxi. No cambia nada del sistema, sigue convencido de que no puede modificar nada. No acepta vivir de esa manera, pero lo aflige su impotencia para cambiar algo de ese modo de vida. Igual análisis se aplica a los viajeros que van en el mismo ómnibus, o en el mismo compartimiento del tren (excepto cuando un incidente o un accidente cambia bruscamente la situación y suelta momentáneamente las soledades en un grupo), a la masa de los lectores, de los oyentes, de los consumidores y de los trabajadores. A veces, las rebeliones se tornan colectivas: los usuarios se apoderan de un ómnibus vacío que pasa en el otro sentido y lo desvían de su dirección; las revueltas de campesinos en la Edad Media proporcionan un modelo: son efímeras, y no modifican en absoluto la naturaleza profunda de la situación.

Tres condiciones deben llenarse para hacer posible el pasaje de la aglomeración al grupo.

a) Conviene, en primer lugar, que el interés que los miembros tienen en común sea lo suficientemente poderoso como para que ellos lo interioricen y tomen conciencia de él y para que de interés en común se convierta en interés común. Esto supone que los participantes descubren que su interdependencia es necesaria para la satisfacción del interés. Registran este descubrimiento, en la historia de la humanidad, fórmulas en parte justas y en parte huecas, del tipo de: "La unión hace la fuerza", "Todos para uno y uno para todos". No es suficiente una arenga para que se produzca este descubrimiento de manera concreta y efectiva. Se lleva a cabo mediante todo un proceso dialéctico. El conocimiento de todos los miembros entre sí prolifera en el grupo, ocasiona el deshielo de las comunicaciones y el pasaje de corrientes de simpatía (y de antipatía). La mejor comprensión recíproca de todos hace nacer una estima, aunque desigual y frágil, de cada uno de los miembros hacia cada uno de los otros. En este momento el interés común puede ser realmente aprehendido por todos y puede exceder los monopolios del grupo —mediante subgrupos de objetivos incompletos o dudosos— y la resistencia pasiva de algunas individualidades que rehúyen comprometerse en una aventura común. Dicho de otra manera, la primera transformación interna de un grupo, la que condiciona a las otras, reside en que cada individuo comienza a tener importancia para cada uno de los otros. En el momento del nacimiento de un grupo, cada uno experimenta la humanidad de los demás.

b) La segunda condición, dice Sartre, es pasar de las comunicaciones indirectas a las comunicaciones directas. Los psicólogos dirían más bien: de las comunicaciones unilaterales a las comunicaciones bilaterales, es decir, con retorno al emisor; con retroalimentación (*feed-back*).

c) La última condición es la existencia, en la sociedad global, de grupos que defiendan activamente intereses antagónicos y que provoquen, implícitamente, la lucha contra ellos.

El nacimiento del grupo, según los psicólogos, se produce en un movimiento de tensión entre un peligro común y un objetivo común. Sartre juzga este análisis exacto, pero incompleto: las relaciones entre los miembros se transforman, entonces, cualitativamente; además, el nacimiento se opera durante una acción común que surge libremente de una *praxis* que reúne a los miembros en un modo nuevo, que los arranca de la inercia de lo colectivo, de la imposibilidad de actuar, de las relaciones de exterioridad entre sí, una *praxis* mediante la que recobran el empleo concreto de la

libertad, que los pone en situación de inventar soluciones nuevas y de transformar la realidad en vez de soportarla. Este nacimiento es una *sorpresa*, incluso para los interesados: el grupo naciente es un grupo "en fusión" en el que la serialidad de la vieja aglomeración desaparece "en provecho de la homogeneidad amorfa de un grupo joven", en el que el hecho de ser para los demás un extraño se funde al calor de la experiencia común. El nacimiento puede sobrevenir de varias maneras, pero la preferida por Sartre es la conmoción revolucionaria. El análisis de las jornadas de julio de 1789 le proporciona un brillante ejemplo.

Los miembros del grupo en fusión viven, según Sartre, tres experiencias: la de la solidaridad, la de la pertenencia (o integración) a una realidad colectiva nueva y la del otro como tercero regulador de mi acción en la acción común. Se niega y se vence la imposibilidad de cambiar la vida: la acción del grupo confirma la imposibilidad de esta imposibilidad. La divisa republicana transcribe la experiencia del grupo en fusión: *praxis* común que quiebra la imposibilidad de actuar (libertad); todos son equivalentes a todos, sus semejantes homogéneos (igualdad); todos necesitan de todos los demás para que el grupo exista (fraternidad). El grupo en fusión, dice también Sartre, es la razón constituyente.

Los estadios ulteriores de la evolución del grupo, si los grupos antagonistas no lo han vencido por la violencia, dependen de la razón constituida: es el grupo "pasión". En un nivel diferente se vuelve a encontrar el mismo problema del comienzo: el grupo es desgarrado por la misma tensión dialéctica entre su poder creador (invención de nuevos lazos entre los miembros, descubrimiento de realidades nuevas realizables mediante su acción) que se agota rápidamente, y la recaída en lo práctico-inerte, en la aglomeración. El grupo no ha salido nunca, de una vez por todas, de la aglomeración: siempre debe recomenzar el movimiento.

Todo grupo, una vez constituido, está obligado, entonces, a adoptar medidas para sobrevivir. Dos tipos de medidas, según Sartre, que entrañan obligaciones.

En primer lugar, el grupo persigue en su seno a todo miembro sospechoso de querer retirarse de la acción común. De allí los conflictos, las oposiciones, las depuraciones, el "terror", que trata de "liquidar lo serial en cada miembro en provecho de la comunidad" y que instituye "la obligación de la fraternidad". De allí "el juramento" por el que todos se comprometen a mantener su pertenencia al grupo. "Somos hermanos porque después del acto creador del juramento somos nuestros propios hijos, nuestra invención común." En el estadio precedente, la fraternidad era una

experiencia vivida, una invención libre surgida en el momento. Ahora, cada uno la impone al otro en la duración.

En segundo lugar, el grupo establece reglas, se da una jurisdicción, establece sus procedimientos de trabajo y de decisión y emite o admite algunas normas comunes.

Si ha asumido esas dos obligaciones sin recaer en la aglomeración inerte, el grupo prosigue. Continúa, explica Sartre, interiorizando los resultados que ha producido (las "estructuras" del grupo aparecen entonces), luego modificando las estructuras para asimilar esta interiorización, y finalmente superando esa modificación en busca de objetivos nuevos: "La *praxis* del grupo es efectuar continuamente su propia reorganización", lo que constituye la esencia misma de la dialéctica. El grupo sólo puede superarse organizándose, es decir, dándose tareas precisas y limitadas, articuladas con sus objetivos lejanos, y diferenciando en su seno funciones atribuidas a miembros diferentes. El grupo posee entonces verdaderamente su soberanía, ya que en lugar de contemplarla, la ejerce. Pero vuelve a introducir la alteridad porque distribuye roles a sus miembros y para ello utiliza, necesariamente, sus competencias, es decir, sus desigualdades. La solución para todo grupo consiste en inventar una estructura que concilie el impulso inicial, la intención y el entusiasmo primeros con las necesidades prácticas de las acciones que debe preparar y realizar. El jefe es, entonces, el órgano de integración del grupo.

Cuando la organización está bien ajustada, la misma amenaza fundamental de la inercia acecha al grupo bajo una nueva forma: la organización que funciona demasiado bien tiende a tomarse a sí misma por la finalidad; es la burocracia, en la que las formalidades triunfan sobre los objetivos, en la que las relaciones humanas se degradan otra vez. Nuevamente los conflictos de competencias o de partidos, las iniciativas individuales contrarias a las tareas establecidas y las depuraciones restituyen su poderío al grupo o precipitan su muerte. Paralelamente a ese trabajo sobre sí mismo, y al mismo tiempo que se transforma, el grupo real aprende a conocerse: adquiere, según la hermosa expresión de Sartre, un "conocimiento silencioso de sí mismo".

El grupo, que ha sobrevivido a la fase de organización, se instala en otro género de existencia. Ya no es grupo efímero, sino grupo de institución. Así, en todo momento, el grupo lucha en sí mismo contra la inercia práctica que lo afecta. De este modo, todo grupo, a diferencia del organismo vivo y de la máquina electrónica, es "una totalización en proceso, pero su totalidad está fuera de sí en su objeto".

## EN ALEMANIA

*Tönnies, Smalenbach y las categorías sociológicas.* Entre las categorías sociológicas elaboradas a principios del siglo XX, algunas se aplican indiferentemente al grupo pequeño y a la sociedad global, y han sido utilizadas en el primer campo de manera más o menos consciente y clara.

Tönnies definió *Gemeinschaft* y *Gesellschaft* en la obra que lleva ese mismo título. Smalenbach agregó *Bund*<sup>1</sup>.

Las tres categorías aparecen siempre dentro de una organización social preexistente, en la que constituyen una diferenciación y con respecto a la cual mantienen relaciones del tipo figura-fondo, o de interacción dialéctica. Además, esas categorías constituyen abstracciones del espíritu y raramente existen en estado puro en lo concreto; una realidad social particular las combina más o menos en diferentes grados.

*Gemeinschaft* corresponde a los agrupamientos de parentesco y de lugar (según la expresión de R. Maunier), es decir, a los fenómenos de vecindad impuesta (según la expresión de J. Monnerot); el individuo nace en una familia y en un pueblo dados de antemano, no elegidos por él, que determinan su participación en una vida en común y hacia los cuales desarrolla un sentimiento de pertenencia muy fuerte. Los lazos de sangre y la solidaridad con el clan parecen en su origen indistintos, sobre todo en las sociedades nómades. Esta indistinción subsiste en las comunidades campesinas. *Gemeinschaft* es una manera de ser que se comparte con la comunidad, manera de ser espontánea y que excluye la conciencia clara, la crítica y la justificación. La herida infligida a uno de sus miembros, lesiona a la comunidad entera; ésta exige sin discusión posible la venganza de sangre. Las declaraciones de amistad y de adhesión son superfluas en el seno de este tipo de comunidad: la fiesta lleva al paroxismo y permite exteriorizar los sentimientos sociales latentes.

*Gesellschaft* es una asociación voluntaria, fundada en un contrato, tácito o explícito, y cuya finalidad es proceder a los intercambios, en primer lugar intercambios de mercaderías y de dinero. La sociedad anónima por acciones proporciona un ejemplo. En ella, todos los individuos están aislados, son independientes: buscan su interés, su beneficio, es decir, no procuro a otro un beneficio deseado por él sino para recibir en cambio el mío. Esta ha

<sup>1</sup> F. Tönnies, *Communauté et société* (trad. francesa, Presses Universitaires de France, 1944); H. Smalenbach, *Die soziologisch Kategorie des Bundes*, Munich, 1922.

sido en todos los tiempos la actitud de los productores y de los comerciantes. La extensión del gran comercio y de la banca en el Renacimiento, y después la revolución industrial de los siglos XVIII y XIX, la han generalizado: la noción de *homo oeconomicus* deriva de ella. *Gesellschaft* es la sociedad contractual, de acuerdo con un ideal jurídico y capitalista, en la que las relaciones entre las personas se despojan de todo calor humano, de toda afectividad: solamente cuentan el cálculo frío y el interés egoísta.

El *Bund* es la liga, la alianza, a la que adhiere apasionadamente el individuo adolescente o adulto para procurar en común objetivos muy valorizados e idealizados. Son variantes de él la "casa de los hombres", la sociedad de guerreros en algunas tribus primitivas, la amistad compartida y la "comunidad" de los iniciados que han vivido juntos la misma experiencia sobrenatural. La adhesión al *Bund* es una decisión libre, que *compromete* al individuo, en el sentido más fuerte del término. De ello resulta que los miembros se reconozcan como iguales. Entre ellos se desarrollan fenómenos de afinidad, cuya gama va desde la "fraternidad viril" que excluye a las mujeres, hasta el matrimonio por amor. El reclutamiento se hace por elección interna. Periódicamente, el grupo recrea en sí la efervescencia de los sentimientos calurosos, en ocasión de reuniones plenas de misterio y de atmósfera sagrada: la guerra, la experiencia mística, el trabajo o la caridad, son sus objetivos más frecuentes.

El *Bund* presenta algunos aspectos de sociedad secreta, pues su disciplina es estricta; el débil, el traidor y el que divulga las creencias o las decisiones fundamentales son castigados con la muerte. El *Bund* hace de sus miembros héroes, mártires y militantes: es iglesia naciente, secta, ejército de moral elevada y lleno de fe en su misión, movimiento de juventud, gran partido de masa, orden de predicadores o de asesinos. Pero el *Bund* es precario, como todos los estados de entusiasmo y exaltación; sobrevive si se transforma en una comunidad de vida (*Gemeinschaft*) o de intereses (*Gesellschaft*): más que un estado es un momento, el de la renovación social.

*Freud y el psicoanálisis.* En la misma época, Freud propone claves totalmente diferentes para explicar los fenómenos de grupo, que él relaciona con los procesos puestos de manifiesto mediante el psicoanálisis. Sus dos trabajos fundamentales sobre el tema son *Totem y tabú*, de 1913, y *Psicología colectiva y análisis del yo*, de 1920 (3900 y 3901).

Diferentes trabajos antropológicos (Darwin, Robertson, Smith) le sugieren (*Totem y tabú*, cap. IV, 5) una mitología psicoanalítica

que explica la transición de la familia al grupo. En el principio era el padre de familia, tirano violento, que se reservaba la posesión de las hembras y expulsaba a sus hijos cuando crecían para evitar que ellos atentaran contra este derecho de propiedad; los hermanos expulsados terminan por rebelarse uniéndose; proceden en común —pues ninguno puede exceptuarse y todos deben ser cómplices— al asesinato del padre y al festín en que devoran al muerto. Esta comunidad totémica materializa la identificación de todos con el antepasado envidiado y derrotado; simboliza la igualdad y la solidaridad de todos; funda la sociedad nueva que reposará sobre los tabúes, es decir, sobre una moral: renunciar a matar y a comer el animal totémico (sustituto del padre muerto idealizado), renunciar a tener relaciones sexuales con las mujeres o las hijas del padre, parientes de ellos (origen del tabú del incesto y la regla de la exogamia). Este relato legendario e intemporal repite varios componentes de las relaciones humanas descubiertas mediante la experiencia psicoanalítica: ambivalencia (es decir, mezcla de admiración y de celos) de los hijos frente a la imagen paterna, así como de los subordinados frente a los que ejercen la autoridad; identificación plena de arrepentimiento con esta imagen una vez rechazada; idealización del padre muerto, divinizado y convertido en objeto de culto; ensayo de una sociedad democrática, en la que todos los hombres, hijos de ese padre ahora simbólico, es decir, legislador, serían hermanos e iguales, inventarían la justicia entre ellos y el respeto mutuo por sus vidas; eficacia del asesinato cometido en común para cohesionar un grupo; virtud de la comida en común para acallar los sentimientos de culpabilidad, realizar la identificación de todos con el personaje así recordado y encarnar la unidad de acción del grupo.

El mito freudiano responde a la pregunta: ¿Existe, desde el punto de vista psicológico, otra fuente de autoridad y de organización del grupo que no sea la autoridad patriarcal? ¿Podemos forjar una organización social que respete la justicia sin que ella se introduzca mediante la imagen paterna? Freud, en su segundo trabajo, demuestra que esta organización existe en todos los lugares en que los individuos, que se encuentran en situaciones de rivalidad, transforman sus celos en solidaridad, renunciando todos a la dominación de los demás y haciendo de esta misma manera imposible que todos los demás aspiren a esa dominación.

Freud señala el surgimiento de ese nuevo modo de organización en la familia numerosa (el amor equitativo de los padres hacia todos sus hijos, y la ventaja para éstos de constituir un frente común contra las exigencias de los padres, los conducen a transformar su

rivalidad fraterna natural en comunidad fraternal). en la escuela (puesto que no podemos ser nosotros mismos los preferidos de la maestra, es necesario que todos estemos en igualdad de condiciones y que nadie goce de favores o de privilegios), en los clubes de admiradoras (no están celosas unas de otras, ya que por su número y ante la imposibilidad en que cada una de ellas pueda apoderarse por sí sola del objeto de su admiración, todas renuncian a él, y se hacen solidarias, compartiendo autógrafos y reliquias de su "estrella"). El espíritu de cuerpo nace de la transformación de los celos en solidaridad.

El origen de la psicología grupal es, pues, la identificación. Pero se trata en este caso de un fenómeno complejo.

El hombre extiende naturalmente a los jefes la imagen que de niño se hizo de la autoridad paterna. La concepción clásica de la autoridad, la de la llamada autoridad natural, confirma esta extensión. Dios tiene autoridad sobre todos los hombres porque los ha creado; el padre tiene autoridad sobre sus hijos porque los ha engendrado; el rey tiene autoridad sobre sus súbditos porque es el "padre" de sus súbditos.

El psicoanálisis hace pensar que semejante concepción surge de la mentalidad infantil. Decir que es una concepción infantil no es una crítica negativa. En la medida en que el niño y el salvaje continúan adormecidos en el corazón del adulto civilizado, el ser humano sólo puede representarse a sus jefes como modelos ideales, o como autoridades severas, todopoderosas y crueles.

La personalidad humana está constituida de tal manera que junto al "yo" (es decir, el sentimiento consciente de ser uno mismo), existe el "ideal del yo" (fuente de la autoapreciación y la autocrítica). En un grupo social, el jefe toma el lugar del ideal del yo en cada uno de sus miembros y ello explica la solidaridad psicológica entre estos últimos.

Un grupo social coherente y eficaz se representa a su jefe como un hombre superior, que ama con igual amor a todos los miembros de la colectividad, que conoce las necesidades de cada uno de ellos. Si el grupo es demasiado grande como para permitir que el jefe conozca individualmente a cada uno, una organización jerárquica sirve de intermediario entre el jefe y los miembros. La imagen del padre justo y bueno es, pues, la que sostiene la cohesión grupal.

Así ocurre en el ejército: el comandante en jefe quiere a todos sus soldados, cada capitán es el padre de su compañía, como el coronel lo es del regimiento y el ayudante de su sección. Lo mismo sucede en las iglesias: Dios ama a sus fieles sin excepción y sin distinción; los sacerdotes o los pastores son los padres de la

parroquia, como Dios lo es de la comunidad entera de los fieles. Y lo mismo ocurre en toda organización grande. Podemos captar allí el origen del culto a la personalidad. El lazo psicológico, arcaico y fundamental de la identificación que une los miembros a sus jefes, da origen a un segundo lazo, que une a los miembros entre sí: los soldados, los fieles, etcétera, se consideran como iguales y como hermanos o camaradas; a su vez se aman entre sí, se ayudan, se sostienen, se asisten. Ese es el segundo factor de cohesión: todos se identifican con los demás miembros del grupo. Esta identificación posee la misma naturaleza psicológica que la sugestión en el campo del tratamiento médico o la fascinación amorosa en el campo de la pareja sexual. Surge de esto una primera conclusión: "Todos los individuos quieren ser iguales pero dominados por un jefe. Muchos iguales, capaces de identificarse unos con otros, y un solo superior: tal es la situación que encontramos realizada en toda colectividad plena de vitalidad."

La imagen paterna implica una segunda dimensión, que explica una serie de otros fenómenos. Todo jefe es objeto de resentimiento. La imagen de un jefe severo y cruel provoca una hostilidad generalmente consciente. La imagen del jefe ideal también provoca hostilidad, pero ésta es casi siempre reprimida e inconsciente. El psicoanálisis ha demostrado, en efecto, que toda adhesión íntima duradera (amistad, amor conyugal, relaciones padre-hijos) deja un sedimento de sentimientos de enemistad hacia el compañero. Es la "ambivalencia" de los sentimientos humanos, es decir, una mezcla de amor y de odio. La ambivalencia es también característica de las situaciones del grupo; dos asociados pasan el tiempo peleándose; un subordinado murmura constantemente contra su superior; cuando dos familias contraen una alianza, cada una de ellas se considera la más distinguida o la que efectúa un mayor sacrificio; dos ciudades vecinas compiten por celos; el inglés habla mal del escocés; el español desprecia al portugués, los pueblos del norte a los del sur, y así en otros casos semejantes.

La historia y la leyenda están llenas de estallidos más o menos bruscos de la hostilidad acumulada contra el jefe ideal y adorado (cf. "quemamos lo que adoramos"), por ejemplo, un profeta asesinado, un rey guillotinado, un general fusilado, un profesor ridiculizado, un hombre de Estado desterrado, Sócrates condenado a beber veneno, etc. En algunas sociedades arcaicas, el sacerdote vaticinador era despedazado y devorado. Los primeros reyes de tribus latinas eran extranjeros; se los sacrificaba solemnemente un día festivo determinado. Los sacrificios de animales o de simulacros también parecen ser acciones sustitutivas del sacrificio del jefe,

símbolo a su vez del sacrificio secretamente deseado del padre. Los pensamientos latentes y raramente confesados, que subyacen en semejantes acciones, son: mi padre me impide llegar a ser hombre; no podré llegar a serlo sino cuando él haya desaparecido. El jefe impide a los ciudadanos ser libres: desembaracémonos de él.

El progreso social parece estar representado por el pasaje del grupo social fundado en la autoridad del padre y la identificación con el jefe (este grupo sería a su vez un progreso respecto de una organización social anterior, de tipo matriarcal) a la sociedad de hermanos fundada en la identificación mutua, la solidaridad, el compromiso recíproco de respetarse y de ayudarse, el renunciamiento al poder absoluto, a la posesión exclusiva de los bienes, es decir, fundada en tendencias realmente sociales. Pero este progreso no se alcanza de una vez para siempre.

Por una parte, las imágenes arcaicas subsisten, con toda su fuerza, en el inconsciente individual y colectivo, y se consuma el retorno inevitable de lo rechazado, como sucede en el culto del héroe muerto por los suyos, en la necesidad de un jefe, el deseo de divinizar a los individuos superiores o en el retorno a los regímenes fuertes. Por otra parte, si bien la organización fundada en la autoridad de tipo paternal encubre una fuente de inestabilidad, que es el resentimiento contra los que mandan por su severidad y su crueldad, o simplemente por su poder, la organización fraternal está minada por el retorno a las rivalidades, por la supervivencia de amores propios y de deseos de dominación, y por la fragilidad de las tendencias sociales, nacidas más tardíamente en el individuo. De todo esto resulta que, para los grupos y las sociedades, el estilo de autoridad tiene una evolución de ritmo cíclico, como ya lo había formulado Aristóteles.

El mito psicoanalítico del asesinato del padre es para el grupo lo que el mito de Edipo para la personalidad individual. Uno y otro señalan la experiencia afectiva que el individuo o el grupo deben vivir y vencer para constituirse en sujeto autónomo. El niño se hace hombre confiándose al amor de su madre, y luego renunciando a él, para exigir y dar amor a otra mujer, por una parte; y asumiendo y superando su odio hacia el padre rival, reconociéndose su hijo y deseando llegar a ser padre a su vez, por la otra. Un grupo se hace soberano, en el sentido en que Rousseau habló de la soberanía del pueblo como fundamento de la ley social, mediante el exorcismo del fantasma del gran monarca, matando la imagen del jefe innato, del hombre semidivino, poseedor de los poderes y dispensador del orden civil. El asesinato del padre es la operación simbólica mediante la cual los individuos reunidos por un interés común

renuncian a obtener su fuerza y su unidad, ya sea de uno de los suyos, cualesquiera sean sus funciones, sus títulos, su foja de servicios o la aureola de su prestigio, ya sea de un maestro, de un profeta, o de un héroe del que el grupo sería tributario, y se comprometen, mediante un contrato social generalmente tácito, a mancomunar sus fuerzas, competencias y recursos psíquicos y materiales, para ayudarse mutuamente, respetarse, estimarse, asumir toda tarea y toda responsabilidad necesaria para el éxito del grupo y delegada por éste. El grupo extrae de sí mismo su fuerza y su unidad. Ya no es el fruto de un héroe fundador, ni el hijo de un jefe superior. Es su propio padre, se da su propia legislación y su propia justicia. Sustituye la genealogía de tipo familiar por otro orden de realidad, otro encadenamiento simbólico, que es el de la creación social.

El *psicoanálisis aplicado* a la acción en grupos fue, primeramente, obra de los padres, de los maestros, de los ingenieros que, después de haber recibido una formación psicoanalítica, extrajeron sus consecuencias para la educación de los hijos, la vida de una clase o la organización de una colectividad. La primera realización fue, sin duda, la de *August Aichhorn* (1878-1949). Pedagogo de profesión, había protestado contra la introducción del reglamento militar en la enseñanza austríaca y decidió organizar una casa de reeducación para muchachos en Oberhollabruner, cerca de Viena. Después de haber ensayado en vano los métodos entonces preconizados, encontró en el psicoanálisis el hilo conductor de una acción reformadora en los jóvenes delincuentes. Esta experiencia sirvió de modelo para muchas tentativas posteriores e inauguró el verdadero tratamiento de la delincuencia juvenil. El autor la consigna, en 1925, en *Verwahrloste Jugend* (3725).

Para él, no hay otro modo de reeducación que el manejo de la transferencia, y los resultados satisfactorios obtenidos por educadores no psicoanalistas son tales, en realidad, a causa de una utilización hábil, aunque inconsciente, de aquélla. Primeramente, en los sujetos en los que predominan los factores neuróticos, o en los que el superyó es severo, la transferencia es en general espontánea pero negativa. Es necesario hacerla positiva lo antes posible y Aichhorn enumera algunas reglas con este propósito: no repetir la actitud de los padres, que ha provocado, precisamente, las reacciones negativas; aliviar la culpabilidad del niño; no adoptar nunca la actitud que el niño espera de usted; hablarle de lo que le interesa, no de lo que ha cometido, etcétera. En segundo lugar, en los jóvenes delincuentes asociales y narcisistas, que Aichhorn diferencia intuitivamente de los precedentes, la transferencia generalmente no



existe y la primera condición es, entonces, **provocarla**. La actitud psicoanalítica estricta ya no es suficiente; los educadores deben preparar el medio propicio para que la transferencia se produzca por sí misma. El éxito de Aichhorn consistió en trasladar la experiencia psicoanalítica individual a la organización de una escuela de readaptación. Los principios directores de este tratamiento por el medio parecen ser los siguientes: proscribir los castigos corporales y, en consecuencia, eliminar los casos patológicos que exigen el empleo de la fuerza; separar los niños en grupos lo más pequeños posibles, que reúnan sujetos con el mismo tipo de dificultades; darles permiso para entrar y salir, ya que no tienen posibilidad de dominar sus instintos; demostrarles interés y afecto; ganar su confianza mediante una mesa bien provista y una atmósfera optimista; encontrar para cada uno la ocupación que le conviene; resolver los conflictos haciendo que el niño, mediante la conversación, descubra sus emociones. Una de las experiencias memorables de Aichhorn fue el establecimiento de la transferencia en el "grupo agresivo", constituido por niños rechazados por todos los otros grupos; se los dejó pelear y romperlo todo, sin ninguna intervención represora de los educadores y sin castigarlos, lo que les provocó una frustración intolerable y los hizo salir de su indiferencia afectiva; experimentaron su primera emoción colectiva: una decepción plena de ira por no haber llamado la atención de los adultos. Los educadores volvían al caso precedente, el de un grupo de transferencia negativa, la cual debía transformarse entonces en transferencia positiva. Pero el odio finalmente experimentado por esos delincuentes "desafectivos" aparecía claramente como el reverso de un amor del que habrían carecido.

#### EN LOS ESTADOS UNIDOS

*Los cuáqueros* surgen en el siglo XVII en Inglaterra. Son herederos de los "buscadores" que, frente a la multiplicación de las sectas, practicaban un culto enteramente libre y se reunían en pequeños grupos en los que oraban o hablaban en un mismo pie de igualdad, sin ninguna organización jerárquica. Fox, el fundador de los cuáqueros, predica la resurrección del cristianismo primitivo: formar grupos de creyentes unidos orgánicamente por lazos vivientes; mediante la participación en los grupos, lograr que la conducta de todos en la vida cambie efectivamente. Se intitulan Sociedades de amigos. Sus reuniones descansan en la libertad de la inspiración y de la creación (ni clero, ni sacramentos, ni credos

impuestos de antemano), en la igualdad de los participantes, incluidas las mujeres (ni superior, ni presidente, todos son "sacerdotes"), en la búsqueda directa, por parte de todos, de la verdad divina, bajo la vigilancia de la inspiración colectiva. Sus reuniones comienzan con el silencio, que continúa hasta que alguien se encuentra en estado de hablar con absoluta sinceridad. Todos los participantes son co-responsables del mantenimiento de la disciplina y del ejercicio de las diferentes funciones necesarias. Las discusiones de orden práctico están abiertas para todos, con la condición de hablar de acuerdo con un espíritu de verdad y no para tratar de imponerse. Los grupos cuáqueros mantienen entre sí muchos lazos. La asamblea de los delegados asegura la dirección colegiada del movimiento.

En Inglaterra y en las nacientes colonias americanas, un gran número de esos grupos contribuye a expandir, en el siglo XVIII, las ideas de tolerancia religiosa, de justicia social, de antiesclavitud, de pacifismo, de humanización del sistema penitenciario, de instrucción de los jóvenes, etcétera. Su realización más espectacular fue la fundación de Filadelfia (Ciudad del amor fraternal) en el centro de Pensilvania, en América del Norte, llevada a cabo por William Penn, de común acuerdo con los indios. En el siglo XIX, otro cuáquero, el psiquiatra Tuke, abrió en el campo una casa de retiro para el tratamiento de alienados mediante la convivencia con personas sanas. Herederos del espíritu de los cuáqueros, pero sin reivindicar su filiación, los grupos de Oxford se constituyen a partir de 1921 bajo el impulso de Franck Buchman. De ellos nace, inmediatamente después, el "Rearme moral".

La concepción cuáquera del grupo democrático, fermento de valores morales y espirituales, agente del cambio individual y del cambio social, es el origen de la ideología que acompaña en los Estados Unidos al nacimiento de la dinámica de grupos.

Influida por las prácticas cuáqueras de los primeros colonos ingleses y por la voluntad de emanciparse de la tutela del Viejo Mundo, es decir, de la imagen paterna, la mentalidad americana debía estar muy abierta para la vida de los grupos. El viajero francés Alexis de Tocqueville, en su obra *De la democracia en América*, aparecida de 1835 a 1840, observó la importancia de la vida en grupo en los Estados Unidos: "No quiero hablar de las asociaciones políticas con ayuda de las cuales los hombres tratan de defenderse contra la acción despótica de una mayoría o contra las impiedades del poder real. Ya he tratado este tema en otra parte. Es evidente que si cada ciudadano, a medida que se hace individualmente más débil, y por consiguiente más incapaz para preservar aisladamente su

libertad, no aprende el arte de unirse con sus semejantes para defenderla, la tiranía crecerá necesariamente con la igualdad. Sólo se trata aquí de asociaciones que se forman en la vida civil, y cuyo objeto no tiene nada de político. Las asociaciones que existen en los Estados Unidos no constituyen más que un detalle en medio del inmenso cuadro que presenta allí el conjunto de las asociaciones... Los norteamericanos de toda edad, de toda condición y de todo espíritu, se unen continuamente. No sólo tienen asociaciones comerciales e industriales en las que todos toman parte, sino también asociaciones de otras mil especies: religiosas, morales, serias, frívolas, unas muy generales y otras muy particulares, algunas inmensas y otras muy pequeñas; los norteamericanos se asocian para organizar fiestas, fundar seminarios, construir albergues, levantar iglesias, distribuir libros o enviar misioneros a los antípodas: crean de esta manera hospitales, prisiones y escuelas. Ya se trate, finalmente, de revelar una verdad, o de desarrollar un sentimiento por el apoyo de un gran ejemplo, los norteamericanos se asocian. En todos los casos en que, a la cabeza de una empresa nueva, véis en Francia al gobierno, y en Inglaterra a un gran señor, podéis estar seguros de que veréis en los Estados Unidos a una asociación. He encontrado en América algunos tipos de asociaciones de las que confieso no haber tenido siquiera una idea, y he admirado a menudo el arte infinito con el que los habitantes de los Estados Unidos llegan a determinar un objetivo común para los esfuerzos de un gran número de hombres, y a hacerlos marchar libremente.”<sup>1</sup>

Entre 1925 y 1935 una verdadera psicología científica de los grupos comienza a desarrollarse en los Estados Unidos. Es paralela a una reflexión filosófica que exalta la relación con los demás en la formación de la personalidad humana (George H. Mead), y el papel del grupo primario en la socialización de los instintos individuales (Charles H. Cooley). Según G. Mead<sup>2</sup>, la personalidad del niño se desarrolla en relación con los “prójimos significativos”, representados por los miembros de la familia y los compañeros de juego. El niño no aprende solamente las reglas del juego; interioriza las actitudes de los otros mediante una disposición natural para aprehender el rol de los demás y puede, de esta manera, tomar conciencia de sí como distinto de los demás. Con Cooley<sup>3</sup>, podemos decir que el hombre se define como animal grupal: “No es necesario creer que la unidad del grupo primario esté constituida

solamente sobre la armonía y el amor. Esta unidad implica siempre diferenciaciones y generalmente rivalidades; supone la afirmación de sí y las diferentes pasiones individuales; pero esas pasiones están socializadas mediante la simpatía y se someten, o tienden a someterse, a la disciplina de un espíritu común. La voluntad de un individuo puede ser ambiciosa, pero el objeto principal de esa ambición será algún objeto deseable en el pensamiento de los demás, y experimentará un sentimiento de fidelidad hacia las normas comunes que recomiendan el servicio de los demás y el proceder leal”.

Las primeras encuestas científicas, que se llevan a cabo simultáneamente, tratan acerca de la delincuencia juvenil y las relaciones humanas en la industria.

*La delincuencia juvenil.* La criminología tenía una razón muy importante para interesarse en esa forma de grupo que constituye el *gang*: los individuos antisociales son generalmente más peligrosos en grupo que individualmente. Mientras Aichhorn, en Austria, demostraba cómo una buena utilización del grupo podía servir para readaptar delincuentes, los autores americanos se esforzaban en analizar el empleo peligroso que, librados a sí mismos, hacían de él los delincuentes. Frederick Trasher (3300), en la década de 1920, recoge observaciones sobre 1100 bandas de jóvenes delincuentes de Chicago, basándose en informes policiales y en conversaciones con sus ex miembros. “El *gang* es un grupo primario... Despliega todos los tipos de comportamiento de cuerpo, inclusive la deliberación y el establecimiento de planes con la mayor sangre fría. Además, puede desarrollar una tradición elaborada, casi una cultura particular, y en ese sentido es... como una sociedad en miniatura.” Trasher observa que el *gang* de menos de veinte miembros está sometido a dos tendencias opuestas: dividirse en subgrupos o pandillas, que son embriones de nuevos *gangs*; o confederarse alrededor de un *gang* dominante. La naturaleza de las empresas del *gang*, en conflicto permanente con la policía, la sociedad y otros *gangs*, lo obliga a una unidad de autoridad y a una división de tareas muy estrictas; en el curso de sus empresas, los miembros del *gang* adquieren status que les fijan ciertos roles (el cerebro, el bufón, el preferido, el matón, el chivo emisario); el jefe es el que tranquiliza al grupo con su presencia y le permite vencer su temor ante algunas acciones; es una personalidad fuerte, física y moralmente; comparte hasta cierto punto honor y responsabilidades con las otras personalidades fuertes del grupo; el fundamento de su poder es, sin embargo, “democrático”: sigue siendo jefe sólo en la medida en que se

<sup>1</sup> Vol. III, IIª parte, cap. 2, pág. 175 de la edición de 1864.

<sup>2</sup> *Mind, self and society*, Chicago, 1934.

<sup>3</sup> *Social organization*. 1909.

acomoda a los deseos del grupo. Por eso los cambios frecuentes de jefe en los *gangs*; más que los castigos físicos, es la coacción ejercida por la opinión colectiva del grupo lo que mantiene la cohesión de éste y la fidelidad de sus miembros.

En los años 1930, William F. Whyte (3310) orienta su investigación hacia la colonia italiana de Boston y la localiza sobre un pequeño número de bandas que estudia intensamente en forma de observador-participante. Se trata de bandas que se forman en las esquinas de los barrios pobres, y que no son necesariamente delincuentes. La banda de los Norton se caracteriza por una jerarquía estable, que se refleja en todas sus actividades: hasta los resultados del *bowling* no dependen de la habilidad personal sino del rango en el grupo. Cuando un buen jugador de rango bajo juega con un jugador mediocre pero de rango elevado, los otros miembros del grupo, con sus bromas o de otra manera, ejercen una presión social que hace perder sus medios al buen jugador. Las comunicaciones circulan de acuerdo con el canal jerárquico, exactamente como en un organismo burocrático: la información sube a la cumbre para la preparación de las decisiones; la decisión desciende gradualmente hasta abajo; más exactamente, cada nivel jerárquico está en interacción constante con los dos niveles vecinos. "El jefe es el foco central de la organización del grupo. Si está ausente, los miembros del *gang* se dispersan en varias fracciones pequeñas. No hay actividad común ni conversación general. Cuando el jefe aparece... se convierte en el centro de la discusión. Un subordinado comienza a hablar, se detiene si observa que el jefe no escucha y comienza nuevamente cuando obtiene la atención del jefe... El jefe es el que actúa cuando las circunstancias lo exigen. Tiene más recursos que los subordinados. El pasado ha demostrado que sus ideas son justas... Cuando da su palabra a uno de sus muchachos, la mantiene. Los subordinados solicitan sus consejos y su palabra de aliento y él, más que ningún otro, recibe sus confidencias. También él sabe más que nadie lo que ocurre en el grupo... El jefe es respetado por su rectitud... Tiene amigos (los que le siguen inmediatamente en el orden jerárquico) y es indiferente hacia muchos miembros; pero para conservar su reputación de imparcialidad, no debe permitir que una animosidad personal estorbe su juicio... Hay cambios en la dirección, no por la ascensión al poder de un muchacho de rango bajo, sino por trastornos de rango en la cumbre. Cuando un *gang* se escinde en dos, la causa es un conflicto entre el jefe y uno de sus anteriores lugartenientes" (págs. 258-261). El status en la banda y el status en la sociedad están relacionados: el jefe de la banda es el más conocido fuera de ella; inversamente, los

subordinados más bajos se hallan menguados por su movilidad social, su estrecha dependencia de la banda, de sus normas y de las adhesiones, acciones y actitudes a las que ella induce. Whyte observa, igualmente, un punto al que la multitud de las confirmaciones ha restado importancia: el de que los miembros de semejantes bandas, cuyo campo es la calle, tienen muy pocos intereses y actividades en su familia o en su trabajo; son "desocupados" que tratan de pasar el tiempo juntos, personas sin objetivos que se aburren, y para quienes el grupo, por los placeres que les permite compartir, es en sí un objetivo.

*La sociometría.* En 1930, en el curso de una encuesta realizada en una institución de adolescentes delincuentes (la Institución Hudson, cerca de Nueva York), J. L. Moreno (0260), que ya había creado el psicodrama, verifica y ajusta la técnica sociométrica. Los seres humanos están relacionados entre sí mediante tres relaciones posibles: simpatía, antipatía e indiferencia. Las relaciones pueden medirse con la ayuda de un cuestionario en el que cada miembro de un grupo indica las personas del grupo a las que elige o a las que rechaza como compañeros. El escrutinio de las respuestas permite establecer una especie de radiografía de los lazos socio-afectivos (*el tele*) dentro del grupo; el sociograma es su representación gráfica. Algunas configuraciones de esos lazos explican ciertos fenómenos de grupo. Por ejemplo, una cadena de simpatías constituye una red de comunicación en la que ésta circula rápida y discretamente. De esta manera, en la Institución Hudson, la propagación de rumores y la evasión de internados siguen una cadena semejante. Otro ejemplo: los pabellones en los que los reeducadores encuentran más dificultades son aquellos en los que existen antipatías entre los internados del pabellón. El cuadro sociométrico del conjunto de la Institución permite proceder a una recomposición de los efectivos de los pabellones de manera tal que la cohesión de los grupos, propicia en sí misma para un mejor clima educativo, se ve reforzada por la aproximación de las "simpatías" y la dispersión de las "antipatías". Asimismo, cuando la encuesta sociométrica ha descubierto a los aislados o rechazados en un grupo, se hace más fácil proponer la conveniencia de un tratamiento psicodramático.

*Las relaciones humanas en la industria.* Elton Mayo (1880-1950) era un profesor de filosofía australiano que se interesó tanto en la psicología del trabajo como para ocupar diferentes puestos en la industria. Prosiguió su carrera en los Estados Unidos,

en donde dirigió, de 1926 a 1947, el Departamento de Investigación industrial de la Universidad de Harvard.

La primera encuesta de Mayo en América (septiembre de 1923 - agosto de 1925) se refiere a la inestabilidad del personal (tasa de rotación: 25 por ciento por año) en los talleres de hilandería de una fábrica de Filadelfia (tasa de rotación media de 5 a 6 por ciento en el resto de la fábrica). Después de muchas dificultades, debidas principalmente a la fuerte oposición de los capataces, Mayo ajusta y hace imponer por la dirección un sistema de pausas intercaladas de diez minutos, dos por la mañana y dos por la tarde, durante las cuales los obreros pueden recostarse en literas; esas pausas, primero fijas, se dejan finalmente libradas a la iniciativa de los obreros, en grupos de tres. La tasa de rotación se estabiliza en 5-6 por ciento por año; el ausentismo disminuye; la moral se mejora; el rendimiento sobrepasa la norma hasta un grado nunca alcanzado por este taller, lo cual permite la obtención de primas. En esa época, Mayo da una interpretación psicofisiológica de los resultados: la vigilancia prolongada de las tareas de tejido provoca la fatiga en el plano físico y, en el plano mental, el aburrimiento, la dispersión de la atención y ensoñaciones melancólicas; las pausas fueron eficaces al aportar a los obreros un escape físico y psíquico. Volviendo sobre esta experiencia, en su obra *The social problem of an industrial civilization* (Andover Press), escrita en 1945, Mayo le dará una interpretación psicosociológica: el interés manifestado por la dirección hacia los obreros, al instituir las pausas a pesar del consejo de los capataces, y después la decisión de confiar a los mismos obreros la organización de las pausas, modificaron la psicología del obrero frente a su trabajo y respecto de sus camaradas; el sentimiento de responsabilidad en el primer caso, y el de solidaridad en el segundo, estaban despiertos. Esta acción, dice Mayo, transformó "una horda de solitarios en un grupo social".

La experiencia crucial fue desarrollada por Mayo en los talleres Hawthorne de la *Western Electric Company*, cerca de Chicago. Esos establecimientos fabrican material telefónico; ocupan 40 000 personas, de las cuales 29 000 son obreros; la empresa es muy avanzada desde el punto de vista de las realizaciones sociales y el clima social es allí favorable. Una experiencia anterior acerca del mejoramiento del alumbrado (noviembre de 1924-abril de 1927) había dado sorprendentes resultados; paralelamente a este mejoramiento, el rendimiento aumentó en el grupo experimental, lo que es normal, y también en el grupo de control, en el que el alumbrado no había variado. Además, el rendimiento continuó progresando, incluso cuando inmediatamente después disminuyó notablemente el alum-

brado. Los dirigentes de la empresa decidieron entonces proceder a una encuesta acerca del rendimiento, más general y mejor vigilada, confiada a Mayo (abril de 1927-junio de 1929). El experimento ya no se llevó a cabo en las condiciones incómodas del taller, sino en una habitación especial, dotada de todos los aparatos de registro y de medición que permitirían establecer la incidencia de los factores físicos (humedad, temperatura) sobre el rendimiento, y en la que un observador del equipo de Mayo estaría permanentemente presente: es el *test-room*. La investigación, programada para un año, tenía que responder a algunas preguntas simples concernientes a la fatiga y el aburrimiento de los obreros y a sus actitudes hacia el trabajo; el surgimiento progresivo de hipótesis psicosociológicas prolongaría la duración y modificaría el contenido de la encuesta.

En el *test-room* trabajan seis obreras jóvenes y expertas; cinco proceden al ensamblado de relés de teléfono, lo cual constituye una tarea monótona; la sexta, en contacto con el exterior, asegura la provisión. El capataz es el mismo que dirige el gran taller vecino, en el que las jóvenes trabajaban antes; pero ahora están más libres: pueden hablar entre sí; se discute con ellas acerca del rendimiento obtenido; existe la preocupación de mantener un ambiente amistoso; se vigila su sueño y su salud. Se las invita a trabajar con normalidad, sin prisa. Se eligieron primero dos voluntarias, amigas entre sí, que seleccionaron sus compañeras.

La primera experiencia (15 semanas) consiste en comparar el rendimiento de las obreras del taller, sometidas a una remuneración colectiva, con el del *test-room*, en donde reciben un salario de equipos por piezas, siendo todas las otras condiciones iguales; el rendimiento aumenta, alcanzando a 2500 relés por semana. Durante la segunda experiencia (24 semanas), se ensayan diferentes sistemas de pausas intercaladas y se mantiene el que favorece el mejor rendimiento: una pausa de un cuarto de hora por la mañana, con merienda servida por la empresa, y una de diez minutos por la tarde. Dos obreras, cuyo espíritu de cooperación se juzgó insuficiente, se reemplazan entonces; una de las nuevas, italiana, va a tomar a continuación el liderazgo del grupo.

La tercera experiencia (32 semanas) se refiere a la reducción de la jornada, después de la semana de trabajo. Aquí también se retiene la fórmula mejor adaptada (aumento del rendimiento sin aumento de la fatiga): jornada de trabajo normal, pero supresión del trabajo el sábado a la mañana. El rendimiento aumenta notablemente (2800).

Los encuestadores están satisfechos, pero uno de los dirigentes de la Compañía, que había seguido de cerca las experiencias

preliminares sobre el alumbrado, propone administrar la misma contraprueba: suprimir las mejoras materiales que se considera que han provocado el aumento del rendimiento y ver si éste vuelve a su punto de partida, o si se mantiene en el nivel actual. Es el período de la "gran dilucidación" (43 semanas; fines de 1928-principios de 1929):

a) Se suprimen las pausas y la merienda; se restablece la semana de 48 horas repartidas en seis días, pero se mantiene el salario de equipo por pieza: lejos de disminuir, el rendimiento sobrepasa los 2900;

b) Se restablecen las pausas, con una bebida caliente solamente por la mañana: el rendimiento alcanza los 3000.

Las obreras están tan sorprendidas como los encuestadores por el resultado; lo atribuyen a la desaparición de obligaciones anónimas difusas que, en el taller grande, provocan una detención de la producción; se sienten "liberadas", y psicológicamente más cómodas para trabajar.

El mejoramiento de las condiciones materiales del trabajo sólo ha desempeñado, por lo tanto, un papel secundario. El cambio en las actitudes y en las interacciones psicosociales se revela como esencial. En vez de ser individuos aislados que trabajan cada cual por su propio interés, y que soportan pasivamente las condiciones materiales y psicológicas del taller grande, las obreras del *test-room* han llegado a *considerarse como miembros de un grupo*. Ellas mismas se eligieron; reciben un salario de equipo; se las ha consultado acerca de los cambios experimentales proyectados; discuten entre sí sobre su trabajo, su rendimiento, sobre los cambios; la libertad de conversación les ha permitido conocerse mejor; la simpatía se ha desarrollado y reforzado entre ellas, ocasionando encuentros y entretenimientos comunes fuera del trabajo; surgen personalidades influyentes que atraen a las otras: así, el papel de la joven italiana fue decisivo en el período de la gran dilucidación; el sentimiento de pertenecer al grupo valoriza a las jóvenes: los encuestadores solicitan su cooperación, las rodean de atenciones, de benevolencia; obtienen así un status social más elevado y cada modificación experimental, en lugar de ocasionar resistencias al cambio, fue vivido como la confirmación de su promoción social; el grupo adhiere fuertemente a su objetivo, que es el de ayudar a la empresa a resolver algunos problemas de organización; esta finalidad es claramente percibida por cada uno de los miembros; la vida en el grupo modificó la desconfianza anterior

de cada individuo frente a la jerarquía; finalmente, la moral elevada del equipo constituía para el taller grande una fuente de dinamismo ejemplar: a medida que las mejoras prácticas se extienden del *test-room* al taller grande, el rendimiento presenta allí una progresión análoga. El resultado más importante de la encuesta, para la psicología social, es la demostración de que el individuo no reacciona frente a las condiciones prácticas del medio por lo que ellas son, sino por la manera en que las siente y que esta manera depende en gran parte de las normas y del clima del grupo en el que trabaja o vive, y de su grado de pertenencia al mismo.

La experiencia del *test-room* prosiguió después de junio de 1929, pero perdió su pureza experimental por la crisis económica que se expandió en los Estados Unidos; se ensayaron nuevas modificaciones en la duración del trabajo, porque la reducción de la actividad de la empresa así lo exigía.

Finalmente, las cinco obreras del conjunto fueron despedidas con todo el personal joven durante el verano de 1932: las condiciones excepcionales en las que habían trabajado durante cinco años las había marcado de tal manera que tuvieron grandes dificultades para readaptarse a un trabajo de condiciones corrientes. El *test-room* se cerró en febrero de 1933.

Las conclusiones de la experiencia de 1927-1929 no son, sin embargo, suficientemente probatorias para Mayo:

1) ¿No son las personalidades que componían el equipo responsables del comportamiento de éste durante la experiencia? Con otras personalidades, ¿no se obtendrían resultados diferentes?

2) ¿No habrá sido, desde el comienzo, la introducción del salario de equipo por piezas el estímulo decisivo? ¿No sería la motivación del lucro lo más importante? ¿No habrían sido los fenómenos de grupo mera consecuencia de la forma de remuneración?

Dos nuevas experiencias refutan esas objeciones. En el *Second Relay Assembly Group* (septiembre de 1928-marzo de 1929), cinco obreras continúan trabajando en el taller grande, pero gozando durante nueve semanas de la forma de remuneración del *test-room*; su rendimiento aumenta durante este período, para disminuir después, pero también entonces el estímulo monetario sólo es plenamente eficaz porque es sentido por las obreras en el contexto de una "situación social" favorable: forman un equipo especial acompañado de un observador, y tratan de rivalizar con las del *test-room*. Paralelamente, se establece un segundo *test-room* (*Mica*

*splitting test-room*, agosto de 1928-septiembre de 1930), en el que cinco obreras, ocupadas en un trabajo diferente (tallado y calibración de láminas de mica), pasan por las mismas etapas que las del primer *test-room*, pero conservando el tipo de salario del taller: los fenómenos de grupo se reproducen allí casi de la misma manera que en el primer *test-room*.

Simultáneamente se desarrolla otra acción (septiembre de 1928-comienzos de 1931), esta vez en toda la empresa e incluyendo a todo el personal, mediante el método de la conversación individual (primero dirigida, luego no directiva). La finalidad es siempre análoga: conocer las opiniones y actitudes de los asalariados respecto de la empresa, de los superiores, de las condiciones de trabajo. Cuando la crisis económica interrumpe el programa, se entrevistan 21 000 personas. De esta encuesta se obtienen sugerencias concretas para mejorar algunos puestos de trabajo, y una documentación destinada a la formación de dirigentes de relaciones humanas; todo ello ocasiona una rápida mejora de la moral colectiva.

Las hipótesis desprendidas de las experiencias de los *tests-room* se confirman y precisan: el significado que asume el trabajo para el hombre depende de su historia personal, de sus experiencias pasadas y presentes en el seno de grupos dentro y fuera de la empresa. "Los individuos que componen un taller de trabajo no son simplemente individuos; forman un grupo dentro del cual han desarrollado hábitos de relaciones entre sí, con los superiores, con el trabajo y con los reglamentos de la empresa."<sup>1</sup>

En este sentido, se efectúa un descubrimiento: los trabajadores constituyen espontáneamente entre sí grupos informales, que tienen vida y organización propias, y cuyo código implícito determina la actitud de los miembros hacia el trabajo. Los encuestadores siguieron sistemáticamente algunos de esos grupos. Uno de ellos, por ejemplo, había sido destinado a un trabajo considerado difícil; las conversaciones revelan que la tarea es, en verdad, relativamente fácil, pero que el grupo construyó todo un sistema destinado a proteger su situación privilegiada de toda intromisión intempestiva y de toda vigilancia: dos líderes asumen, respectivamente, el papel de ministro de Relaciones Exteriores (las relaciones del grupo con el exterior pasan por él) y el de ministro del Interior (vela por el mantenimiento del comportamiento colectivo de desganado frente a la tarea).

El fenómeno del desganado es, entonces, objeto de una demostración científica: es el *Bank Wiring Observation Room* (noviembre de

<sup>1</sup> Mayo, *The human problems of an industrial civilization*, Nueva York, 1933.

1931-mayo de 1932), taller de ensamblaje que ocupa a catorce obreros. Un observador vigila allí mismo el comportamiento de los obreros y comparte amistosamente su vida de trabajo; otro encuestador exterior al grupo recoge individualmente confidencias de los obreros. La encuesta demuestra que, a pesar de un sistema de salario de equipo por rendimiento, que tendría que haberlos estimulado, los obreros restringen voluntariamente su rendimiento: el grupo asigna a los miembros una norma de producción que corresponde al rendimiento que el grupo juzga normal, y que es inferior al rendimiento considerado normal o deseable por la dirección; el obrero que sobrepasa esa norma es considerado un "carnero", un traidor, y soporta bromas y un desprecio a veces sutil.

En su informe de conjunto acerca de las investigaciones llevadas a cabo en la *Western Electric*, Roethlisberger<sup>1</sup> describe, a partir de ese punto, el conflicto entre la "lógica del sentimiento" propia del obrero, y la "lógica de la eficiencia" propia de la dirección. G. Friedmann (2140) hizo conocer sus trabajos y sus ideas en Francia.

*Comienzos de las experiencias de laboratorio.* Si el *test-room* es un laboratorio de estudio de un grupo en su terreno natural, la experiencia de Muzafer Sherif, en 1935 (0331), sobre la ilusión autokinética, es célebre por ser una de las primeras experiencias de laboratorio puro sobre un grupo artificial. En la oscuridad total nuestras percepciones visuales pierden su marco de referencia habitual y se hacen inciertas; de esta manera, un punto luminoso fijo se percibe no sólo en movimiento, sino en movimiento desordenado: ése es el efecto autokinético. La finalidad de la experiencia era comparar la estimación de la amplitud del movimiento en situación individual y en situación de grupo. Los sujetos comenzaban ya por una, ya por otra situación. El sujeto individual tenía que efectuar cien mediciones sucesivas; las mediciones prueban que cada sujeto se determina un punto de referencia (o norma) y un desvío de variación propios y que tiende a reproducirlos en los días siguientes si repetimos la operación con él. Los grupos comprendían dos o tres sujetos, cada uno de los cuales anunciaba su resultado en voz alta; la situación de grupo produce una convergencia rápida de los puntos de referencia y de los desvíos de variación propios de cada individuo; las normas individuales se reemplazan por una única norma común: durante las sesiones el indi-

<sup>1</sup> F. J. Roethlisberger, W. J. Dickson, *Management and the worker*, Harvard University Press, 1939.

viduo modifica, generalmente de una manera inconsciente, su percepción del desplazamiento (ilusorio) del punto luminoso, de manera de acercarse a la norma del grupo; si, inmediatamente después, el individuo continúa trabajando solo, conserva el desvío de variación y la norma de su grupo. Esa norma es, pues, un "producto social" que influye, en lo sucesivo, sobre ese género de percepción en el individuo. Podemos suponer que el establecimiento de estereotipos, modas, convenciones, costumbres y valores obedece al mismo proceso: formación de marcos de referencia comunes durante la interacción de los individuos puestos en situación de grupo; e interiorización de esos marcos de referencia por cada uno de los individuos.

Una encuesta por introspección dirigida permitió precisar algunos aspectos del proceso. En la situación autokinética, no estructurada, indefinida, incierta (análoga a la de un test proyectivo), el sujeto se halla incómodo; el establecimiento de una norma tiene la función de disminuir la incomodidad; pero en la situación individual el sujeto duda acerca de la exactitud de sus evaluaciones, mientras que en la de grupo la norma de éste otorga una mayor seguridad. Cuando se siente aberrante respecto de la norma del grupo, el sujeto vuelve a sentirse incómodo; la angustia se traslada, así, del problema de la conformidad con la realidad al problema de la conformidad con el grupo.

*La perspectiva dinámica: Kurt Lewin.* Psicólogo de la escuela de Berlín, tempranamente emigrado a los Estados Unidos, K. Lewin (1890-1947) trasladó al estudio de la personalidad humana primero, y luego a la de los grupos, los principios de la *Gestalttheorie* o psicología de la forma. Ésta había demostrado que la percepción y el hábito no se apoyaban en elementos sino en "estructuras", organizaciones o reorganizaciones de sensaciones o de recuerdos. De manera semejante, Lewin explica la acción individual a partir de la estructura que se establece entre el sujeto y su ambiente en un momento determinado. Esa estructura es un campo dinámico, es decir, un sistema de fuerzas en equilibrio: cuando se rompe el equilibrio se crea la tensión en el individuo y su comportamiento tiene por finalidad el restablecimiento de ese equilibrio. Lewin y sus colaboradores de la escuela berlinesa estudiaron de manera especial tres formas de tensión en la personalidad individual:

a) Una tarea interrumpida antes de su finalización deja al sujeto en estado de insatisfacción y, en consecuencia, recuerda más una tarea interrumpida que una tarea similar que ha podido terminar y

en la que la tensión ha sido completamente resuelta (efecto Zeigarnik).

b) La tensión provocada en un sujeto por una frustración lo conduce a una descarga agresiva de la tensión, o a un retraimiento frente a las necesidades cuya satisfacción esperaba o que habían experimentado un principio de satisfacción (frustración → agresión o regresión). (Experiencias de Barker y Dembo.)

c) Los fracasos o éxitos obtenidos durante el cumplimiento de una tarea repetitiva modifican nuestra actitud dinámica frente a esa tarea: se trata del "nivel de aspiración" que puede elevarse, ya porque el éxito da confianza, ya para compensar la decepción de un fracaso (y puede disminuir por razones paralelas).

Llegado a los Estados Unidos en 1930, Lewin continúa sus investigaciones, pero la psicología social experimental que nace entonces influye cada vez más en él.

Lewin utiliza una representación gráfica topológica para dar cuenta de las relaciones que siguen iguales dentro del campo psicológico en perpetua evolución del individuo; pone, así, en evidencia las nociones de *espacio vital* de un individuo, de *locomoción* del individuo a través de ese espacio hacia objetos investidos por sus necesidades, de *distancia* psicológica entre el sujeto y las personas y los objetos del campo, de *barreras* que se interponen entre los elementos del campo.

A partir de 1938 Lewin se dedica a extender a los grupos pequeños la noción de campo dinámico, aplicándoles de manera rigurosa el método experimental, único capaz, según él, de verificar auténticamente sus hipótesis. Reúne de manera artificial grupos de niños durante un período bastante prolongado y, cuando desarrollan las actividades lúdicas que se les propone, introduce variables en la situación, variables cuyos efectos estudia.

Ese tipo de experiencia es retomado y sistematizado por K. Lewin, Lippitt y White en 1939, con la creación de cinco clubes para niños en edad escolar, a los que propone como actividad la fabricación de maquetas de decorados teatrales (véase Lewin, 0101). En cada club hay 5 participantes, un monitor psicólogo capacitado en la conducción de grupos de acuerdo con un clima social definido y todo el material necesario. Los niños son voluntarios. Vienen con permiso de sus padres y sus maestros. Ignoran la finalidad de la experiencia.

Se establecen así tres climas sociales: a) autoritario, b) democrático y c) de "*laisser-faire*", en los que cinco puntos diferencian a cada uno de ellos de los otros dos (véase el cuadro N° 5).

Los clubes se reúnen una vez por semana. Después de 6 semanas los clubes cambian de monitor y de clima. Esos cambios se operan de acuerdo a un orden diferente para cada club. Cada monitor cambia de grupo y de clima (véase el Anexo N° 9). El control funciona continuamente: todos los niños fueron sometidos a tests antes y después de la experiencia, y todas las semanas se pide a los padres y a los educadores un informe sobre el comportamiento de cada uno de ellos. Al finalizar la experiencia se organiza una excursión durante la cual se pregunta a los niños cuál es su opinión acerca de aquélla. Todas las sesiones de los clubes son registradas en cinta magnética y filmadas. Además, dos invitados-observadores asisten a ellas para dar su impresión global sobre el clima.

La utilización del grueso de los documentos se hizo desde el punto de vista de una sola hipótesis: la frustración ocasiona la agresión. Se calculó el índice de agresión para cada sesión (número de palabras y ademanes agresivos respecto de personas y cosas), como así también la mediana de agresividad para cada clima y cada club. Se obtuvieron los siguientes resultados:

a) Se había previsto que el clima autoritario, muy frustrante, haría aparecer un alto índice de agresividad. En verdad, se obtuvieron dos tipos de reacciones: sesiones sin ninguna agresividad (apatía), y sesiones durante las cuales hubo grandes estallidos de ira colectiva, con destrucción del material.

Por lo tanto, el autoritarismo provoca dos tipos de reacciones: la obediencia pasiva, en la que la inercia es un modo de resistencia a la agresividad, y las rebeliones violentas en las que la acumulación, durante la fase precedente, de la agresividad latente (resultante de la frustración debida al estilo de autoridad) alcanza su punto de ruptura.

b) Se pensaba que en el clima democrático la agresividad sería más baja, lo que es efectivamente cierto; sin embargo no es nula, pero se descarga gradualmente, lo que permite mantenerla en un índice regular relativamente bajo. Ese manejo de la agresividad permite al grupo democrático ser más productivo en sus tareas.

c) Para el clima de "laisser-faire" se había previsto una tasa de agresividad media. Por el contrario, encontramos allí la media más elevada. En efecto, los niños iban para realizar un trabajo que necesitaba la ayuda del monitor, con la cual contaban. Se producía el fracaso por el abandono del monitor; de esta frustración muy intensa nacía una reacción de agresividad muy fuerte entre ellos y contra el monitor.

En conclusión, la frustración ocasiona reacciones agresivas, pero éstas adquieren variaciones particulares según los climas grupales.

Estos dependen a su vez del estilo de autoridad. En el momento en que comienza la segunda guerra mundial, esta experiencia alcanza celebridad rápidamente. Valoriza el ideal democrático de las naciones que se oponen a las dictaduras; en los grupos conducidos democráticamente la tensión es menor, pues la agresividad se descarga en él de manera gradual en lugar de acumularse y producir la apatía represora o los estallidos destructores, como sucede en los grupos conducidos de manera autoritaria o en los que funcionan sin interferencias (*laisser-faire*); el grupo democrático, al alcanzar más fácilmente el equilibrio interno, es más constructivo en sus actividades. A este respecto, la dinámica de los grupos, en el sentido estricto que le dará K. Lewin, aparece como una tentativa para dar una respuesta a la doble pregunta que preocupaba entonces a los defensores de la democracia: ¿Cómo pudo producirse, desde un punto de vista psicológico, un fenómeno colectivo como el nazismo? ¿Cómo es posible prevenir psicológicamente tales fenómenos colectivos?

Esta experiencia ilustra las hipótesis de Lewin: el grupo es un todo cuyas propiedades son diferentes de la suma de las partes; el grupo y su ambiente constituyen un campo social dinámico, cuyos principales elementos son los subgrupos, los miembros, los canales de comunicación y las barreras. Modificando un elemento privilegiado podemos modificar la estructura de conjunto. La investigación de las relaciones dinámicas entre tales elementos y tales configuraciones de conjunto se convierte, desde entonces, en el tema dominante de Lewin y su escuela. Las relaciones descubiertas en el laboratorio sobre grupos artificiales pueden inmediatamente después ser estudiadas en grupos reales, en el taller, en la escuela o en el barrio. El grupo pequeño se convierte así, a su vez, en el "laboratorio de choque" que permite vencer las resistencias al cambio y provocar la evolución de las estructuras en un campo social más vasto (fábrica, mercado de consumidores, opinión pública).

Lewin concibe al grupo como una realidad *sui generis*, irreducible a los individuos que lo componen, y a la similitud de sus objetivos o de sus temperamentos. El grupo es un determinado sistema de interdependencia: a) entre los miembros del grupo; b) entre los elementos del campo (finalidades, normas, percepción del medio exterior, división de los roles, status, etc.).

El sistema de interdependencia, propio de un grupo en determinado momento, explica el funcionamiento del grupo y su conducta, tanto el funcionamiento interno (subgrupos, afinidades o roles) como la acción sobre la realidad exterior. En eso reside la



fuerza del grupo, o más bien el sistema de fuerzas que lo impulsan a la acción, y que le impiden actuar. Así surge la expresión *dinámica de grupos* para designar ese método de estudio. Lewin la utiliza por primera vez en 1944, en un artículo, con el mismo sentido que en física se distingue la estática y la dinámica de un sistema. Debido a su fuerza imaginativa, la expresión tendrá éxito. Para Lewin tenía un sentido más austero: en un medio definido, cierta distribución de fuerzas determina el comportamiento de un objeto que posee propiedades definidas.

Los trabajos ulteriores de Lewin se refieren al cambio social. Define la noción de *estado cuasi estacionario* como un estado de equilibrio entre fuerzas iguales en intensidad y opuestas en dirección. Ese estado no es rigurosamente constante; manifiesta fluctuaciones alrededor de un nivel medio; hay, pues, un margen de vecindad dentro del cual la estructura del campo de fuerzas no se modifica. Es la definición más general de la resistencia al cambio. El acrecentamiento de fuerzas opuestas no modifica el equilibrio, pero ocasiona un aumento de la tensión en el grupo. Para modificar la estructura del campo de fuerzas, es necesario aumentar muy intensamente una de las fuerzas opuestas o disminuir la intensidad de la otra. Una vez que el cambio ha ido más allá del margen de vecindad, tiende a continuarse por sí mismo hacia un nuevo equilibrio y a convertirse en irreversible.

¿Cómo vencer la resistencia inicial que tiende a restablecer el equilibrio en el nivel anterior? "Descristalizando" poco a poco las costumbres mediante métodos de discusión no dirigidos, hasta alcanzar el punto de ruptura o de choque, en el que puede operarse una recristalización diferente. Dicho de otro modo, disminuir el umbral de resistencia y llevar al grupo a un grado de crisis que produzca una mutación de las actitudes de sus miembros, y luego, por influencia, en las zonas vecinas del cuerpo social.

Una experiencia de 1943 (0103) sobre la modificación de las costumbres alimentarias ejemplifica esas concepciones. Se trata de una intervención referida a grupos de amas de casa norteamericanas, voluntarias de la Cruz Roja para la ayuda a domicilio. Los grupos, de dieciséis a diecisiete personas, están estrechamente soldados. Los colaboradores de Lewin disponen de un período de 45 minutos para seis de los grupos. La finalidad es aumentar el consumo de trozos de carne (corazón, riñones, mollejas de ternera, etcétera), que son objeto de aversión. Tres grupos son tratados por el método clásico de la exposición: un ama de casa experta da una conferencia interesante sobre la utilidad de consumir esos trozos inferiores (ventajas dietéticas y participación en los esfuerzos de guerra del

país) y sobre el arte de prepararlos para evitar algunas características que ocasionan aversión, como el olor, por ejemplo. Solamente un 3 por ciento de las participantes están convencidas hasta el punto de servir efectivamente en su mesa esos "trozos inferiores".

Los otros tres grupos están dirigidos por Bavelas, de acuerdo con otro método: una breve exposición trata el problema de la alimentación en las dos perspectivas del esfuerzo de guerra y de la dietética. Inmediatamente se abre una discusión libre para ver "si las amas de casa participarían en un programa de cambio de las costumbres alimentarias sin recurrir a los métodos de venta con fuerte presión; supongan amas de casa como ustedes...". Los intercambios de opiniones ponen de manifiesto los prejuicios que obstaculizan el cambio (olores durante la cocción, consistencia repugnante de esos trozos o disgusto de los maridos). Un experto propone entonces remedios y recetas, como en los tres grupos precedentes, pero sólo cuando el grupo está motivado para conocerlos. Una votación de manos levantadas enmarca la discusión: se pregunta al principio cuántas participantes han servido ya esos alimentos; al finalizar, cuántas proyectan servirlos. La vigilancia de los efectos demuestra que el 32 por ciento lo hizo efectivamente durante las semanas siguientes.

¿De dónde surge la superioridad del segundo método? El compromiso de las amas de casa es mayor en él, pues discuten "como si" se tratara de otras amas de casa y ellas fueran libres para adoptar su decisión final. Tomar una decisión en grupo compromete más a la acción que una decisión individual. Es más fácil cambiar las ideas y las normas de un grupo pequeño que las de individuos aislados: los miembros de un grupo están dispuestos a adherir a nuevas normas si el grupo adhiere a ellas. "La experiencia en materia de autoridad, de formación, de cambio de las costumbres alimentarias, de rendimiento en el trabajo, de alcoholismo o de prejuicios, todo demuestra que es más fácil cambiar a los individuos constituidos en grupo que cambiar a cada uno de ellos separadamente." La conformidad con el grupo es uno de los elementos de la resistencia interna para el cambio: es necesario reorientar esta fuerza al servicio del cambio.

Además, para modificar un equilibrio cuasi estacionario, podemos aumentar las fuerzas que impulsan en la dirección deseada, o disminuir las fuerzas opuestas. El primer procedimiento produce en el grupo un estado de elevada tensión, con aumento de la agresividad, reacciones emotivas, disminución de la acción constructiva; se relaciona con la conducta autoritaria de los grupos, ya se trate de la coacción autoritaria ejercida por un individuo o de la de

una mayoría sobre una minoría. El segundo procedimiento, por el contrario, facilita el cambio por reducción de la tensión interna.

Finalmente, para anular prejuicios cargados de afectividad, es necesario provocar una subversión emotiva, una "catarsis" que quiebre la complacencia en el prejuicio y descristalice la costumbre. Así surgen las tres etapas del cambio social: *a)* descristalizar (*unfreezing*); *b)* cambiar (*moving*); *c)* consolidar (*freezing*) el nuevo equilibrio para que se "mantenga".

De esta manera, la dinámica de los grupos se encuentra en lo sucesivo fundada como ciencia autónoma.

### 3

## Los métodos

En la psicología de los grupos encontramos la misma variedad de métodos que en la psicología social en general. Además, la oposición, fundamental en psicología, entre espíritu clínico y espíritu experimental, es aquí particularmente viva, y sin duda fructífera. No obstante, una distinción se revela como más importante aún: experimentalistas o clínicos estudian, ya grupos naturales, ya grupos creados artificialmente.

*El estudio de los grupos naturales.* Un estudio de este tipo se efectúa sobre el *terreno*, es decir, en el lugar habitual de las actividades propias del grupo: la clase, la fábrica, la oficina, el terreno baldío, el campamento. El *enfoque clínico* supone que el psicólogo adquiere un status de *observador participante*: participa como cualquier otro miembro en las actividades del grupo, haciéndose aceptar por él, o porque ya era miembro suyo desde el principio; además, aprovecha su participación para observar al grupo como psicólogo y anotar regular y sistemáticamente sus observaciones. Aquí se presentan dos posibilidades:

*a)* El grupo sabe que uno de sus miembros es psicólogo y se presta a sus observaciones. Es el procedimiento de la encuesta etnológica. Ese procedimiento ha sido el más utilizado para conocer desde adentro las bandas en general, por ejemplo, las bandas de delincuentes. Este método debe enfrentar dos dificultades: por una parte, el grupo que se sabe observado puede conducirse de manera diferente; por otra, la objetividad del psicólogo puede ser expuesta a ruda prueba y su doble rol convertirse en un doble juego.

El psicólogo se precave contra esta segunda dificultad adoptando técnicas de observación limitadas, estandarizadas y cuantitativas, que son el equivalente de la clínica armada en psicología individual. Es necesario aún inventar métodos compatibles con la

naturaleza de los fenómenos de grupo y, al mismo tiempo, con el status de observador participante. El *test sociométrico de Moreno* proporciona un ejemplo demostrativo. El promotor del test es conocido por el grupo y obtiene de éste (condición *sine qua non*) su acuerdo: es el maestro en su clase, el médico en una institución de reeducación o el superior jerárquico en un grupo militar o industrial. La aplicación del test se efectúa sobre el terreno, en el contexto social cotidiano del grupo. La investigación se refiere al sentimiento subjetivo (simpatía, antipatía e indiferencia) que cada miembro del grupo experimenta hacia los otros miembros en ocasión de una actividad determinada (trabajo, tiempo libre, cohabitación). "Finalmente, se conviene por adelantado que se tendrán en cuenta las preferencias expresadas en la medida de lo posible, es decir, que no se trata de un juego platónico. Pues los sujetos no lograrían estar realmente motivados si no tuvieran la perspectiva de una *aplicación próxima*" (Maisonneuve, 2505, pág. 220).

Esto ocasiona, al mismo tiempo, la primera dificultad. Los grupos no son realidades fijas; evolucionan de acuerdo con su dinamismo interno y con el contexto exterior: la observación puede ser uno de esos factores evolutivos; una buena observación está atenta, además, para captar sus propios efectos sobre la situación observada: es el *abecé* del método clínico en psicología individual. En psicología de los grupos, esto fundamenta la *investigación activa* ("action research"). Moreno se apoya aquí a la vez en Freud y en Marx: el conocimiento y la *praxis* sociales son indisolubles. El psicólogo, mediante su intervención, es decir, mediante la autoobservación que provoca en los componentes de un grupo pequeño —a condición de que ella sea probatoria, oportuna y asimilada—, hace posible que éste, y a partir de él, una colectividad entera venza algunos prejuicios. Un grupo que es llevado a reconocer las razones profundas de sus acciones (y de su falta de acción) cambia por eso mismo en su estructura psicociológica y en su relación con el mundo.

Con la encuesta sociométrica, la radiografía de las interrelaciones afectivas vividas dentro del grupo es la operación técnica esencial, que emplea cálculos precisos; y con la redistribución de los miembros en grupos compuestos de otra manera, que es una consecuencia eventual y como un subproducto suyo, pueden desarrollarse otras acciones a partir de los informes proporcionados por el sociograma; por ejemplo, psicodramas destinados a integrar a los aislados o a hacer estallar y vencer los conflictos referentes a los rechazados. Con la intervención psicociológica en las empresas

(industriales, militares, religiosas, administrativas), el acento se traslada del rigor metodológico (que es inferior al eclecticismo y a veces al empirismo) hacia la eficacia en la provocación del cambio social (con el cuidado de dejar que los mismos interesados lo manejen una vez que la situación se haya "descristalizado").

b) El grupo ignora la presencia de un psicólogo en su seno. Este se halla por casualidad en el grupo (prisioneros de guerra, personas desterradas, diferentes reuniones profesionales) y aprovecha su situación para realizar observaciones encaminadas a una monografía del grupo o de algunas de sus conductas típicas. Es el caso de Lévy en sus *Portraits de meneurs* ("Retratos de dirigentes") (1130). Si se trata de un grupo muy cerrado, del tipo de la sociedad secreta, el psicólogo no tiene más recurso que disimular su ciencia y desplegar su habilidad para hacerse admitir.

El ejemplo científicamente más hermoso lo ha proporcionado la participación de Festinger en la vida y en el drama de una secta religiosa que esperaba un fin del mundo que no llegó. También en este caso el resultado es una monografía; toda intención de intervención psicociológica en el grupo desaparece; por el contrario, el psicólogo debe poseer desde el principio una o varias hipótesis directoras que orienten sus observaciones. En el caso de Festinger se trataba de verificar su teoría de la disonancia cognoscitiva.

¿Qué sucede cuando la gente se da cuenta de que los hechos están en desacuerdo con sus creencias y con la conducta en la que estaba comprometida? Cuando se manifiestan esas relaciones, que Festinger llama "disonantes", entre los hechos, por una parte, y las creencias y el comportamiento, por la otra, la gente experimenta la necesidad de reducir esa disonancia. Las dos principales clases de fenómenos por estudiar son la intensidad de la necesidad de reducir la disonancia por una parte y, por otra, el tipo de comportamiento que la gente adoptará para reducirla.

Festinger y sus colaboradores habían hallado un libro de Clara Endicott Sears, titulado *The days of delusion*. La autora describe en él la vida de un grupo fundado por un tal William Miller, granjero de Nueva Inglaterra, que después de haber estudiado la Biblia durante 12 años, creyó descubrir en 1840 que la segunda venida de Cristo y el fin del mundo tendrían lugar en 1843. A principios del año 1843 se reúne alrededor de él un grupo numeroso de adeptos que hacían reuniones, divulgaban el Evangelio y, preparándose efectivamente para el fin del mundo, abandonaban sus ocupaciones y distribuían sus bienes.

El fin del año 1843 llegó, pero no el fin del mundo. Pero la fe de los "milleristas" no se quebró por eso. Miller rehizo los cálculos y descubrió que el mencionado fin del mundo debía producirse al finalizar el año bíblico, es decir, el 21 de marzo de 1844. Como el acontecimiento tampoco se produjo esta vez, Miller renovó el estudio y observó que una interpretación correcta de los textos bíblicos postergaba en seis meses la fecha precedentemente fijada para el gran acontecimiento: debía ser, entonces, el 22 de octubre de 1844. Y sólo después del tercer fracaso el grupo perdió la fe y sus miembros terminaron por dispersarse.

Al comentar los hechos, Festinger demuestra que, desde las primeras decepciones, el grupo contaba con dos medios para suprimir el desacuerdo entre la creencia y los hechos. El medio más simple hubiera sido, quizás, renunciar a la creencia, pero se produjo lo contrario. El grupo restableció la "consonancia" reinterpretando los textos e intensificando el proselitismo para multiplicar los adeptos a la mencionada creencia.

Tiempo después, Festinger logró estudiar en vivo un fenómeno del mismo orden. En efecto, con dos de sus colaboradores, consiguió hacerse aceptar por un grupo de personas que se preparaban para el fin del mundo. En el mes de septiembre de 1954, un diario publicaba que una mujer, llamada Marian Keech, de los alrededores de Salt Lake City, predecía la destrucción de la ciudad por un diluvio que habría de sumergir toda América. La catástrofe tendría lugar el 21 de diciembre de 1954. La mujer decía recibir mensajes en forma de escritura automática, que le eran dirigidos desde un planeta llamado Clarion, por intermedio de platillos voladores. Se formó alrededor de ella un grupo, no muy numeroso al principio, de cerca de veinticinco personas, para dar fe de sus mensajes. El grupo no era secreto, pero no se dedicaba entonces a ningún tipo de propaganda. Los miembros compartían cierto número de creencias inspiradas en la teosofía y observaban reglas de conducta; en especial les estaba prescripto ser vegetarianos. Preparándose sinceramente para el fin del mundo, pusieron en orden sus asuntos, dejaron el trabajo, distribuyeron sus bienes y gastaron su dinero. Podemos imaginar que después de semejantes acciones, no les resultaría fácil renunciar luego a la creencia que las había dictado.

Algunos días antes de la fecha prevista, el grupo fue informado, por medio de los mensajes de la señora Keech, de que un platillo volador vendría a buscarlos cuatro días antes del diluvio, a las 4 de la tarde, en el patio situado detrás de la casa en que se reunían. Con el abrigo bajo el brazo, los adeptos esperaron en vano. Pero llegó un

nuevo mensaje según el cual el platillo llegaría a medianoche. Con gran sigilo los adeptos esperaron en medio de la nieve y el viento. Pero no apareció ningún platillo. A las 3 de la mañana renunciaron, pero no sin interpretar esa noche malograda: debía tratarse de un ensayo preparatorio para la gran partida.

Durante tres días esperaron febrilmente un mensaje, y éste llegó la víspera de la fecha fijada para el cataclismo: un hombre vendría a buscarlos a medianoche y los conduciría al platillo volador que debía salvarlos. Ese día, del 20 al 21 de diciembre, recibieron una serie de mensajes que les indicaban la contraseña y la conducta que debían mantener: quitar de sus vestidos todo lo que fuera metálico, deshacerse de los documentos de identidad, conservar el secreto, etcétera. Desde medianoche hasta las 5 esperaron al hombre... que no llegó. Si el hombre no llegaba, debía esperarse, sin duda, que el diluvio no se produjera. Y el grupo buscaba la explicación.

A las 5 menos cuarto llegó la explicación: Dios envió un mensaje. El grupo había manifestado una fe y virtudes tales que Dios decidía detener el diluvio y salvar el mundo.

Entonces se produjo el acontecimiento quizás más interesante de todo el asunto: esas personas que, hasta entonces, no habían dado a su movimiento ninguna publicidad e incluso habían tratado de evitar la que los periodistas habrían podido hacerles, se pusieron a buscarla ávidamente. Durante cuatro días sucesivos hicieron ir a los periodistas para hacerles declaraciones, invitaron al público a visitarlos y a enterarse, y reclutaron nuevos adeptos. Al cuarto día se congregaron 200 personas para verlos cantar frente a su casa.

El pasaje del sigilo a la publicidad parece explicarse de manera bastante satisfactoria por el deseo de reducir la disonancia: frente al hecho que no se produjo —el fin del mundo— el grupo recurrió a dos medios para salvar su creencia. Por una parte, reinterpretó el hecho: el fin del mundo se convertía en la salvación del mundo en recompensa por las virtudes del grupo; por otra, multiplicó los adeptos: cuantos más sean los creyentes, más oportunidades tendrá la creencia de escapar al ridículo.

El grupo subsistió varios meses más aún después del fracasado fin del mundo.

El enfoque clínico de los grupos naturales no ha agotado aún sus posibilidades, pues dista de haber sido utilizado sistemáticamente en gran escala. Es difícil establecer mediante una simple observación la prueba de que determinada variable es causa de tal fenómeno de grupo. La vida de los grupos naturales es generalmente larga y su observación se hace fastidiosa, sobre todo si sólo se alimenta de futilidades. El método de observación puede funcionar

como sustituto del método experimental si el grupo observado se encuentra en una situación excepcional que aumenta o suprime una de las variables habituales de la existencia del grupo: catástrofe (por ejemplo, temblor de tierra, explosión accidental), aislamiento físico o social (estación de invierno en la zona ártica o antártica, submarino atómico sumergido, religiosos o prisioneros recluidos, etc.), perspectiva de una muerte próxima (hambruna, guerra, revolución). La dificultad se traslada: ¿Cómo saber con suficiente tiempo que un grupo está en una situación excepcional, si ella se debe al azar, y cómo ir a su encuentro? Y si se trata de una situación normal para ese grupo, ¿cómo hacerse admitir por él? Ante la carencia de observación directa, la recolección de testimonios y documentos, si es sistemática, variada y cuidadosa, puede permitir la reconstrucción posterior de los fenómenos de grupo y la elaboración de explicaciones. De esta manera procedió Trasher (3300, véase pág. 53) en Chicago para estudiar las bandas de delincuentes. Marianne Hossenlopp (2160), en Francia, utilizó este método en el mismo campo. Resulta bastante fácil recoger testimonios y documentos de los interesados. También existen en los archivos oficiales y privados, pero nadie efectúa los trámites ni ofrece las garantías (seriedad científica, respeto del anonimato) que permitirían consultarlos. Como siempre, allí donde la ciencia no trabaja, el arte toma la delantera. En los últimos años se han realizado obras de jerarquía con testimonios de ese tipo. Citemos el filme norteamericano *Doce hombres en pugna* (4320) (que se presenta como el registro audiovisual integral de las deliberaciones de un jurado), el filme inglés *Lord of the Flies* (4340) (que describe la vida de grupo de unos jóvenes naufragos en una isla desierta y el conflicto entre un líder demócrata y un déspota sádico), la novela de F. Walder (4080) *Saint-Germain ou la négociation* (en la que el autor condensa su experiencia de negociador en el relato ficticio de una negociación histórica muy antigua).

La observación clínica conduce de una manera muy natural a la formulación de hipótesis de orden psicoanalítico sobre el funcionamiento del grupo.

*El estudio psicoanalítico de los grupos naturales* consistió primeramente en aplicar *conceptos* psicoanalíticos a observaciones muy empíricas. Freud (3900) aplica al grupo las nociones de ambivalencia y de identificación, pues su experiencia de los grupos judíos en un contexto social antisemita, por una parte, y de las disensiones dentro del movimiento psicoanalítico, por otra, le demostraron la posibilidad de hacerlo. Cuando las concepciones de Melanie Klein sobre las primeras etapas de la vida y las ansiedades

correspondientes completaron la teoría freudiana, los psicoanalistas, agrupados alrededor del *Tavistock Institute* de Londres, adaptaron su aplicación a los grupos naturales. Los trabajos de Eliot Jaques (0338, 3530) sobre la ansiedad paranoide y la ansiedad depresiva existentes en las empresas industriales sometidas a un cambio tecnológico, y de una manera más general en todas las instituciones sociales, son decisivas a este respecto. Pero los psicoanalistas han ido más lejos, tratando de aplicar a los grupos naturales algunos de los principios de la *técnica* psicoanalítica. Un grupo, como un individuo, puede estar enfermo ("patología social de las organizaciones", 2220) y depender de una curación por la palabra ("socioanálisis" o "sociatría", 1304). Hemos visto cómo concebía Aichhorn, en Austria, el manejo de los grupos de delincuentes en un centro de reeducación. Otro psicoanalista de la escuela inglesa, Bion (0210), trasladó las reglas del tratamiento analítico individual a la conducción de un hospital psiquiátrico militar durante la última guerra mundial.

Bion tiene a su cargo 400 hombres, a quienes es imposible tratar individualmente y en los que reinan la indisciplina y la pereza. Ve en ellos una resistencia colectiva y decide, como el psicoanalista, limitarse tan sólo a las relaciones verbales con ellos. Promulga un reglamento equivalente a las reglas del psicoanálisis individual: los hombres se reunirán en grupos, y cada grupo tendrá una actividad diferente; todos quedan en libertad de formar un grupo o de adherir a otro; se puede dejar de participar en la actividad del grupo, con la condición de informarlo a la supervisora jefa antes de volver a la habitación propia; todos los días a mediodía se examinará la situación en el curso de una reunión general. Comprometerse en una actividad de grupo libre equivale para la comunidad al compromiso asumido en el análisis a través del discurso libre; la obligación moral de ir, en este caso, a las sesiones y, en el otro, a las reuniones, es similar; finalmente, la invitación a restituir lo que se piensa y lo que se siente en la situación así definida (es decir, la expresión de fantasías, de afectos y de la transferencia) está implícita en la práctica de la reunión general cotidiana, que ofrece al médico director ocasión de dar interpretaciones sobre el sentido de lo que gradualmente ha ido viviendo la comunidad. El éxito de esta experiencia piloto (la colectividad tomó rápidamente conciencia de sus propios asuntos, se ingenió para organizar grupos alrededor de actividades destinadas a elevar la dignidad personal y aceleró la readaptación militar de los combatientes ineptos) estimuló muchas tentativas de terapia mediante actividades de grupo (*socioterapia*) en los hospitales psiquiátricos. Pero su alcance es más general: todo

grupo institucional puede ser tratado mediante una comprensión psicoanalítica. Nosotros hemos tratado de precisar las particularidades propias de la vida imaginaria de los grupos naturales y las formas de intervención que ellas permiten (Anzieu, 1028, 1029).

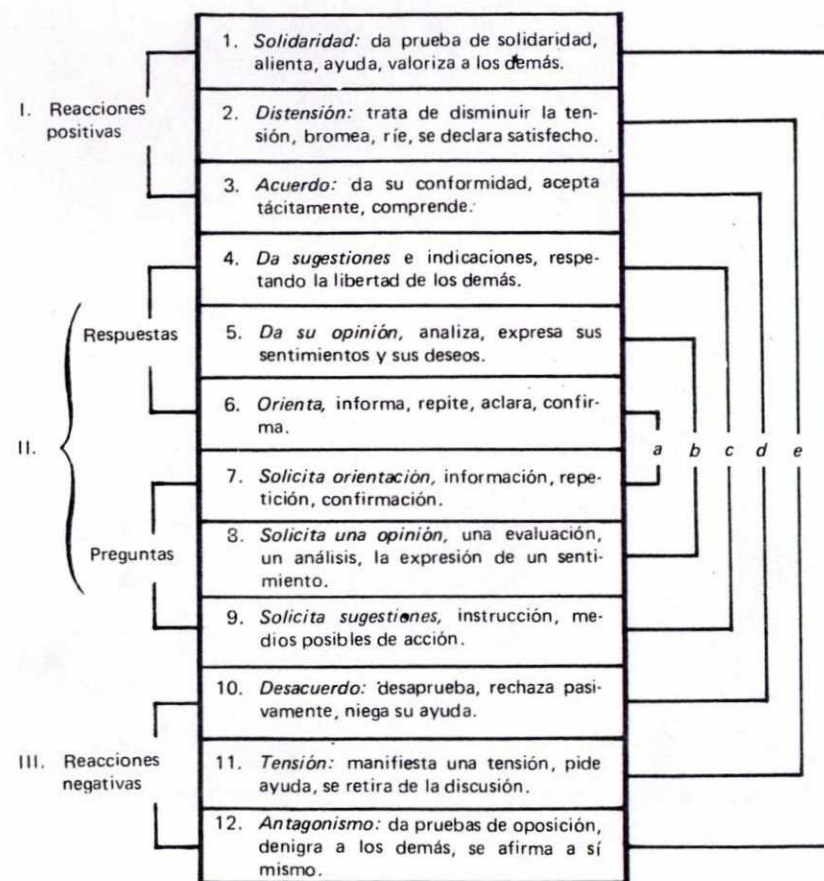
Elton Mayo inauguró el *enfoque experimental* de los grupos reales, como ya mencionamos anteriormente. Pero el *test-room* requiere dos observaciones. Se trata en este caso de un laboratorio instalado sobre el terreno, en las condiciones de trabajo habituales para los obreros: se mezclan la encuesta sobre el terreno y la experimentación de laboratorio. Asimismo, método clínico y método experimental actúan, en verdad, de común acuerdo. La presencia permanente de un observador en el *test-room*, la discusión con los obreros acerca de los resultados de su tarea y de la experiencia crean en el grupo un clima nuevo que, a su vez, produce algunos efectos en la tarea: la experimentación que creíamos pura ha ocasionado, por lo tanto, el proceso, descrito más arriba, de la investigación activa; lo ha hecho, no por sí misma, sino por el estado del espíritu clínico de los encuestadores.

Las experimentaciones más recientes sobre grupos naturales son relativamente pocas y confirman las observaciones precedentes: la experiencia se lleva a cabo en el terreno (no conocemos grupos naturales trasladados al laboratorio para su estudio, aunque el hecho no nos parece imposible si la finalidad del estudio responde a una motivación del grupo) y un itinerario clínico se asocia a la investigación experimental. La experiencia de Coch y French, relatada más adelante (véase pág. 12), proporciona un ejemplo: la discusión libre en grupo, seguida de una decisión colectiva, se revela más eficaz que la decisión jerárquica, aún acompañada de cambios de puntos de vista inmediatamente posteriores, para vencer la resistencia a los cambios tecnológicos en una fábrica textil norteamericana. La casi totalidad de las experimentaciones fue realizada por discípulos de Kurt Lewin (Likert, Floyd Mann); dependen de la investigación activa; se limitan a la psicología industrial y comercial; extienden a los grupos de productores y consumidores los conceptos teóricos y la metodología práctica elaborados por Lewin en ocasión de sus investigaciones sobre grupos artificiales.

*El análisis de la interacción.* Antes de pasar a las formas de enfoque de los grupos artificiales, es necesario señalar un método, ni clínico ni experimental, que sirve indistintamente para los grupos naturales y artificiales, a los que rehúsa distinguir. Es el análisis de

CUADRO N° 2.

*Categorías de Bales  
respecto de la observación de las interacciones  
dentro de un grupo*



a Problemas de comunicación

b — de evaluación;

c — de influencia;

d Problemas de decisión;

e — de tensión;

f — de integración

I. Zona socio-emocional positiva.

II. Zona neutra de la tarea.

III. Zona socio-emocional negativa.

las interacciones cuya clasificación más célebre, a la que nos limitaremos, es la de Bales (3120). Observemos inmediatamente que los métodos de tipo Bales se aplican únicamente a reuniones-discusiones, que conservan tan sólo el fenómeno de las comunicaciones (incluida la mímica), es decir, el comportamiento observable; son, por lo tanto, diferentes de los métodos sociométricos, clínicos y psicoanalíticos que tratan de alcanzar, por detrás de las conductas manifestadas, los deseos o las angustias, las emociones y las fantasías supuestamente responsables de los fenómenos de grupo.

Las 12 categorías de Bales (véase Cuadro N° 2) resumen su experiencia como observador de las discusiones de grupo. Relatan el comportamiento del emisor de cada comunicación. Se reagrupan según 3 zonas y de acuerdo con 6 tipos de problemas.

El análisis de las interacciones implica también el recuento del número de unidades de comunicación emitidas por cada sujeto: *a*) dirigidas a cada uno de los otros; *b*) dirigidas al grupo en general. Los resultados se escriben en un cuadro de doble entrada que tiene *n* líneas (en donde *n* es igual al número de miembros del grupo), una por cada emisor, y *n*+1 columnas, una por cada receptor y una para el grupo. Esta red de comunicaciones presenta muy a menudo la llamada *estructura de Bales*, o también *estructura centralizada*: la clasificación de los sujetos en orden decreciente produce la misma lista, ya se efectúe la clasificación según el número total de emisiones dirigidas a los otros miembros, según el número de emisiones dirigidas al grupo, o según el número de recepciones. Dicho de otro modo, en este caso, cuanto más alto sea el status del individuo en el grupo, mayor es la cantidad de comunicaciones que emite y recibe. Flament (2504, págs. 180-183) construyó un modelo matemático que representa esa estructura: si *a* mide la tendencia a emitir y *b* la tendencia a recibir, la curva que une *a* con *b* es una "función monótona creciente de aceleración creciente" (véase fig. 1).

El método de Bales tuvo su momento de celebridad. Permitió el desarrollo de una escuela interaccionista y de una teoría del grupo frente a frente, ejemplificada por Homans (3200). Actualmente, fue abandonado por su autor, pero conserva una utilidad pedagógica: los que quieren iniciarse en la psicología de los grupos se ven obligados, al utilizarlo, a un rigor y a una precisión desconocidos por los meros "aficionados". Pero experimentalistas y clínicos están de acuerdo en descuidarlo. Los primeros lo encuentran demasiado lento en su aplicación; además, ellos no se interesan en todo lo que pasa o podría pasar en el grupo, sino en los efectos causados sobre las comunicaciones por variables experimentales limitadas. A los

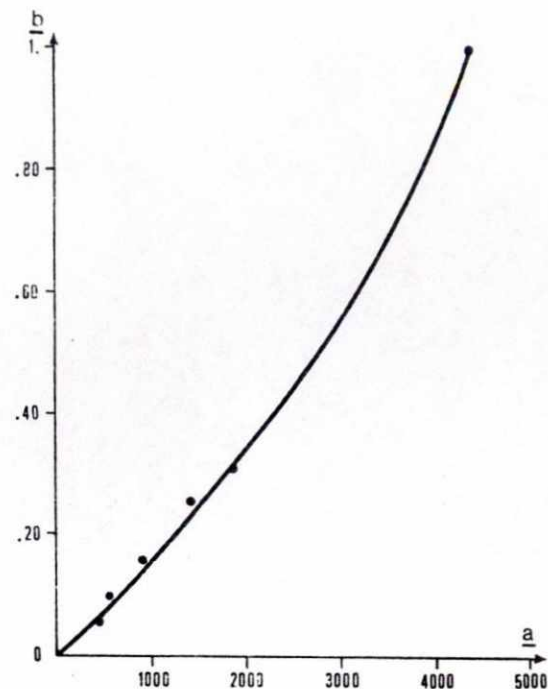


Fig. 1. Curva de Flament

clínicos les molesta toda guía de observación *a priori* que, al querer "rastrear" sistemáticamente los fenómenos, corre el riesgo de dejar escapar en determinado momento el fenómeno más importante por no haber sido previsto en la guía; el clínico prefiere ser receptivo, manteniendo la actitud de presencia humana definida por Freud como "atención flotante"; además, no le parece que la forma de las comunicaciones pueda aislarse del contenido, es decir, del sentido de lo que cambia en el grupo.

*El recurso a los grupos artificiales.* Experimentalistas y clínicos recurren a ellos por razones diferentes. Para los primeros, la constitución de grupos pequeños en el laboratorio es la condición necesaria para aplicar el *método experimental* al estudio del comportamiento grupal.

Antes de Lewin, se compara el rendimiento de un individuo aislado con el de individuos que trabajan ya sea simultáneamente y a la vista de sus compañeros, ya sea en equipo. El propósito doctrinario es saber si el trabajo en grupo es superior o no al trabajo

individual. Se eligen las tareas familiares al psicólogo por su experiencia en psicología individual. La experiencia de Sherif (véase pág. 81) nos ofrece un ejemplo típico. Dicho de otra manera, esos trabajos no estudian al grupo pequeño en sí mismo, sino que lo tratan como una variable independiente en la que se estudia la influencia sobre el comportamiento de un individuo; la psicología de los grupos sigue siendo un anexo de la psicología individual. Además, los planes experimentales son pobres: se maneja solamente una variable. Ninguna teoría de conjunto preside las interpretaciones.

Kurt Lewin realiza un progreso decisivo. Considera al grupo como una totalidad dinámica que determina el comportamiento de los individuos que lo componen; es el campo de fuerzas dentro del cual se producen los fenómenos de influencia, de cohesión, de normas, de tensión, de atracción; todos esos fenómenos son diferentes de los de la psicología individual y sobre ellos versará la experimentación. La tarea encargada a los sujetos no tiene importancia; es un pretexto para que funcione el grupo; es suficiente elegir una tarea que motive realmente a los sujetos (fabricación de maquetas y de escenografías para los clubes de niños; participación de las damas de la Cruz Roja en el esfuerzo bélico del país en materia de consumo civil) y que sea apta para producir el fenómeno de grupo requerido. La experimentación ya no procede por tanteos, sino que sigue un esquema hipotético deductivo: de la teoría dinámica del grupo se deduce que tal modificación de la variable independiente (que es un fenómeno de grupo) ejercerá tal otra consecuencia sobre la variable dependiente (que también es un fenómeno de grupo); de esta manera, la modificación del tipo de autoridad hace variar en un sentido preciso el índice de agresividad y, por lo tanto, el clima social del grupo. La experiencia tiene por finalidad confirmar la validez de la deducción o, en caso de divergencia, obligar a que la teoría se perfeccione para que prediga más exactamente el resultado experimental descubierto. El Anexo N° 9 demuestra la posibilidad de utilizar el esquema de Lewin, Lippitt y White como demostración experimental singularmente probatoria en un seminario de formación psicopsicológica o frente a los estudiantes.

Después de K. Lewin, la experimentación sobre grupos artificiales fue muy admirada en los laboratorios, al mismo tiempo que, en respuesta a las dificultades halladas, se hacía cada vez más compleja y de una aplicación delicada, hasta fastidiosa. Los planes experimentales permiten manejar simultáneamente varias variables independientes, lo que requiere la utilización de un número creciente de

sujetos y el tratamiento de los resultados mediante análisis de varianza, o incluso mediante la construcción de modelos matemáticos a medida.

Así, Schachter, en 1951 (0332), estudia la influencia: *a)* de la cohesión de un grupo; *b)* de la pertinencia del tema de discusión relativo a los objetivos del grupo; *c)* de las divergencias de opinión sobre: 1) la evolución de las comunicaciones y 2) la actitud respecto de los opositores. Alista estudiantes para componer 4 tipos de clubes según que la pertinencia y la cohesión sean, respectivamente, fuertes o débiles. Hace funcionar 8 clubes dentro de cada uno de estos tipos, o sea 32 clubes y cerca de 300 sujetos. Construye por adelantado las 4 curvas teóricas de variación de la cantidad de comunicaciones según los 4 tipos de clubes. Las curvas corresponden a sus hipótesis: esa cantidad aumenta con la cohesión, crece y luego disminuye con la divergencia de opinión, etc. La experiencia las confirma casi totalmente.

La ingeniosidad de los experimentadores para imaginar técnicas que susciten fenómenos de grupo bien definidos y posibilidades de mediciones indiscutibles, fue enorme. Limitémonos a algunas de ellas. Harold Leavitt (0335) inventa un tipo de croquis geométrico que pone de manifiesto las diferencias entre las comunicaciones uni y bilaterales dirigidas a un grupo. Claude Faucheux y Serge Moscovici (1060, 1061, 1062) utilizan figuras del álgebra topológica para comparar la creatividad individual y en grupo. Alex Bavelas (0302) prepara un dispositivo (perfeccionado en Francia por Mucchielli con el nombre de *sinergómetro*, 2240, 2050) que aísla físicamente a los miembros de un grupo y los obliga a comunicarse mediante mensajes escritos de acuerdo con los canales que se mantienen abiertos o cerrados, imponiendo en el grupo, de esta manera, una determinada estructura de la red de comunicaciones. En Francia, Roger Lambert (1110, 1111, 1112, 2502), para medir las estructuras de influencia en los "pequeños grupos de trabajo", "ideó un aparato que permitía ejecutar en común una tarea del tipo rapidez-precisión (véase fig. 2). La tarea consiste en solicitar a 6 sujetos reunidos alrededor de una mesa circular que desplacen un móvil dentro de un dispositivo de trampas lo más rápidamente posible y sin tocar los bordes del circuito; se acuerda la misma importancia a la rapidez y a la precisión. El trabajo debe ser ejecutado por un grupo de 5 sujetos durante la etapa experimental, y el dispositivo de trampas consta de 5 sectores circulares idénticos, de tal manera que todos los itinerarios posibles sean equivalentes. Cada sujeto dirige el traslado del móvil con la ayuda de un cable de nilón, pero el movimiento sólo puede efectuarse correctamente



mediante la acción conjugada de varios sujetos... La presentación circular mantiene una ubicación simétrica de los sujetos alrededor de la mesa, sin crear ningún lugar privilegiado... Un dispositivo eléctrico permite controlar el número y la duración de los errores... Después de un breve período de aprendizaje, se elimina alternativamente a cada uno de los 6 sujetos y cada grupo de 5 sujetos ejecuta 3 idas y vueltas" (1110, págs. 367-368).

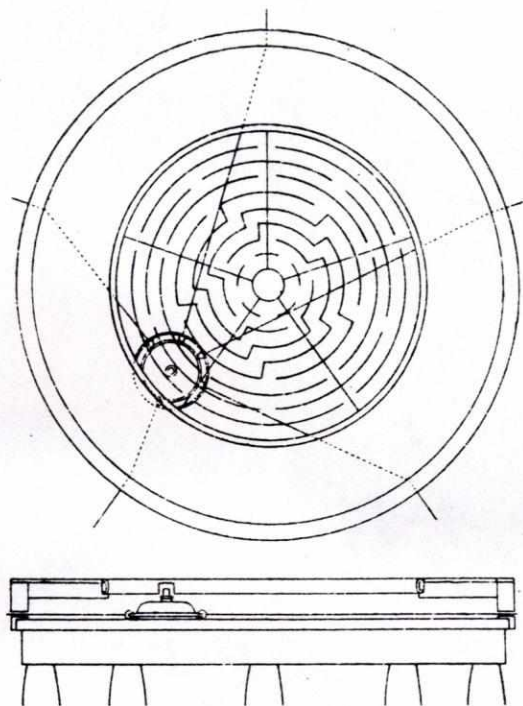


Fig. 2. Mesa de Lambert

Al comparar el desempeño medio realizado por cada uno de los seis grupos posibles de 5 sujetos, elegidos dentro del grupo inicial de 6, se obtiene la medida de la influencia relativa de un individuo en el grupo sobre el desempeño. Un segundo dispositivo (cada grupo vota para designar a uno de sus miembros) permite establecer la estructura de influencia del grupo.

Las dos dificultades de toda experimentación —mantener constantes las variables que no queremos estudiar y manejar de manera controlada las variables independientes— son mayores con los grupos que con los individuos.

Los experimentadores han tratado cada vez más de resolver esta dificultad no sólo registrando al grupo sin que él lo sepa, como Lewin ya lo había hecho, sino “trampeando” al grupo para prevenir toda evolución espontánea de éste en otras direcciones que no sean las que se quieren estudiar. Se prepara por anticipado a algunos colegas para un rol definido; Lewin lo había hecho con sus monitores de los clubes de niños o con los visitantes que debían realizar una intervención intempestiva; además, dentro de los grupos mismos, hay falsos participantes mezclados con los verdaderos, que son entonces tratados como conejillos de Indias. En la experiencia ya citada de Schachter, destinada entre otras cosas a medir las presiones que se ejercen en un grupo respecto de los aberrantes para asegurar la uniformidad de opiniones, cada grupo (de 8 a 10 miembros) incluye 3 colegas; uno expresa la opinión de la mayoría; dos se encargan de expresar al principio el punto de vista de la minoría; luego, uno de ellos se une a la mayoría, y el otro sigue extremadamente divergente. Otras investigaciones utilizan montajes sonoros que se hacen escuchar a un sujeto mediante auriculares, haciéndole creer que se trata de una discusión real en la habitación contigua (técnica del “grupo simulado”); o también, cada sujeto aislado en un compartimiento responde a preguntas formuladas sobre una pantalla luminosa y todos los otros ven la respuesta en sus pantallas. En realidad, sólo el experimentador dispone de mandos y hace aparecer sobre cada cuadro luminoso la respuesta prevista para ese momento de acuerdo con el plan de conjunto de la experiencia; por otra parte, las verdaderas respuestas de los sujetos se registran automáticamente (Crutchfield, 1955, citado por de Montmollin, 2501, pág. 8)

Un balance actual, y por lo tanto provisional, de la experimentación sobre grupos artificiales, correría el riesgo de inferir una desproporción entre la importancia de los medios materiales e intelectuales utilizados y la relativa flaqueza de los resultados obtenidos respecto de un mejor conocimiento de la psicología de grupos.

Tales experimentaciones, ciertamente indispensables en el nivel de la verificación de los mecanismos, aportan muy poco en el nivel de sus descubrimientos. La riqueza de la experiencia colectiva es empobrecida por las condiciones del laboratorio. La artificialidad de la investigación descuida la interdependencia de los mecanismos, su correlación con algunas fases de la evolución del grupo, la transformación recíproca de los individuos por el grupo y de éste por los individuos.

Robert Pagès (1190), teórico francés de la psicología experimental, ha formulado dos objeciones fundamentales.

1. Lo comprometido en un grupo experimental y lo comprometido en un grupo real no se sitúan en un mismo plano. La experimentación no compromete a los experimentadores ni a los sometidos a la experiencia; poco les cuesta desde el punto de vista humano; se supone que unos y otros volverán a su punto de partida una vez que la experiencia haya terminado. "No se puede mantener voluntariamente durante toda la vida el papel de miembro del grupo experimental (¡ ni siquiera el de miembro de un eventual grupo testigo! )" (*ibid.*, pág. 138). El compromiso en un grupo real posee un significado diferente: de ese grupo esperamos una mejora del nivel de vida, del status social; esperamos el triunfo de las ideas a las que adherimos, una reforma o una transformación radical de la naturaleza o de la sociedad, la instauración de la Ciudad de Dios sobre la tierra, etcétera. Un compromiso de esa naturaleza no se fija por anticipado límites temporales; opta por un porvenir incierto, que hace posibles, a la vez, la esperanza y el fracaso; asume riesgos; cambia al que se compromete de ese modo; atenúa el espíritu crítico, el espíritu de observación y de control respecto de lo que sucede en el grupo, cualidades necesarias para la experimentación, pero perjudiciales para la acción. La diferencia de los riesgos ocasiona una diferencia en la calidad y naturaleza de los fenómenos de grupo. En consecuencia, no se puede generalizar conclusiones del grupo experimental al grupo real. El hecho de poner entre paréntesis la tarea es un error: los fenómenos de grupo varían según el sentido que tengan los objetivos de un grupo para sus miembros. Además, nosotros agregaremos, personalmente, que la experiencia de grupos no dirigidos ha demostrado que la tarea elegida por el grupo en determinado momento es *simbólica* de la situación del grupo en ese mismo momento, y constituye para él un rodeo para tratar su problema actual.

2. En un grupo experimental los sujetos sienten que su situación es semejante a la de conejillos de Indias. Ante esta impresión reaccionan mediante resistencias, con una actitud no natural de expectativa reservada, con desconfianza, inclusive con farsas y falsificaciones que alteran la experiencia. El hecho de sentirse observado, no sólo por el experimentador sino también por los otros miembros del grupo, modifica el comportamiento, generalmente lo inhibe o lo desvía. El psicólogo experimentalista

dispone, ciertamente, de técnicas para subsanar esas reacciones, pero éstas introducen nuevas dificultades tan grandes, por lo menos, como las que se suprimen. "Se pensó, entonces, en anular el efecto (de esas reacciones) mediante disimulos cuyo doble y a veces discutible símbolo está constituido por la utilización de 'socios' (*compères*) del experimentador o de espejos sin azogue. La psicología experimental encuentra aquí obstáculos deontológicos complejos, que se manifiestan, en última instancia, por un *esoterismo* esencial. En efecto, si un estudio sobre el hombre tiene como condición el que los sujetos estudiados lo ignoren, vemos cuáles son las restricciones a que está sometida su difusión." Llevemos la objeción hasta la caricatura: para lograr el éxito de su experiencia, el psicólogo no debería advertir a los sujetos de la finalidad, ni siquiera de la existencia de la experiencia; debería reunirlos por sorpresa, observarlos sin que lo supieran, guardarse para sí mismo los resultados, para evitar que el conocimiento de las leyes de los fenómenos de grupo llegara a perturbar, en los sujetos futuros, la realización ingenua de esos fenómenos. Dejemos de lado los argumentos morales evidentes que podrían oponerse a semejante actitud. Sigamos dentro del problema epistemológico que nos preocupa ahora. El químico que experimenta sobre un cuerpo obtiene un conocimiento que no existía antes. El psicólogo está en una posición diferente: el conocimiento sobre los grupos preexiste de manera intuitiva, confusa, fragmentaria y parcial, en los grupos mismos. Corresponde al psicólogo separar, decantar, formular, analizar y verificar ese conocimiento latente, no a pesar de los miembros de los grupos y tratándolos a la distancia y en la ignorancia, sino con la participación de esos miembros, con su cooperación activa, comunicándoles el conocimiento para probar, por una primera estimación dinámica global, su validez. "Desde ese punto de vista, la prehistoria freudiana de la psicología experimental ofrece por lo menos el modelo intencional de una autoexperimentación en la que los mismos sujetos de la experiencia contribuyen a su concepción, están interesados en sus resultados —y constituyen entre ellos el aparato de investigación" (*ibid.*, pág. 143).

El problema se plantea, entonces, al estudioso de la dinámica de grupos en los siguientes términos: realizar una experiencia de grupo, intensamente vivida, que pueda transformarse en conocimiento, no desde el exterior sino por la misma operación del grupo; no solamente para observadores extraños sino para los mismos miembros del grupo; realizar esta experiencia en un marco uniforme, es decir, en condiciones comparables y en cierto sentido artificiales, pero condiciones reducidas al mínimo, indispensable para la

producción de la experiencia y que permitan al grupo el máximo de libertad para su funcionamiento y evolución.

Cuatro meses después de la muerte de Lewin, en el verano de 1947, sus discípulos inventaban un método que respondía a esas exigencias: el *grupo de diagnóstico*, privilegiada experiencia de iniciación en la dinámica de grupos.

El relato del descubrimiento del grupo de diagnóstico se encuentra en el capítulo 4, redactado por K. D. Benne, del libro de Bradford y de sus colaboradores sobre el *T-group* (3150): a) introducción accidental de participantes en las reuniones del *staff* de un seminario, durante el verano de 1946, en New Britain (Connecticut): el seminario, compuesto de 3 grupos de 10 personas, funcionaba mediante discusiones de grupo libres y desempeño de roles; su objetivo era el de reforzar la acción local de los miembros en favor de la legislación que promulgaba la igualdad racial frente al trabajo; los grupos estaban animados por Benne, Bradford y Lippitt; K. Lewin dirigía allí un programa de investigaciones; las discusiones que surgieron entre el *staff* y los participantes acerca de lo que había sucedido en las sesiones se revelaron, finalmente, como lo más útil para llevar a los participantes a una mejor comprensión de ellos mismos y de los grupos; b) ensayo, en el curso de seminarios de formación en relaciones humanas y en cambio social, en Bethel, durante los veranos de 1947 y 1948, del Basic Skills Training Group: un observador, miembro del *staff*, está sistemáticamente encargado de retornar la retroalimentación (*feed-back*) al grupo, retroalimentación que inmediatamente cuenta con la ayuda del animador para que el grupo la analice; se volvía a encontrar allí el mismo *staff* que el de 1948, pero ampliado, así como las mismas técnicas de discusiones libres y de desempeño de roles; c) ajuste definitivo, a partir de 1949, del seminario de tipo Bethel por el N.T.L. (*National Training Laboratory in Group Development*): duración de dos a tres semanas; diferente distribución de los participantes según se tratara del *T-group* o de los grupos de ejercicios y de aplicación (en donde el desempeño de roles sigue siendo esencial); supresión del observador encargado de retornar el *feed-back* al grupo; adjunción al monitor del grupo de un asociado que va para formarse en la conducción del grupo de diagnóstico y servir de regulador al monitor; introducción de reuniones generales de evaluación.

El enfoque *clínico* ya había sido aplicado a los grupos artificiales, pues a partir del año 1930 se había observado que esos grupos constituían un medio muy eficaz para alcanzar objetivos educativos o psicoterapéuticos. En este caso, los participantes van a

un grupo "de verdad". La psicoterapia de grupos no se reduce a un procedimiento ventajoso que permite el tratamiento simultáneo de varios inadaptados mentales, pues el grupo en sí mismo, si es manejado de manera conveniente, es terapéutico. Al mismo tiempo, se desarrolló la formación de adultos en relaciones humanas, en el ejercicio de las responsabilidades, en la cooperación, la administración previsor y la innovación, mediante el empleo de técnicas variadas: encrucijadas, confrontación de experiencias, estudio de casos, análisis de problemas, desempeño de proyectos, promoción de ideas (*brainstorming*), panel, Phillips 66 (véanse en los Anexos Nros. 4, 5, 6 y 7, las notas de información sobre varias de esas técnicas)<sup>1</sup>, que reúnen a los participantes en grupos artificiales. La variedad de esos grupos es grande: su tamaño, el número y la duración de las sesiones, el método de animación y los lazos anteriores entre los miembros son muy variables.

La fórmula del *T-group* (abreviatura de *Training-group*) renueva el enfoque clínico de los grupos artificiales, pues prefiere los dos procesos propios del método clínico en psiquiatría y en psicología individual, a saber: la observación de las conductas y la conversación, en tanto que esos dos procesos manifiesten la investigación del sentido que la conducta y el discurso tienen para el que los manifiesta o para el que responde a ellos. Esta fórmula se conoce en Francia, generalmente, con el nombre de *grupo de diagnóstico*. Las siguientes variables se encuentran aumentadas en él:

- la ausencia de lazos anteriores entre los participantes (esto posibilita fenómenos de grupo que raramente aparecen entre parientes o personas acostumbradas a trabajar juntas);
- la diversidad de los participantes (los participantes homogéneos —por la edad, sexo, profesión, nivel de responsabilidad, forma de cultura—, como los que generalmente se encuentran en los trabajos experimentales, encuentran fácilmente entre sí un acuerdo exterior, fundado en los intereses que tienen en común; la tarea que deriva de ello y los absorbe oculta la dinámica del grupo);
- un número óptimo de participantes, entre ocho y doce más o menos (para que cada miembro pueda percibir a todos los demás e interactuar con ellos, no debe encontrarse frente a un número de personas que exceda las posibilidades de su campo de aprehensión; la expresión "grupo pequeño" o reducido designa un tamaño

<sup>1</sup> El lector puede informarse en Beal, G., Bohlen, J. y Raudabaugh, J., *Conducción y acción dinámica del grupo*, Editorial Kapelusz, Buenos Aires.

limitado del grupo, que permite a cada miembro permanecer atento a la mayoría de las relaciones interpersonales que se esbozan dentro de ese grupo y que hace accesible a éste la actualización de la mayoría de las relaciones interpersonales teóricamente posibles. El cuadro N° 3 demuestra la ley según la cual aumenta el número de relaciones interpersonales posibles de acuerdo con el número de los miembros);

- la obligación de intercambios verbales y la libertad completa de esos intercambios (lo que Rogers llamó, con una palabra que tuvo éxito, el no-directivismo es, en verdad, la transposición a la situación de grupo de la regla psicoanalítica de no-omisión y del método de asociaciones libres);

CUADRO N° 3

(a) Cantidad de miembros del grupo	(b) Cantidad de canales de comunicación	(c) Cantidad de relaciones interindividuales	(d) Cociente c/a
2	1	2	1
3	3	6	2
4	6	12	3
5	10	20	4
6	15	30	5
7	21	42	6
8	28	56	7
9	36	72	8
10	45	90	9
12	66	132	11
14	91	182	13
16	120	240	15
18	153	306	17
20	190	380	19
30	435	870	29
40	780	1560	39
50	1225	2450	49
80	3160	6320	79
100	4950	9900	99

Comentarios

- un canal de comunicación entre dos miembros A y B permite dos relaciones interindividuales: de A hacia B, y de B hacia A.

- la fórmula  $n(n - 1)$ , en la que  $n$  es la cantidad de los miembros del grupo, indica la cantidad de relaciones interindividuales posibles entre todos los miembros.

- cuando la cantidad de los miembros del grupo crece en progresión aritmética, la cantidad de las relaciones interindividuales posibles crece en progresión geométrica. Los factores de esta última progresión están indicados por la columna (d). Así, para un grupo de 3 miembros, la cantidad de las relaciones interindividuales posibles es el doble de los miembros; para 8, es el séptuplo; para 12, es de once veces más; para 20, de 19 veces más, etc.

- un número relativamente elevado de reuniones consecutivas del mismo grupo artificial, una decena por lo menos (el horizonte temporal y el nivel de compromiso no son iguales cuando se participa en una o dos reuniones efímeras o en una actividad verbal colectiva prevista para varios días, e incluso para varias semanas; el efecto acumulativo aquí observado confirma uno de los enunciados fundamentales de la dialéctica: determinado umbral de crecimiento cuantitativo ocasiona un cambio cualitativo).

Paralelamente, se desprendieron las reglas que deben regir la conducta del monitor en esos grupos:

- *atención flotante*: el monitor no va al grupo con una teoría que trata de verificar, ni con una guía de observación que completará gradualmente; está presente en el grupo con su personalidad, su conocimiento, su experiencia; cada grupo nuevo es una realidad concreta imprevisible; también el monitor está presente en el grupo, es decir, es receptivo al discurso y a las emociones de éste, pero no se deja arrastrar por ese discurso ni por esas emociones, es decir, no es su prisionero;

- *neutralidad benevolente*: el monitor es neutro o, dicho de otra manera, no directivo, respecto del contenido, de la forma y del estilo de las discusiones del grupo: no dirige, no sugiere, no organiza, ni toma posición en las cuestiones debatidas (excepto si la cuestión debatida es la psicología de este grupo en ese momento); es benevolente, pues con su presencia y sus intervenciones ayuda al grupo a "representar la comedia" y a despejar los conflictos, las angustias y las representaciones imaginarias que paralizan su funcionamiento "racional"; la no-directividad no es la ausencia muda, ni la interpretación salvaje; el monitor debe encontrar lo que no funciona en el grupo y el modo de hacerse entender por él;

- *abstinencia*: el monitor se abstiene de toda relación real (con excepción de las que exigen la cortesía y, si se trata de un seminario residente, las posibles necesidades de la vida en común) con los participantes en forma aislada o con el grupo en conjunto durante el transcurso de la sesión; desde el momento en que el grupo respeta la fórmula antes analizada, el monitor es considerado como una superficie proyectiva, está investido de todo lo imaginario subyacente en el grupo; el monitor no puede comprender el sentido de esas proyecciones, el grupo sólo puede descubrir y aceptar ese sentido si uno y otro mantienen relaciones en el marco de una situación que haga a la vez obligatorio y posible lograrlo; el monitor

que se dejara llevar por relaciones interpersonales significativas, se vería aprisionado en las redes de lo imaginario que el grupo ha volcado sobre él y, en lugar de analizarlos y controlarlos mediante un intercambio de palabras, viviría en sus acciones las fantasías del grupo o las suyas propias (*acting out*);

- *interpretación dirigida al grupo*: siempre dentro de la fórmula antes enunciada, el sujeto de la experiencia es el grupo; el objeto de la atención, del interés, de la comprensión y del discurso del monitor, es el grupo; éste es el intermediario entre los individuos participantes y el monitor; es, también, el intermediario entre los individuos participantes y la realidad psicológica inconsciente que les es común y que, en ese tipo de experiencia, pasa al primer plano; todo lo que los participantes tienen que decir deben decirlo en el grupo; todo lo que el monitor tiene que decirles lo dice al grupo y por el grupo; el monitor no dirige ninguna interpretación a un miembro en particular, porque de esa manera alteraría la situación orientándola hacia la psicoterapia, destruiría la unidad del grupo y correría el riesgo de favorecer la aparición de episodios psicopatológicos durante la sesión o después de ella;

- *interpretación "hic et nunc"*: un grupo artificial no tiene ni pasado ni porvenir comunes (excepto en el caso en que los participantes descubran entre ellos intereses comunes reales que los inducen a transformarse, después de la sesión, en un grupo real destinado a asumir esos intereses: la operación puede ser también premeditada, se puede prevenir a los miembros de un futuro equipo de trabajo por anticipado y reunirlos de acuerdo con la técnica aquí expuesta, para acelerar su cohesión y hacer que el equipo naciente conozca mejor y lleve a la práctica sus recursos humanos); lo común a los participantes es lo que piensan y sienten gradualmente en la situación muy particular en que esa técnica los coloca; pero todos tienden a guardar esto para sí y el grupo sólo existirá plenamente cuando los miembros, mediante sus intercambios verbales, hayan puesto en común de manera explícita y activa lo que implícita, silenciosa y pasivamente tenían en común; algunos monitores, incluso, han creído oportuno erigir esa transformación en consigna y asignar a los participantes, como tarea exclusiva, la verbalización de sus impresiones referidas al grupo y su situación. Nos parece que esa consigna es una "violencia" que, por otra parte, los participantes sienten de esa manera y que los hace salir de la experiencia muy resentidos psíquicamente y sin haber obtenido ningún beneficio personal; esa consigna, que aumenta inútilmente la tensión del

grupo, puede relacionarse con ciertas variantes de la técnica psicoanalítica practicadas por algunos disidentes y principiantes ignorantes, en la que se impulsa la frustración hasta tal grado que el material suscitado de esa manera moviliza resistencias casi invencibles, o se la despliega con una brutalidad que quiebra las posibilidades de una interpretación progresiva, es decir, aprovechable o incluso formulable. Los accidentes psicopatológicos que ocurren a veces con los métodos de formación en grupos no directivos y que les gusta poner de manifiesto a los adversarios, sobrevienen casi siempre bajo el efecto de semejante violencia. En resumen, la lógica interna del grupo de diagnóstico lo lleva a orientarse por sí mismo hacia lo que se vive aquí y ahora y el papel del monitor es el de formular, dirigir hacia la palabra y el diálogo más concreto lo que en ese momento es realmente experimentado sin ser comprendido.

Las cinco reglas que descubrió la clínica de grupos son, en realidad, redescubrimientos: las tres primeras se encuentran casi de la misma manera en la técnica del psicoanálisis individual; las dos últimas aplican los principios de la interpretación psicoanalítica trasladándolos al campo del grupo. Requieren del monitor, si no una formación psicoanalítica, por lo menos disposiciones clínicas naturales y, en todos los casos, una sólida supervisión.

Es demasiado pronto para pronunciarse acerca de la variante introducida por primera vez por Blake y Marxtón en 1959, en la que se suprime el monitor; para provocar la retroalimentación (*feed-back*), los organizadores ponen a disposición de los miembros listas de fenómenos de grupo que deben señalar cuando se produzcan, y hojas de estimación cifrada para llenar que se refieren a algunas variables del grupo (cohesión, éxito, etc.) y a rasgos del comportamiento de uno mismo y de los otros.

El grupo de diagnóstico (también llamado grupo básico, de sensibilización, de evolución, grupo centrado sobre el grupo) se practica en Francia desde 1956. El lector encontrará, en el Anexo N° 8 una nota de información acerca de esa técnica.<sup>1</sup>

La riqueza y la fragilidad del grupo de diagnóstico residen en su carácter proteico: no hay fenómeno de grupo que no se manifieste en él, pero esas manifestaciones son inestables, y los fenómenos se superponen; la realidad de los grupos está presente en él en forma compendiada, en estado bruto, pero en un compendio y una mezcla

<sup>1</sup> La obra norteamericana esencial es la de Bradford *et al.* (3150). Entre las contribuciones francesas señalemos las de Anzieu (1021), Ardoino (2030), Faucheux (1051), Maisonneuve (1141), Meigniez (1150) y Max Pagès (1181).

que no se prestan para distinciones claras y conceptualizaciones válidas. Delimitemos algunas líneas de fuerza.

Desde el punto de vista de la *autoridad*, el grupo de diagnóstico se caracteriza por la acefalía del poder; ello permite observar en él todas las formas de *liderazgo* (autoritario, democrático, de *laisser-faire*), todos los tipos de líder, los momentos cruciales de la vida de la autoridad (la asunción, el afianzamiento y la ruina del poder), los problemas de legitimidad y de usurpación, de consentimiento, obediencia, rivalidad, resistencia pasiva y franca rebelión, las representaciones imaginarias suscitadas por el ejercicio de la autoridad y la ambivalencia fundamental de las actitudes derivadas de esas representaciones. Es el aspecto más conocido y utilizado del grupo de diagnóstico.

Desde el punto de vista de las *comunicaciones*, el grupo de diagnóstico constituye un verdadero inventario de las dificultades de comunicarse, desde las que se deben al egocentrismo humano hasta las inherentes a las ambigüedades semánticas y a las sutilezas retóricas; enfrenta a los participantes con las operaciones requeridas para la elaboración de un lenguaje común: recurrir a la retroalimentación (*feed-back*); elucidación de marcos de referencia, establecimiento de un léxico, coadaptación de los estilos. Este aspecto del grupo de diagnóstico no ha dado aún todos sus frutos. La aplicación del estructuralismo lingüístico, aún en sus comienzos, a las observaciones *in extenso* del grupo de diagnóstico parece muy promisoria. La teoría del grupo de diagnóstico podría renovarse, o fundarse sin más, si se descubriera cuáles son las oposiciones pertinentes que actúan, cómo se manifiesta en él la doble articulación del significado, cómo es explorado y redefinido el campo semántico de las palabras, y si ciertos procesos fundamentales como la metonimia y la metáfora explicaran algunos fenómenos de grupo.

Desde el punto de vista de las *afinidades*, el grupo de diagnóstico permite descubrir los motivos de las simpatías y las antipatías, su inestabilidad, sus efectos sobre el clima, la moral, la solidaridad y el trabajo del grupo. Este es un aspecto menos original, ya que el psicodrama y el test sociométrico pueden desempeñar casi los mismos papeles en un grupo.

Podemos estudiar el grupo de diagnóstico desde muchas otras perspectivas. Citaremos dos.

*Creatividad*: los participantes deben crear un grupo partiendo de un gran vacío (vacuidad del orden del día y de las directivas, anonimato, inutilidad de los conocimientos anteriores); la resisten-

cia al cambio, la descristalización de las costumbres, la liberación de las cadenas lingüísticas asociativas y la creación colectiva en estado naciente son o pueden ser experimentadas. Algunas fórmulas particulares, de las cuales la promoción de ideas (*brainstorming*) es la más célebre (véase Anexo N° 7), permiten orientar el funcionamiento de un grupo no directivo hacia la mayor creatividad posible frente a un problema determinado.

*Negociación*: vivir en grupo plantea al individuo el problema de sobrevivir con perjuicio de los otros (corriendo el riesgo de que los otros no sobrevivan al perjuicio sufrido) o de sobrevivir con ellos (estableciendo lazos positivos y arriesgándose a luchar contra la naturaleza exterior, física o social). Como muy bien lo ha enunciado Sartre (2600), la alternativa está entre la violencia y el intercambio; el grupo de diagnóstico permite vivir las transformaciones de esa dialéctica: ¿Son los otros mis competidores (y lo soy yo de ellos)? Al intercambiar palabras con ellos (y nada más que palabras), aunque al principio sean palabras huecas, ¿qué cambios más esenciales se fomentan y qué acuerdos pueden establecerse, si la palabra se convierte entonces en garantía de la verdad? Los participantes de un grupo de diagnóstico negocian la coexistencia —compromiso vital—, y un grupo de este tipo da prueba evidente de las representaciones imaginarias y de su desgarramiento, de las relaciones de fuerza y su evolución, de las tácticas y sus réplicas, y de los procesos de acuerdo que constituyen la trama de toda negociación.

El grupo de diagnóstico no merece aún la jerarquía de instrumento científico, pues no se han ajustado los dispositivos de control de sus mecanismos y de sus efectos. Es bastante frecuente, y no carece de interés, la administración a los participantes de cuestionarios y de conversaciones no directivas “antes” y “después”, sobre todo cuando está orientada hacia la validación de la formación dada a los participantes (véanse los trabajos suscitados por la Agencia europea de Productividad: A.F.A.P., 1010; Mertens de Wilmars, 2230). La publicación de protocolos *in extenso* de grupos de diagnóstico, que esperamos se produzca pronto, debería abrir las puertas para investigaciones verdaderamente nuevas.

## 4

# Principales fenómenos de grupo

No sería éste el lugar adecuado para presentar un estudio completo de los fenómenos generalmente observados en los grupos pequeños o restringidos. Este estudio, además de ser limitado en profundidad, sólo retendrá algunos de los aspectos más importantes de la vida de los grupos humanos.<sup>1</sup>

### I. LAS REDES DE AFINIDADES Y LA MORAL

#### EL DESCUBRIMIENTO DE ELTON MAYO

En el capítulo "Reseña histórica" se dio un lugar importante a las observaciones y trabajos de Elton Mayo. En efecto, en él y sus asociados encontramos evocada por primera vez la "moral" en el grupo estudiado. La paradójica persistencia del aumento del rendimiento del grupo, después de volver a condiciones de trabajo objetivamente menos satisfactorias, sólo pudo explicarse mediante la intervención de factores psicosociales: las jóvenes del *test-room* estaban satisfechas de trabajar juntas, de la forma en que se las dirigía y del interés demostrado por la empresa hacia la experimentación que se desarrollaba... Todo el movimiento —y por cierto la mistificación— de las relaciones humanas tuvo su punto de partida en esa investigación, cuyo resultado imprevisto demostraba la constancia de una relación positiva entre la productividad y la actitud del grupo respecto de la empresa. La etapa de las entrevistas

<sup>1</sup> Recordamos al lector que los nombres de autores, seguidos por la fecha de publicación, remiten a la bibliografía especial de este capítulo (pág. 229).

sistemáticas confirmó ese resultado al demostrar hasta qué punto estaba relacionado con la actitud de los supervisores y con la constitución de normas de grupo.

#### LAS DIVERSAS ACEPCIONES DEL TÉRMINO "MORAL"

Si en una primera aproximación podemos entender la noción de afinidad como algo de naturaleza intuitiva, no sucede lo mismo con el concepto de *moral*. Este sustantivo, de aparición relativamente reciente, se refiere comúnmente en tiempos de guerra a las poblaciones civiles o militares; se le atribuye un papel determinante en el resultado del conflicto. Cuando se aplica a equipos cuyo rendimiento es esencialmente físico, es también considerado como la condición principal del éxito; es el caso de diferentes equipos deportivos, pero también el de las rigurosas pruebas de adiestramiento llevadas a cabo por los paracaidistas (operación "supervivencia") o por los soldados de infantería (patrulla que trata de batir el récord militar mundial de distancia transportando sobre las espaldas todo el equipo individual). En los dos últimos casos se incita al individuo solidario con su grupo a excederse, literalmente, y a no percibir sus propios límites fisiológicos: confesar su fatiga sería "traicionar". La *moral* de un equipo de trabajo puede definirse como "la existencia en el asalariado del sentimiento de ser aceptado y de pertenecer a un grupo de hombres, a través de la adhesión a finalidades comunes y la confianza en la deseabilidad de esos fines" (Milton L. Blum, 1949). Concebida de esta manera, la moral es en cierta forma segregada por el grupo; es un verdadero subproducto de la actividad del equipo. Para el autor antes citado, la moral resulta, entonces, de una cuádruple determinación:

- el sentimiento de estar juntos o cooperación de grupo;
- la necesidad de tener un objetivo;
- la posibilidad de observar un progreso en la marcha hacia el objetivo;
- el hecho de que cada miembro tenga tareas específicas significativas que son necesarias para el cumplimiento del objetivo.

Una perspectiva semejante incluye fácilmente el conjunto de los equipos, cualesquiera fueren los objetivos propios. Tiene también la ventaja de relacionarse con la concepción lewiniana desarrollada por Cartwright y Zander (1953, N° 3160) que se funda en la noción de *cohesión*. La cohesión del grupo es el resultado de las fuerzas de

atracción ejercidas por el grupo respecto de sus miembros y que tienden a mantenerlos en su seno: por una parte, el grupo en sí mismo es objeto de una necesidad que hay que satisfacer; por otra, constituye para el individuo un medio de satisfacer las necesidades de origen exterior al grupo. Entre los autores norteamericanos, los términos *moral* y *cohesión* se hicieron poco a poco intercambiables. La ventaja de este último es la de haberse convertido ahora en un concepto operacional (gracias a la elaboración de escalas de medición y a los métodos sociométricos), mientras que el primero no pudo desprenderse de su significado común, lo que reduce necesariamente su utilización en una disciplina que quiere ser científica.

Sea como fuere, esa cohesión es la que se desarrolla progresivamente en los grupos creados de manera artificial (de tipo *T-group*) a partir de las oposiciones iniciales.

#### LA OBJETIVACIÓN DE LAS REDES DE AFINIDADES EN RELACIÓN CON LA MORAL

a) *La idea de Zeleny* (1939). Zeleny fue, sin duda, el primer investigador que trató de medir la moral partiendo de datos sociométricos. Definió la moral como "el sentimiento compartido de similitud entre los miembros de un grupo", y se propuso medirla estableciendo un "cociente de moral", mediante la aplicación de un test sociométrico a un grupo. Demostró que ese índice poseía una estabilidad satisfactoria en el tiempo y que se correlacionaba positivamente de manera significativa con los resultados de un cuestionario de moral.

b) *El empleo del cuadro de elecciones y rechazos sociométricos*. La escuela de Moreno, que ya vimos al tratar "sociometría", en el Capítulo 2, elaboró progresivamente múltiples índices de cohesión y diversos modelos matemáticos que tienden a representar la estructura afectiva de los grupos. Pero se trata de investigaciones especializadas para cuya comprensión se necesita una información básica extensa; véase, por ejemplo, G. Bastin (2070).

c) *Los trabajos de Tagiuri y el análisis relacional*. Nos referiremos primero a los trabajos de Tagiuri (0336) que, partiendo de la sociometría, elaboró un nuevo enfoque, el del análisis relacional. Para ello es suficiente modificar el test sociométrico agregando a la pregunta selectiva "¿A quién elegiría usted para...?",

la pregunta "¿Por quién cree usted haber sido elegido?" (expectativas de elección). Podemos ir más lejos y averiguar cómo percibe cada uno las elecciones y las expectativas de elección de los otros miembros del grupo.

La evaluación de los datos obtenidos de esta manera implica, en primer lugar, un inventario de los resultados que, como en sociometría clásica, pueden figurar en cuadros de doble entrada.<sup>1</sup>

Luego se procede a la combinación de los datos selectivos y perceptivos así logrados. Si utilizamos el modo de exposición de Northway (1964) podemos considerar tres niveles:

*En el nivel individual. El grado de congruencia selectiva* (proporción de relaciones recíprocas y unilaterales en las que el sujeto está comprometido); *el grado de agudeza perceptiva*, subdividida por P. H. Maucorps en:

$$\text{índice de sensibilidad relacional} = \frac{\text{número de expectativas exactas}}{\text{total de elecciones efectivamente emitidas}}$$

$$\text{índice de realismo perceptivo} = \frac{\text{número de expectativas exactas}}{\text{total de expectativas expresadas}}$$

Un diagnóstico de *sociabilidad* puede establecerse partiendo del volumen relacional del sujeto, de su grado de congruencia selectiva, de su grado de *clarividencia* (actitud de los otros respecto de él) y de su grado de *transparencia* (grado en que cada uno suscita en los otros percepciones exactas).

Podemos establecer, además, un sociograma individual que es mejor presentar en forma "solar" (Maisonneuve, 1962).

*En el nivel interpersonal*. Tagiuri ha demostrado, por otra parte, que el número de relaciones posibles entre dos sujetos llega a 10, si se trata únicamente de elección, y a 45 si también se consideran los rechazos y su percepción. Maisonneuve (1965, N° 2505) estudió la distribución de esas *relaciones diádicas* en los grupos reducidos y encontró a este respecto cierta permanencia estadística; sus comprobaciones "parecen confirmar las dificultades de la comunicación interpersonal evocadas tan a menudo bajo perspectivas literarias y fenomenológicas" (Northway, 1964). Otras investigaciones han

<sup>1</sup> No todos los cuadros de números son matrices; no lo son hasta que se utilizan para efectuar las operaciones siguientes: adición, homotecia (combinación lineal), producto, que constituyen la base del cálculo lineal.



comparado la frecuencia observada de esas relaciones diádicas con su probabilidad teórica de aparición. Finalmente, se ha estudiado también la evolución en el tiempo de las relaciones diádicas.

*En el nivel de las estructuras del grupo.* Volvemos a encontrar aquí el problema de la *cohesión de los grupos*. Algunos autores han querido reducirlo al establecimiento de un índice de *cohesión* (Criswell y Bromfenbrenner), o de un índice de *coherencia* (Proctor y Loomis) que apelan, el primero, a las elecciones recíprocas, y el segundo, a las elecciones recíprocas y unilaterales. Lemann y Solomon (1952) criticaron esos índices y propusieron uno nuevo fundado en las elecciones y los rechazos en cinco clases diferentes.

El problema de las escisiones y *subgrupos* dentro de los grupos reducidos se trató también mediante el establecimiento de un índice de preferencia intragrupal y de un índice de escisión. Podemos considerar como firmemente establecido el hecho de que los "favoritos" tienden a elegirse mutuamente y a evitar a los aislados.

*d) Límites de la sociometría y del análisis relacional.* En su última obra, J. Maisonneuve (1966, N° 2210) subraya los límites de esos métodos de investigación:

- dejan sin resolver los problemas de interpretación;
- captan las señales, pero no los procesos de la interacción;
- no tienen en cuenta los factores personales y los factores sociales que determinan tanto la forma como el contenido de las relaciones diádicas.

#### LA EVOLUCIÓN DE LAS AFINIDADES

*a) Su aparición en los grupos reducidos.* Cualesquiera fueren los mecanismos explicativos de la aparición de las afinidades, todos están de acuerdo acerca de su carácter de aparición rápida en los grupos reducidos. Frecuentemente se establecen lazos entre dos individuos (en sentido único o con reciprocidad) desde el primer vistazo, desde la primera frase pronunciada, y se manifiestan a los ojos de los observadores "connivencias" implícitas o explícitas. La expresión de J. Maisonneuve "la connivencia de dos imaginarios" es suficiente para demostrar la posible instantaneidad cuando sabemos todo lo que puede implicar una fórmula de ese tipo. Newcomb (1956, 1960) fundamenta la atracción inicial en la "proximidad", la similitud de las características individuales, la comunidad de intereses o de valores, y la semejanza de las personalidades.

*b) Su estabilidad en el tiempo.* Hemos visto anteriormente un método que permite estudiar la evolución en el tiempo de las relaciones diádicas. La proporción relativa de los diferentes tipos de diadas en un grupo determinado prácticamente no varía durante la sucesión de reuniones. Como las modificaciones individuales que pueden aparecer no afectan la proporción de los diferentes tipos de diadas, se tiende a pensar que, en compensación, los individuos que contraen o refuerzan una relación determinada destruyen o debilitan otra relación. Esta hipótesis no ha tenido aún una verificación experimental satisfactoria.

Mouton y sus colaboradores analizaron la fidelidad de los tests sociométricos empleados en 53 estudios (1955). Concluyen que la estabilidad de los resultados (y por lo tanto de la estructura informal de los grupos) es mayor en los grupos de adultos cuyos miembros se conocen desde tiempo atrás. La consistencia de la elección sociométrica es también mayor si el intervalo entre las dos aplicaciones sucesivas del test es breve, si el criterio de elección es pertinente respecto de la actividad del grupo, si la técnica de elección requiere un gran número de discriminaciones, y si el grupo a partir del cual se realizan las elecciones es extenso.

*c) Su modificación bajo la influencia de factores exteriores.* Una experiencia clásica de Muzafer Sherif (1953, N° 3260) pone de manifiesto, entre otras cosas, la influencia de los factores exteriores sobre la estructuración sociométrica de los grupos. Se trata de un grupo de muchachos de 11 a 12 años, observados durante su permanencia en una colonia de vacaciones. Durante la primera parte de la experiencia, los niños fueron albergados y ocupados en conjunto, de manera de poder constituir un grupo coherente; esa primera parte culminó con la administración de un test sociométrico que permitió determinar la naturaleza de las relaciones diádicas constituidas. La segunda parte de la experiencia giró en torno de la ruptura de las relaciones, al ser dividida la colonia en dos campos entre los cuales estaban sistemáticamente repartidos los elementos de las diadas iniciales. Cada uno de los subgrupos se reestructuró entonces de acuerdo con los recursos de cada uno de los participantes y de las situaciones con que se enfrentaron los subgrupos. Un nuevo test sociométrico, aplicado algunos días después de esa escisión, hizo aparecer una inversión casi total en las elecciones iniciales, ya que casi todas las preferencias estaban orientadas hacia el interior del subgrupo recién formado, a pesar de la manifestación de las actividades iniciales. Más tarde, al colocar a los dos subgrupos en situación de competición y de rivalidad, se

observaron manifestaciones de sentimientos hostiles dirigidas del interior de un subgrupo hacia todos o algunos de los miembros del otro...

En este caso preciso, el cambio de la situación de proximidad, y luego la institución de un clima de competición y de conflicto, ocasionaron una modificación radical de las afinidades.

Experiencias como ésta demuestran que la cohesión de un grupo no sólo se basa en factores relacionales, sino que también los factores situacionales tienen una influencia muy grande sobre él.

Esto explica en parte los fenómenos de destrucción de grupos, hasta entonces coherentes, observados en situaciones de pánico o de catástrofe.

#### ALGUNOS EJEMPLOS DE APLICACIONES PRÁCTICAS

a) Algunos de estos ejemplos establecen una *relación entre la "moral" y el rendimiento del grupo.*

1) La más antigua es la proporcionada por Jenkins (1948) al comparar los sociogramas de dos escuadrillas de la aviación naval (fig. 3), que comprendían 17 hombres y 2 oficiales cada una. Se les pidió a cada uno de los miembros de las escuadrillas que eligieran (dentro o fuera de su propia escuadrilla) a aquel con quien prefirieran volar, y que designaran a aquel con quien no les gustaría volar; todo esto dentro del contexto de la segunda guerra mundial. Se puede hacer la comparación punto por punto de esos dos sociogramas:

- en la escuadrilla A, los dos oficiales son frecuentemente elegidos; en la B, ninguno de ellos es elegido e inclusive uno de ellos es rechazado;
- en A, se observan más elecciones positivas que rechazos; en B, hay casi la misma cantidad de rechazos que de elecciones;
- en A, los miembros sólo eligen hombres de su propia escuadrilla; en B, una parte no despreciable de elecciones positivas se dirige a elementos exteriores;
- en A, los miembros sólo expresan tres rechazos respecto de sus propios camaradas; en B, muchos miembros son rechazados por sus propios compañeros;
- en A, hay una apreciable cantidad de atracción compartida respecto de las mismas personas; en B, hay muy pocas;

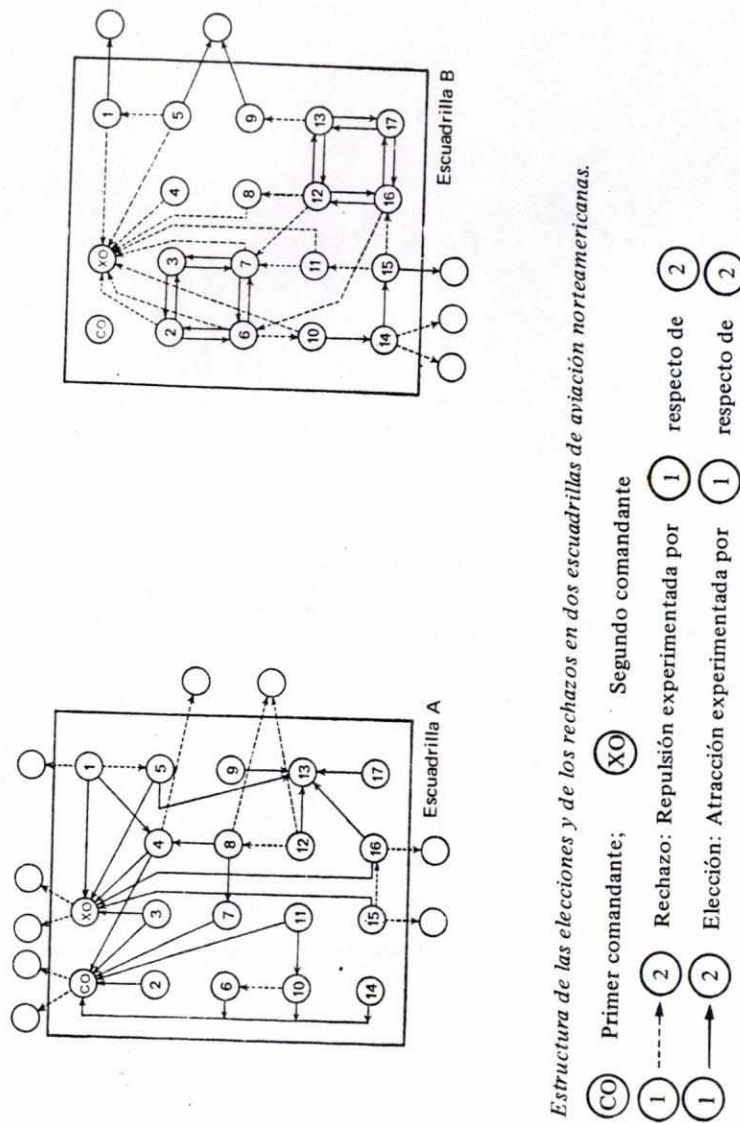


Fig. 3. Estructura de las elecciones y de los rechazos en dos escuadrillas de aviación norteamericanas.

El personal de la escuadrilla está situado en el rectángulo. Las personas situadas fuera del rectángulo no pertenecen a la escuadrilla.

(Según Jenkins, 1948.)

• en A, no hay “camarillas” o subgrupos cerrados; en B, aparecen dos pandillas de 4 hombres que rechazan o ignoran todo lo que no sea los otros tres objetos de elección recíproca.

En vista de esos resultados, no nos sorprenderemos al saber que A tenía una reputación de “moral elevada, buena eficacia combativa y alta resistencia a la fatiga de combate”, mientras que los informes referidos a B expresaban un juicio completamente contrario a éste.

El análisis sociométrico sugirió, para el problema de la escuadrilla B, soluciones que hubieran escapado a un observador no informado. Evidentemente, era necesario cambiar los oficiales y quebrar las dos camarillas permutando algunos de sus elementos con elementos tomados de otras escuadrillas.

En G. Bastin (1961, N° 2070) se encontrarán otras aplicaciones al campo militar.

2) *Una experiencia de Van Zelst* (1952) demostró la ventaja que representa constituir *equipos de trabajo* por medio de métodos sociométricos. Se trataba de un conjunto de 74 carpinteros y albañiles que trabajaban en Chicago en una vasta obra en construcción, todos muy expertos y retribuidos por rendimiento. Se aplicaron los resultados de un test sociométrico para la constitución de equipos de cuatro. Los resultados en relación con la situación anterior fueron los siguientes:

- mejoramiento de la satisfacción personal de los miembros de los equipos;
- reducción del 91 por ciento de la rotación del personal (pasando de 3,11 por mes a 0,27);
- reducción de los costos de producción en un 5 por ciento.

b) Las *encuestas*, realizadas en empresas de diversos tipos por el “Survey Research Center” de la Universidad de Michigan, en Ann Arbor (EE.UU.), establecieron una relación estrecha entre la “moral” y el comportamiento de los supervisores (Katz, Kahn, 1952, *in* 3160). Las resumiremos observando que los grupos de trabajo homogéneos, en cuanto a su composición y a la naturaleza de las tareas efectuadas, tenían una moral elevada (determinada por el cuestionario) y un alto rendimiento de acuerdo con los siguientes factores, en orden de importancia decreciente:

1. Autoridad “centrada en el hombre”, más que “centrada en la tarea”;

2. Predominio de los aspectos “humanos” de la función de capataz sobre sus aspectos técnicos y administrativos;
3. “Socialización” del papel (rol) de capataz;
4. Percepción individual de los factores que determinan el ritmo de trabajo (trabajo con máquina);
5. Existencia y percepción de un espíritu de equipo;
6. Información sistemáticamente suministrada al personal sobre todos los problemas que le conciernen.

Los programas de formación para agentes de supervisión se aplicaron inspirándose en esa serie de resultados notablemente convergentes. Es evidente que las iniciativas de este tipo sólo pueden tener éxito si los interesados sienten que existe una profunda convicción en la alta dirección. De una manera más general, la forma en que se perciben las intenciones de una Dirección condiciona el éxito o el fracaso de las iniciativas más generosas.

## II. UN ESQUEMA DINÁMICO DE FUNCIONAMIENTO

Desde K. Lewin, la psicología social ha recurrido frecuentemente a los *constructos*, especie de modelos aplicables a las hipótesis explicativas de los fenómenos estudiados y que permiten, en cierta medida, prever su evolución. Esos modelos son tan “pregnantes” que al cabo de un decenio es difícil identificar a sus autores con certidumbre.

Con esta reserva, esbozaremos un esquema dinámico de funcionamiento de los grupos reducidos que se sitúa en la tradición lewiniana.

### ENERGÍA UTILIZABLE Y ENERGÍA LATENTE

Podemos asimilar un grupo a un sistema cerrado que posee una cierta energía constitutiva a la que designaremos E. Como en los sistemas físicos habituales, sólo una parte de esa energía interna es efectivamente utilizable; la designaremos e. El resto permanece en estado latente durante toda la duración del sistema o parte de ella: la designaremos  $\eta$ .

Se puede escribir:

$$E = e + \eta$$

Desde el punto de vista de la búsqueda de una eficacia óptima en el funcionamiento de los grupos, parece indispensable reducir tanto cuanto sea posible la energía latente  $\eta$ , especialmente colocando a los grupos en situaciones favorables. En organizaciones de cualquier naturaleza, una preocupación de este tipo puede ejemplificarse mediante una política que tienda "a liberar los talentos y las energías de los hombres, de manera de satisfacer al mismo tiempo las exigencias de la producción y las de la persona humana" (E. P. Learned, 1951).

Sería necesario analizar aquí el conjunto de los factores físicos, fisiológicos, psicosociológicos y sociales que pueden contribuir para la ejecución de semejante política, pero sólo podemos subrayar superficialmente su importancia y recordar que, desde las investigaciones antes mencionadas del Survey Research Center for Group Dynamics, se ha establecido que la actitud de los supervisores de los grupos humanos tiene una influencia determinante sobre la moral y el rendimiento de éstos.

#### LOCOMOCIÓN DEL GRUPO Y SISTEMAS DE TENSIÓN

El concepto de "locomoción del grupo", empleado por Cartwright y Zander (1953, N° 3160), se refiere al "campo psicológico" en el que se mueve el grupo.

Desde el punto de vista "estructural", la locomoción del grupo es, por lo tanto, el traslado de un grupo desde una región hacia otra, dentro del campo psicológico; éste no sólo está constituido por el grupo en sí mismo y los individuos que lo componen, sino también por su ambiente, que incluye tanto las finalidades del grupo como los caminos que recorrerá para alcanzarlos.

Desde el punto de vista dinámico, puede concebirse al grupo como un homeostato cuya función es resolver los sistemas de tensión (K. Lewin, 0101) a los que está sometido. Dentro de una perspectiva teórica se consideran dos clases de sistemas de tensión:

a) *Sistema de tensión positiva*, en relación con la *progresión* del grupo hacia sus objetivos; éstos se alcanzan gracias a la resolución progresiva del sistema de tensión, siguiendo etapas de progresión.

b) *Sistema de tensión negativa*, en relación con los mecanismos de funcionamiento del grupo y sus esfuerzos para mejorar las relaciones interpersonales de sus miembros: la resolución permanente de ese sistema de tensión es indispensable para el *mantenimiento* y la *supervivencia* del grupo.

#### ENERGÍA DE PRODUCCIÓN Y ENERGÍA DE MANTENIMIENTO

Si retomamos la fórmula precedente  $E = e + \eta$ , la energía utilizable  $e$  es empleada por el grupo para resolver esos dos sistemas de tensión. Podemos, entonces, subdividirla en dos partes:

$$e = e_p + e_m$$

a) Designaremos  $e_p$  la energía utilizada por el grupo para alcanzar sus objetivos; se manifiesta mediante *actividades instrumentales* (es decir, que tienden hacia un *resultado* que no se obtiene de manera automática). Ese resultado, que puede ser objeto de una medición o, por lo menos, de una estimación, puede atribuirse a la función de *producción* del grupo (reunión y clasificación de información, tratamiento y transformación de información, comunicación de la información, etc.), como así también a la producción de elementos materiales fácilmente objetivables.

b) Designaremos  $e_m$  la energía utilizada por el grupo para su propio *mantenimiento* (en relación con el tiempo y la energía disponibles): se manifiesta mediante *actividades consumatorias* cuyo resultado es el *mantenimiento de la cohesión* del grupo; procede de un estado emocional o motivacional.

Es cómodo distinguir, según una terminología iniciada por G. Palmade (1420), dos funciones aseguradas gracias a la energía de mantenimiento. La primera, llamada función de *facilitación*, está constituida por "todo lo que debe realizarse para que la función de producción se cumpla lo mejor posible". Esa función se refiere esencialmente a los procesos operatorios, a los procedimientos de trabajo, a los aspectos físicos de la comunicación y a la estructura formal del grupo.

La segunda función, llamada de *regulación*, engloba "todas las actividades que tienen el efecto de crear y mantener las condiciones psicológicas necesarias para una buena *facilitación* y una buena *producción*". No sólo se refiere a las relaciones interpersonales, sino

al conjunto de los factores psicosociales (de origen externo o interno), en relación o no con la tarea del grupo, a los que éste deberá adaptarse para hacer frente a las condiciones cambiantes. Esa noción de "conducta a largo término" del grupo se funda en el mecanismo de retroalimentación (*feed-back*), sobre el que volveremos a propósito de las "comunicaciones".

c) Si adoptamos una perspectiva de eficacia, teniendo en cuenta la distribución  $e = e_p + e_m$ , un grupo tiene interés en que  $e_p > e_m$ . En otros términos, una vez definida la cantidad de energía utilizable, cuanta más energía gasta un grupo para mantener a cualquier precio su cohesión (utilizando diferentes medios que son otros tantos mecanismos de defensa), menos le queda para progresar hacia sus objetivos y más reducida será su producción. La dificultad reside en encontrar una distribución conveniente entre las actividades instrumentales y las actividades consumatorias; gracias a la eficacia de sus mecanismos autorreguladores, el grupo podrá mantener un equilibrio satisfactorio entre las necesidades y las obligaciones contradictorias.

#### EFFECTOS DE LA RESOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE TENSIÓN

Podemos, además, examinar brevemente los efectos de la resolución de los sistemas de tensión.

a) Si los objetivos ejercen una atracción (valencia positiva), la energía  $e_p$  tiende a aumentar (en detrimento de  $e_m$ ), polarizándose hacia la resolución del sistema de tensión positiva (relación grupo/objetivo); unos y otros perciben mejor las respectivas posiciones de los miembros y las aceptan con tolerancia; cada uno ve que su motivación se refuerza, participa más y contribuye a las actividades del grupo de manera instrumental.

b) Si los objetivos ejercen una repulsión (valencia negativa), la energía  $e_m$  tiende a aumentar (en detrimento de  $e_p$ ), dispersándose hacia la resolución del sistema de tensión negativa (relaciones y conflictos interpersonales); se observa la aparición de incompreensiones y conflictos en el nivel de los individuos, de desinterés por la tarea y de diversas manifestaciones de ansiedad. En condiciones semejantes aparecen comportamientos de escape o huida (digresiones, actividades no pertinentes en relación con el objetivo, votos prematuros y decisiones sin validez, etcétera), como así también

diferentes tipos de descarga emocional (risas de "descompresión", actividades lúdicas, agresividad más o menos exteriorizada respecto de personas y de cosas), ocasionando todo esto un gran número de actividades consumatorias.

c) Esos efectos que por lo general se encuentran, permiten evocar *casos límites*:

- si la energía de mantenimiento  $e_m$  alcanza proporciones excesivas, la energía de progresión  $e_p$  disminuye de manera inaceptable:

$$e_m \text{ excesiva} \Rightarrow e_p \rightarrow 0$$

hay, entonces, *bloqueo* del grupo y riesgo de estallido para éste;

- si la energía de mantenimiento  $e_m$  se reduce en provecho de la energía de progresión  $e_p$ , la producción será máxima:

$$e_m \rightarrow 0 \Rightarrow e_p \text{ máxima}$$

en esta hipótesis nos enfrentaremos con *autómatas* incapaces de regulación, con estallido a largo plazo.

#### RETORNO A LA CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS

Como quedó dicho en el primer capítulo de esta obra (pág. ), el esquema dinámico explica la división práctica de los grupos reducidos en dos clases, según el predominio de las motivaciones de progresión o de mantenimiento en sus miembros.

Cuando predomina la producción estamos frente a *grupos de acción*. El término "activista" (desprendido de una connotación ideológica reciente) caracteriza claramente su actitud fundamental y la conducta habitual de los miembros en los casos más extremos. Los grupos de este tipo necesitan, sin embargo, un mínimo de mantenimiento: éste puede asegurarse espontáneamente por autorregulación; en otros casos, puede ser impuesto por la regla (norma de grupo, implícita o explícita) o por la violencia.

Cuando predomina el mantenimiento, nos encontramos en presencia de *grupos mundanos* o de grupos de conmemoración. No hay necesidad de extenderse acerca de los primeros: todos conocen el talento que debe desplegar una ama de casa para equilibrar las participaciones de sus invitados y para eliminar de la conversación

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.<sup>1</sup>

#### 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.

Este 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).

<sup>1</sup> 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 psicossociológico, 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.

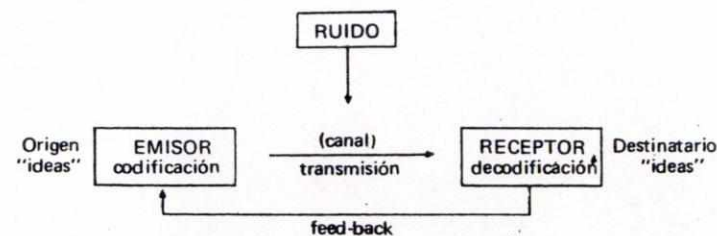


Fig. 4

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 receptor<sup>1</sup>.

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 psicossociólogo. En efecto, es incapaz de explicar las interpretaciones erróneas, las incomprensiones paradójicas, los contrasentidos o los conflictos más evidentes.

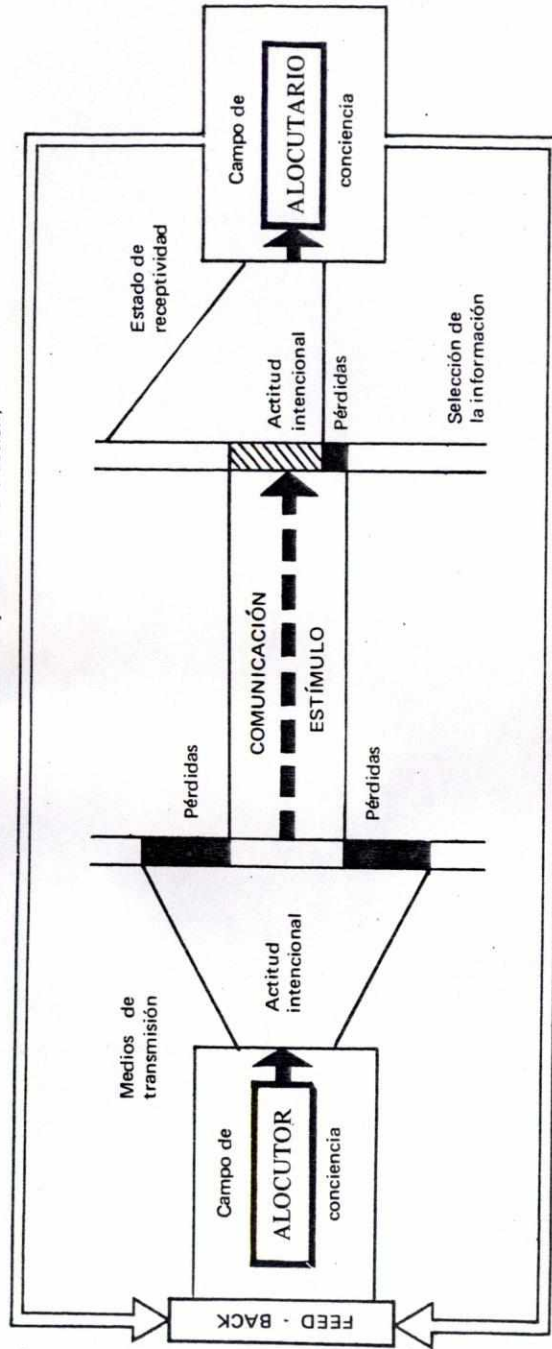
b) *Aspectos psicossociológicos de la comunicación*. En realidad, se ponen en contacto, no una "caja negra" emisora y una "caja negra" receptora, sino un "locutor" y un "alocutario", más a menudo *dos o varias personalidades comprometidas en una situación común y que luchan con las significaciones* (D.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

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.

<sup>1</sup> 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).

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



Respuesta (directa, por los mismos medios)

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.

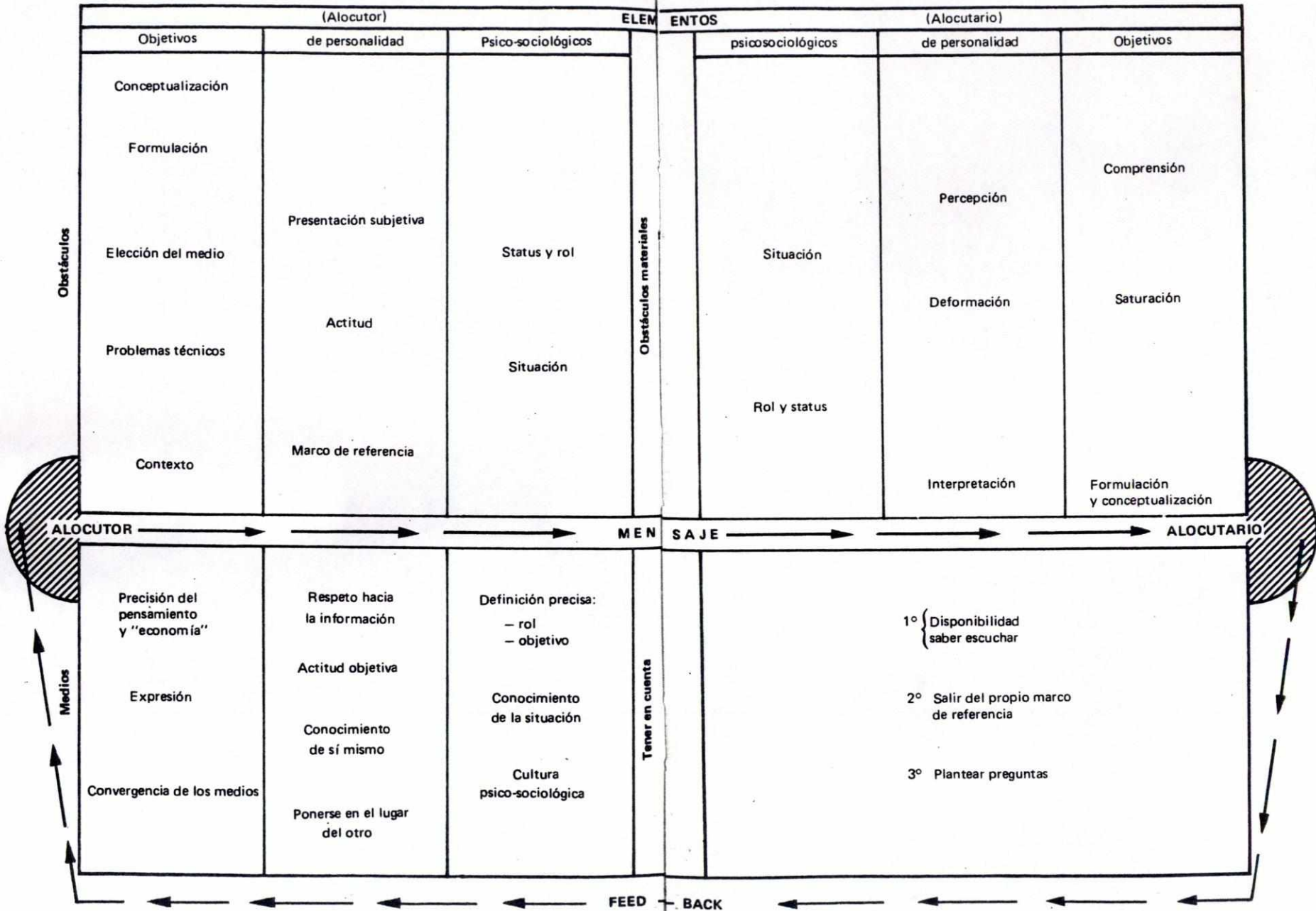
- *significación*: los hombres no solamente se comunican determinada cantidad de información, sino que también intercambian significaciones: "Sin sus significaciones, los ademanes y palabras de los hombres formarían un inmenso bosque, en el que cada árbol crecería para sí y extendería sus ramas sin tener 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.<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> Consúltese el capítulo VI: "El medio físico de trabajo", en Faverge, 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;

$\beta$ ) *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;

$\gamma$ ) *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

compreensivo 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 reducido 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

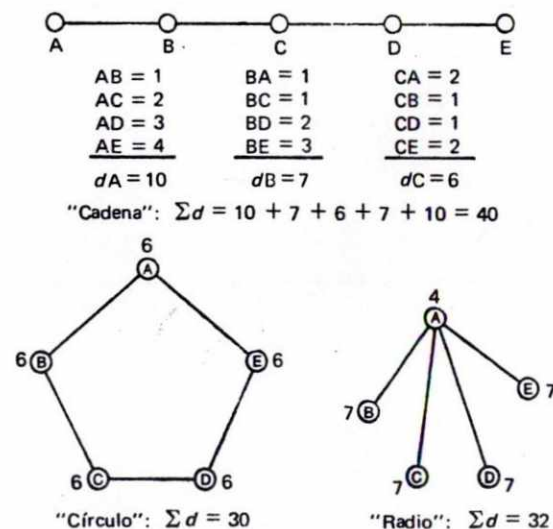


Fig. 6

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

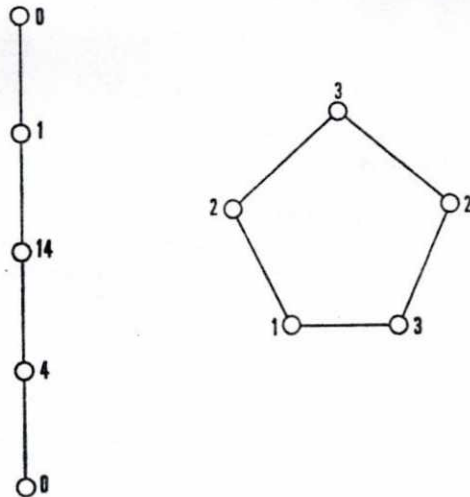


Fig. 7

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.<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> 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).

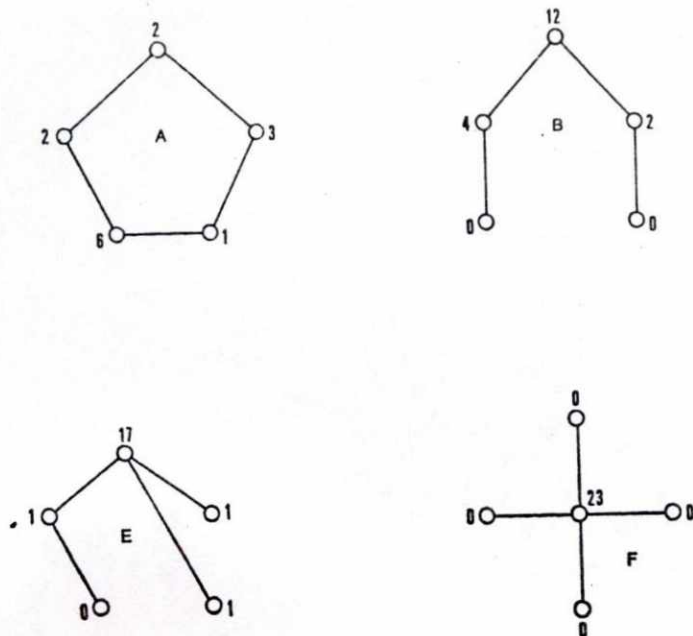


Fig. 8. Aparición de los "líderes" reconocidos como tales

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.

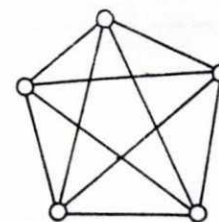


Fig. 9. Red de "circuitos múltiples"

## 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 instaura una norma de producción más débil que la producción del individuo aislado (véanse páginas 120 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)<sup>1</sup>.

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;

<sup>1</sup> 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).

CUADRO N° 5

*Comportamientos del monitor  
en las experiencias de Lippitt y White*

Comportamiento del monitor	Característica de los grupos		
	Autocrático	Democrático	Laissez-faire
Toma de decisión	Por el jefe únicamente	En común con el jefe (discusión)	Indeterminación; débil participación del jefe
Determinación de las actividades y de las técnicas	Dadas por el jefe	Objetivos generales trazados por el jefe indicando las alternativas	Ninguna ayuda del jefe, quien proporciona —a pedido— material o informaciones
División de la tarea	Por el jefe	División espontánea del trabajo	Ninguna intervención del jefe
Composición de los grupos de trabajo	Por el jefe	Libre elección de cada uno	Ninguna intervención
Apreciaciones	De tipo "personal" (aliento, crítica)	De tipo objetivo	Ninguna; no hay comentarios
Participación en las actividades	Ninguna participación	Participa	Ninguna participación

- en los grupos "democráticos", hay más elecciones intercambiadas entre los miembros.

*b) Estructura y cohesión de los grupos:*

- en "estrella" en los grupos autocráticos (todo reposa sobre el jefe):
- en "red" en los grupos democráticos (las afinidades entre los miembros son considerables).

*c) Conversaciones y actitudes:*

En los grupos autocráticos comprobamos (en relación con los grupos democráticos):

- un máximo de hostilidad frente al jefe y un mínimo de sociabilidad entre los miembros;
- un máximo de competición y de agresividad entre los miembros;
- un mínimo de "conciencia" puesta en el cumplimiento de la tarea (el rendimiento disminuye en ausencia del jefe);
- un máximo de dificultad para reemplazar al jefe en caso de alejamiento de éste.

Una observación más precisa demuestra que, en realidad, hay dos modos de reacción muy diferentes entre los grupos de autoridad autocrática: unos son abiertamente agresivos, mientras que otros son aparentemente apáticos; pero en este último caso los sentimientos de hostilidad respecto del jefe son mucho más intensos que en los grupos "democráticos" o de "laissez-faire".

Experiencias semejantes, a menudo repetidas y extendidas a los adultos, han demostrado siempre la superioridad de la autoridad de estilo "democrático", no solamente desde el punto de vista de la satisfacción de los participantes, sino también desde el punto de vista del rendimiento de los grupos. (Se podrá encontrar en el Anexo N° 9 el relato de una experiencia reciente que los autores pudieron efectuar gracias al concurso de G. Serraf.)

No obstante, se ha puesto en duda la validez de semejantes resultados observando el carácter artificial de las situaciones experimentales e invocando la perturbación que crea la presencia del monitor. Festinger responde a esto diciendo que una experiencia no trata de reproducir exactamente una situación de la vida cotidiana, sino que su finalidad es doble: medir en las condiciones más rigurosas posibles el *efecto de una variable determinada* sobre las actitudes y los comportamientos; y delimitar las *interacciones entre ésta y otras variables*. Actualmente, es la mejor manera para precisar el valor de las hipótesis explicativas que podrán, con ulterioridad, probarse en la práctica cotidiana. Nosotros tampoco negamos el aspecto arbitrario de esas experiencias, pero haremos observar con F. Bourricaud que "toda sociedad es una mezcla de naturaleza y arte, de artificio y espontaneidad".

También nos vemos obligados a presentar el esquema teórico que se expone a continuación.

*B) Un modelo teórico según Norman R. F. Maier*

Dado que se trata de representar las posibilidades de composición de tres variables, resulta cómodo recurrir a un gráfico triangular.



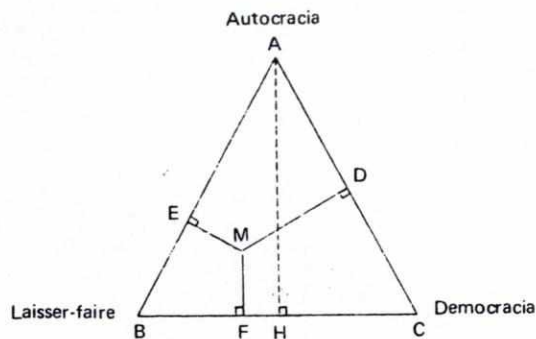


Fig. 10.

a) *El principio.* Recordemos la propiedad del triángulo equilátero según la cual la suma de las distancias de todo punto interior a los tres lados es igual a la altura; es suficiente que las escalas referidas a las alturas (o sus proyecciones sobre los lados) sean exactamente iguales. Por lo tanto, tenemos:

$$MD + ME + MF = AH = 1 \text{ (cf. fig. 10).}$$

Es ahora fácil representar la manera en que se componen, en determinado grupo, las modalidades de distribución de la autoridad según que ésta tenga su fuente en el individuo, en el jefe o en el grupo en sí mismo (considerado en su totalidad). En realidad, obtiene su fuerza de los tres a la vez; por lo tanto, un punto M representa la aleación original que el grupo constituye en determinado momento de su vida en relación con las fuentes de autoridad. Agreguemos que, si colocamos en A el polo "autocrático", en B el polo "laisser-faire" y en C el polo "democrático", las alturas que van desde el punto M hasta los lados representarán respectivamente:

- MF, la proporción de autocracia presente en el grupo;
- ME, la proporción de democracia;
- MD, la proporción de "laisser-faire"

Una representación de este tipo tiene la ventaja de precisar intuitivamente el concepto de "democracia" tal como es empleado por los psicólogos después de los trabajos de Norman Maier

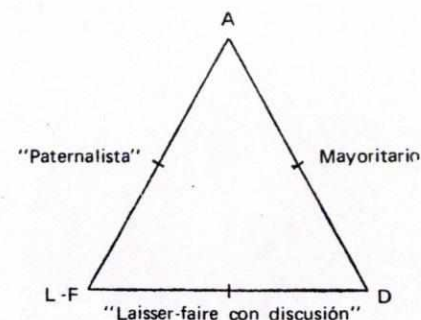


Fig. 11.

(1946, 1952, N° 0240); el último se refiere explícitamente a la escuela de K. Lewin. Así concebido, el comportamiento "democrático" se opone tanto al comportamiento "autocrático" como al comportamiento de "laisser-faire", tales como están definidos en las instrucciones dadas a los monitores de Lewin, Lippitt y White (véase *supra*, pág. 110).

Pero Maier va más lejos al definir tres tipos intermedios de clima (véase fig. 11):

- el "paternalismo", a la misma distancia del polo autocrático y del polo "laisser-faire";
- el tipo "mayoritario" entre el polo autocrático y el polo democrático;
- el tipo "laisser-faire con discusión", entre el polo democrático y el polo "laisser-faire".

Por otra parte, es evidente que en un grupo sometido a la única ley de la mayoría (que puede ser muy débil), la minoría puede experimentar el sentimiento de ser oprimida por una mayoría autocrática que no considera en absoluto sus opciones fundamentales y sus legítimas aspiraciones. Se producen entonces tensiones, a menudo invencibles, que frecuentemente conducen a la revisión o a la mala ejecución de las decisiones tomadas. Volveremos sobre este punto en el próximo subcapítulo.

b) *La práctica.* En el curso de un seminario sobre la autoridad, organizado para el equipo de dirección de una gran empresa, propusimos a cada uno de los 15 oyentes que anotaran, de manera

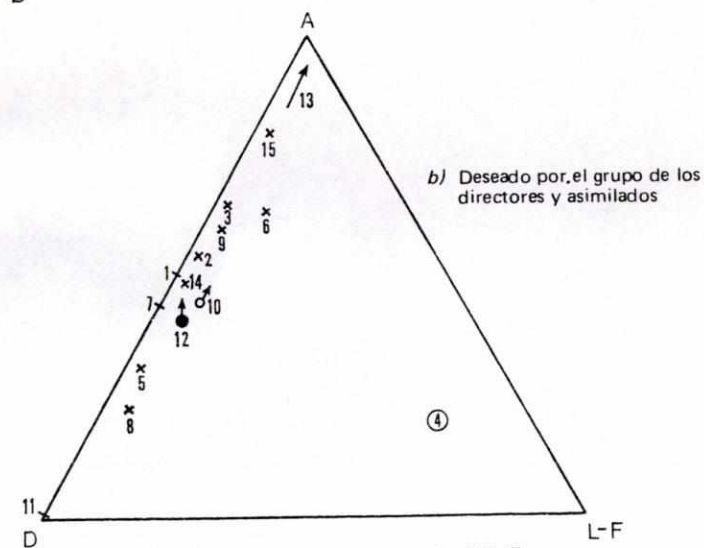
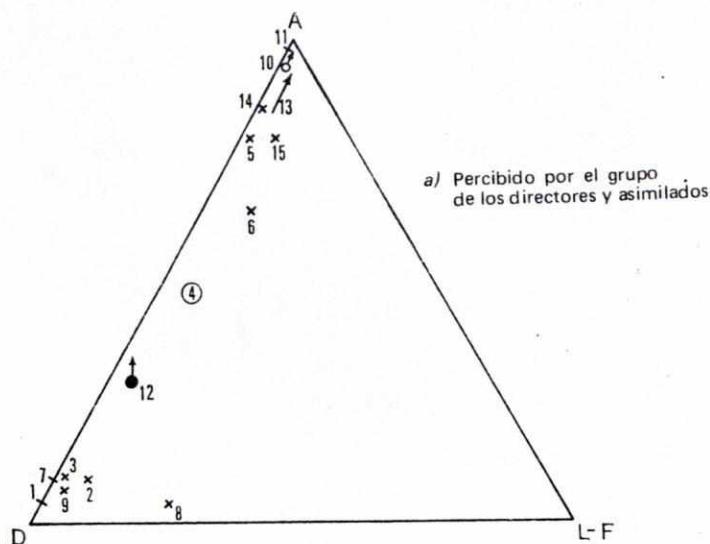


Fig. 12. Estilo de mando P.D.G.

Nota: los signos reproducidos en los dos esquemas son los que fueron empleados espontáneamente por los participantes, representados por los números de 1 a 15.

anónima, en un diagrama triangular: 1) la forma en que percibía el estilo de autoridad del presidente director general (P.D.G.); 2) la forma en que desearía que en el porvenir se modificara el estilo de dirección de éste<sup>1</sup>.

La figura 12 manifiesta la existencia de diferencias de percepción considerables entre los hombres, algunos de los cuales colaboraban con el P.D.G. desde hacía más de diez años; por otra parte, ella atestigua la existencia de profundas divergencias entre los más altos dirigentes a propósito de los problemas de autoridad.

Reservando otros comentarios nuestros para una publicación ulterior, observaremos hasta qué punto (con una excepción, aproximadamente) puede descuidarse el polo "laisser-faire", ya sea por razones pragmáticas, ya sea porque el concepto de "laisser-faire" es difícil de asimilar para los dirigentes de empresa. Esa comprobación se une a las críticas de orden semántico (desconocidas por nosotros en esa época) de Browne (1963, N° 0230), que subraya el carácter ambiguo del concepto operacional "laisser-faire" y propone reemplazarlo lisa y llanamente por el de anarquía. Además, presenta otro esquema teórico fundado en la existencia de un continuo que va desde la anarquía a la autocracia, pasando por la democracia; siendo, entonces, el "laisser-faire" (según su propia concepción) mínimo en los dos extremos y máximo en el centro del continuo.

Sea como fuere, teniendo en cuenta la experiencia precedente, frecuentemente repetida en los medios de organización, nosotros preferimos atenernos a un esquema bipolar (véase Cuadro N° 6) inspirado en parte en Tannenbaum (1961).

### C) Los matices necesarios

J. A. C. Brown (1954) propuso otra manera de tratar la tipología del jefe en el ejercicio de su función; este autor aporta, así, matices, fundados en su propia experiencia de los grupos reales, a la tipología utilizada como variable experimental por Lewin, Lippitt y White.

Distingue tres tipos de *autócrata*:

- El autócrata *estricto*, severo, pero justo. No delega su autoridad. Se comporta como un hombre totalmente desprovisto de afecti-

<sup>1</sup> Aclaremos que este ejercicio se hacía en presencia del P.D.G., que anotaba, él también, la manera en que se situaba en el diagrama triangular. La toma de conciencia de una diferencia, a veces considerable, entre la realidad y las aspiraciones de los interesados, sólo fue posible gracias a la libertad de expresión y al ideal de espíritu de equipo, cuidadosamente mantenidos por el principal responsable.

CUADRO N° 6

Posibilidades teóricas de comportamiento del jefe institucional en el ejercicio de su mando

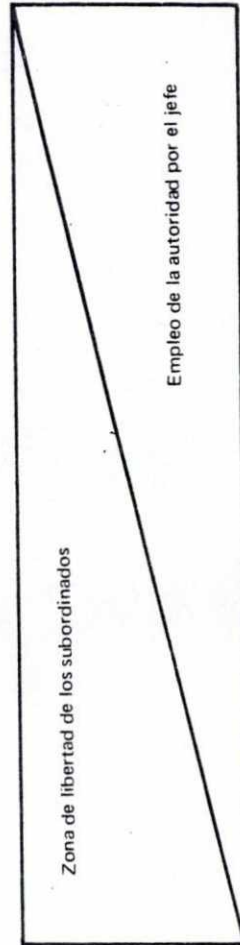
AUTOCRÁTICO



- Toma decisiones y anuncia lo que ha dispuesto.
- “Vende” su decisión esforzándose por convencer.
- Presenta ideas e incita a formular preguntas.
- Presenta un proyecto de decisión, sujeto a revisión.
- Presenta el problema, brinda sugerencias, elabora la decisión con el grupo.
- Define los límites y las perspectivas; pide al grupo que prepare la decisión.
- Permite a los subordinados decidir con toda libertad, dentro de los márgenes de la iniciativa que la jerarquía del nivel superior le concede.

DEMOCRÁTICO

Mando  
“centrado  
en el jefe”



Mando  
“centrado  
en los  
subordinados”

vidad y de generosidad, que se muestra en toda circunstancia impersonal, realista, si no mezquino. Generalmente conservador, se rodea de “viejos y fieles servidores de la casa”, a los que sabe otorgar extraños testimonios de satisfacción.

- El autócrata *benevolente*, “afligido por una conciencia no conformista”. Sintiéndose responsable de sus colaboradores, actúa “por su bien”, al mismo tiempo que espera de ellos manifestaciones de reconocimiento. Quiere que lo estimen, sin dejar por eso de ser tan centralizador y conservador como el precedente.

- El autócrata *incompetente*, esencialmente “infantil”. No tiene para mandar ni los medios intelectuales ni el equilibrio afectivo necesarios. Animado de una gran voluntad de poder, a pesar de su profunda falta de seguridad, es obsequioso con sus superiores; humilla a sus colaboradores, a quienes envidia su talento, y los denigra sistemáticamente. Está pronto para toda negación, mentira o compromiso útiles para su carrera. Es un débil, que compensa su sentimiento de inferioridad mediante comportamientos impulsivos, a menudo contradictorios por su naturaleza veleidosa.

Podremos también aislar, con Brown, dos tipos de *demócrata*:

- El demócrata *auténtico*, que se considera como el “director de orquesta” del grupo que está ejecutando una partitura. Sabe delegar su autoridad; es sensible al clima del grupo, respecto del cual siente que trasciende a los individuos. Su permanente objetivo es tratar de crear realmente las condiciones que permitan la participación de ese grupo institucional en la elaboración y ejecución de las decisiones que le conciernen. Raramente lo encontramos en las organizaciones características de nuestra actual civilización “técnica”.

- El *pseudo-demócrata* puede querer parecerse al precedente, pero no puede lograrlo por su falta de madurez afectiva y por su profunda actitud en relación con la autoridad; tratando de convencer y más a menudo de seducir, es experto en el empleo de los procedimientos más eficaces que permitan dar temporarily a un grupo la ilusión de cierta autonomía: en el mejor de los casos, sólo es un hábil manipulador.

En cuanto al tipo *laisser-faire*, está representado por el jefe que prácticamente ha abdicado en favor de su adjunto o que se remite al

parecer de su consejero ("eminencia gris"), a menos que deje a sus subordinados totalmente desprovistos de directivas. A veces se limita a su función de representante del grupo; recibiendo a los visitantes, presidiendo los banquetes, desempeñándose como embajador del grupo en las manifestaciones exteriores, su papel se reduce entonces a una concepción caduca de las relaciones públicas.

#### D) Conclusiones

Teniendo en cuenta la rapidez con que se llevan a cabo en nuestro universo las transformaciones socioculturales, nos parece evidente que el ejercicio de la autoridad, tal como se ha descrito en la mayoría de los párrafos anteriores, deja mucho que desear entre los "sometidos".

Sin que el modelo "democrático" de los psicólogos pueda presentarse como una panacea para los grupos extensos, parece comprobado que es el que provoca el grado más alto de eficacia en los grupos pequeños o reducidos, con el máximo de satisfacción para sus participantes.

En todo caso, algunos sociólogos (Touraine, 1965) no han dudado en preconizar la "participación conflictual" en las organizaciones sociales más extensas; por otra parte, encontraron eco en las preocupaciones expresadas por algunos economistas (Bloch-Lainé, 1963) que insisten en la necesidad de un poder de oposición.

#### LAS INVESTIGACIONES SOBRE LA INFLUENCIA

Uno de los principales rasgos de la psicología social actual es el abandono de las investigaciones que en vano trataron, durante más de medio siglo, de poner de manifiesto no se sabe qué características innatas de los líderes.

Al renunciar a definir en estos últimos una virtud carismática, la investigación tiende actualmente a considerar a la autoridad como una "variable continua, en la que cada individuo tiene una influencia mayor o menor sobre la conducta del grupo" (Lambert, 1965, N° 2502).

a) *Los trabajos de R. Lambert.* En el Capítulo 3 dedicado a los métodos, hemos descrito los dispositivos experimentales preparados por R. Lambert para estudiar las "estructuras de influencia en los grupos pequeños de trabajo" (véase pág. 63). Volveremos ahora sobre sus resultados. Lambert parte del hecho de que, con igual

valor, la influencia de un individuo puede ejercerse de manera diferente sobre el rendimiento del grupo al cual pertenece.

Habiendo demostrado en primer lugar que, en los grupos de adolescentes, heterogéneos en relación con la edad, los sujetos de más edad son significativamente más influyentes que los otros, estudió después la *distribución de la influencia* en un grupo partiendo de la posibilidad de reemplazo de cada uno de los participantes en forma sucesiva. Obtuvo, entonces, los siguientes resultados:

- cuando los sujetos influyentes participan activamente en la acción, su grupo es más rápido que preciso;
- cuando se limitan a supervisarla, la precisión del grupo aventaja a la rapidez.

Se preguntó entonces qué sucedería cuando existe dentro del grupo cierto grado de competencia. Perfeccionando el dispositivo antes descrito, pudo verificar que la influencia global de un individuo en un grupo es "la resultante de dos componentes:

- la influencia *directa*, que depende del valor de la participación de ese individuo en la ejecución de la tarea;
- la influencia *indirecta*, que depende de la acción que ejerce sobre los otros miembros del grupo para mantener la participación de ellos en determinado nivel y asegurar la coordinación con el mínimo de pérdida de energía."

Podemos relacionar esas consideraciones con el esquema dinámico propuesto en un subcapítulo precedente, que distinguía la función de producción de la función de mantenimiento.

"La influencia directa sería función de la aptitud individual para la tarea considerada y de la energía gastada por el individuo durante la ejecución de esa tarea... La influencia indirecta correspondería a un proceso de maximización con ponderación de cada una de las participaciones en función de las necesidades de la tarea y de las aptitudes individuales." La influencia "global" es, casi como una constante, igual al producto de las dos precedentes. Una vez planteado esto, demostró que existe una competencia intragrupal óptima para la cual la influencia global es máxima (Lambert, 1960, N° 1112).

b) *Otras investigaciones.* Hemos insistido sobre las investigaciones precedentes por la naturaleza operacional de la definición de

la influencia utilizada por el autor, como así también por la posibilidad (de este modo puesta de manifiesto) de introducir el rigor experimental en el estudio de los grupos reducidos.

Otros trabajos, menos rigurosamente concebidos y comentados, trataron algunos aspectos de la influencia de manera más tradicional. Así, se demostró que los grupos de amigos tienen generalmente una moral más elevada, que ejercen mayor influencia unos sobre otros y que son más productivos. Aparecen diferencias también entre grupos de amigos si, en cada uno de ellos, los miembros son recíprocamente atraídos por razones diferentes.

Durante una experiencia en la que la base de la cohesión entre los miembros de una diada fue objeto de modificaciones, se descubrió que los miembros trataban de transformar la tarea en un contrato social si se les decía que eran semejantes uno al otro; si, por el contrario, trabajaban para que el grupo ganara un premio, cumplían la tarea con rapidez y eficiencia; y si el grupo debía servir de modelo en la realización de un rendimiento elevado, actuaban con una precaución mucho mayor. De esta manera se demostró que el criterio utilizado para determinar la cohesión del grupo, afecta la forma y el contenido del proceso de interacción (Back, 1951). El campo así explorado está bastante próximo al que engloba la influencia de los demás sobre los juicios individuales; este último desemboca en el problema de las normas de grupo.

#### LAS NORMAS DE GRUPO

La experiencia de Sherif (1936, N° 0331) sobre los factores sociales de la percepción, que fue expuesta en el capítulo 2 (pág. 43) a propósito de los principios de la experimentación en laboratorio, puso de manifiesto la existencia de una norma de grupo que constituye el fundamento de una demostración que se hizo clásica (Fraisse, 1963). Muchos autores pusieron de manifiesto la presión implícita del grupo hacia la conformidad. Sólo referiremos dos experiencias a este respecto.

a) *Experiencia de Asch* (1952). Utiliza un material simple: por una parte, un conjunto de tarjetas, cada una de las cuales presenta una línea cuya longitud servirá de patrón de comparación; por otra, otro conjunto de tarjetas con tres líneas, de las cuales una es de la misma longitud que la línea patrón, y las otras dos se diferencian con facilidad en relación con esa longitud. Por lo tanto, aquí el

estímulo no tiene el carácter ambiguo que reconocíamos en el dispositivo experimental de Sherif y, sin embargo, determinado número de individuos renunciaron a expresar un juicio independiente frente a las aseveraciones contrarias de un número suficiente de "colegas". En efecto, los sujetos aislados no tenían ninguna dificultad en dar una estimación correcta de la longitud de tres líneas desiguales en relación con la longitud de la línea patrón. Pero cuando debían expresar públicamente su opinión en presencia de otras personas que deliberadamente hacían estimaciones erróneas, surgían conflictos en un número considerable de esos mismos sujetos: aproximadamente la tercera parte de ellos, cediendo a la presión de los "colegas" del experimentador, emitían respuestas objetivamente inexactas.

Los factores que determinan la tendencia general a ponerse de acuerdo con la opinión del grupo, son de tres órdenes: el objeto de juicio, el sujeto que formula el juicio y la situación. El sujeto estará más de acuerdo con la opinión grupal cuando el objeto sea ambiguo, cuando tenga que expresar públicamente su opinión o deba enfrentarse con una fuerte mayoría de pareceres contrarios, y cuando valore en gran medida su propia pertenencia al grupo.

No obstante, puede prevalecer el punto de vista de una minoría cuando ella ocupa un status elevado en el grupo, cuando posee el poder, o está constituida por elementos "populares" (es decir, frecuentemente elegidos en el test sociométrico), o cuando contiene expertos cuya competencia se considera indiscutible. Observemos que el jefe institucional de un grupo de trabajo es un ejemplo de miembro de status elevado, cuyas opiniones influyen en gran medida sobre la formación de la opinión del grupo. Aunque se le permita más a menudo que a otros separarse de la opinión general del grupo, también el jefe debe estar de acuerdo con las normas de aquél una vez que se han instaurado, en la medida en que desee conservar su liderazgo. Esto explica, sin duda, por qué pocos hombres públicos saben afrontar la impopularidad y frecuentemente sacrifican el interés general a una demagogia sin grandeza.

b) *Experiencia de Coch y French* (1948, in 3160). Para demostrar la existencia de la presión del grupo en un medio industrial, extraeremos de la experiencia de Coch y French (sobre la que volveremos en la pág. 149) los siguientes datos relativos al rendimiento de una obrera de una empresa de confección. En una primera etapa, se tomó nota del rendimiento de una obrera cualquiera perteneciente a un grupo cuya producción media es de 50 unidades de trabajo; la evolución es la siguiente:

Días	Producción diaria
1- 3	46
4- 6	52
7- 9	53
10-12	56*
13-16	55
17-20	48

Para verificar esa hipótesis, en una segunda etapa se separa del grupo a la obrera, la que realiza el mismo trabajo y actúa en las mismas condiciones; su rendimiento es entonces:

Días	Producción diaria
21-24	83
25-28	92
29-32	92
33-36	91
37-40	92

Se estabiliza en un 80 por ciento más que la producción media de su grupo de origen.

Recordemos que E. Mayo puso inicialmente de manifiesto la existencia de normas de grupo de la misma naturaleza en su experiencia del Bank Wiring Room (véase pág. 42).

#### EL PROBLEMA DE LA DEPENDENCIA

En la parte histórica de esta obra (véanse págs. 28-31) fue estudiado el mecanismo de la estructuración del individuo en relación con la autoridad. Esa estructuración explica la necesaria ambivalencia de las actitudes en relación con la autoridad en nuestras sociedades: el jefe es objeto de envidia y celos, pero también nos libra del ejercicio de responsabilidades a veces difíciles de asumir. Una situación semejante constituye la "paradoja de la autoridad".

\* Se cree que la presión del grupo se ejerció a partir del 13º día.

a) *Dependencia y estructuración afectiva del grupo.* Redl (1942, N° 0337) estudió los fenómenos de dependencia relacionados con el líder en función de la estructura afectiva de los grupos. Colocándose en una perspectiva freudiana, analiza las reacciones emocionales que se producen "alrededor de una persona" (la persona central) y a partir de las cuales se desarrollan los procesos de formación del grupo.

El rol de la persona central (PC) puede, entonces, presentar los siguientes aspectos:

#### Tipos de líderes

1. *La PC como objeto de identificación*
  - 1.1. *-Sobre la base del amor:*
    - 1.1.1. *-Incorporación a la conciencia.*
      1. El soberano patriarcal.
      2. El líder propiamente dicho.
    - 1.1.2. *-Incorporación al ideal del yo.*
      3. El tirano.
  - 1.2. *-Sobre la base del temor:*
    - Identificación con el agresor.
      4. El objeto de amor.
      5. El objeto de agresión.
2. *La PC como objeto de impulsos*
  - 2.1. *-Impulsos libidinosos.*
    6. El organizador.
  - 2.2. *-Impulsos agresivos.*
    7. El seductor.
    8. El héroe.
3. *La PC como soporte del yo*
  - 3.1. *-Al proveer los medios de satisfacer impulsos.*
    9. La "mala influencia".
  - 3.2. *-Al disolver las situaciones de conflicto disminuyendo la angustia de culpabilidad.*
    - 3.2.1. *-Técnica del acto de iniciación al servicio de la satisfacción de impulsos.*
      10. El "buen ejemplo".
    - 3.2.2. *-La misma al servicio de la defensa contra los impulsos.*
    - 3.2.3. *-Infección de las personalidades conflictuadas por la persona sin conflicto, al servicio de la satisfacción de impulsos.*
    - 3.2.4. *-La misma, al servicio de la defensa contra los impulsos.*

En Scheidlinger (1952) se encontrarán tratados, desde el punto de vista psicoanalítico, los desarrollos de la vida afectiva de los grupos.

b) *Concepción lewiniana.* También se puede describir la dependencia bajo su aspecto dinámico. Es lo que han hecho los continuadores de Lewin (véase C. Faucheux, 1959, N° 1051), quienes distinguen dos formas de dependencia en los grupos reducidos:

- *la dependencia constitutiva:* es la medida según la cual los miembros del grupo necesitan unos de otros para alcanzar sus objetivos; depende de la naturaleza de los lazos constitutivos, tales como la existencia de objetivos comunes, la atracción entre los miembros, la atracción para las actividades o la oposición común a otros grupos.

- *la dependencia de referencia:* es la medida según la cual los miembros del grupo constituyen unos para otros un marco de referencia; lo hemos visto antes a propósito de la elaboración de normas de grupo: en un grupo, cada uno evalúa sus propias opiniones y sus propias actitudes en relación con los demás.

En los grupos experimentales, del tipo “grupo de diagnóstico”, se observan, además, manifestaciones de *dependencia respecto del monitor*: una vez que se resuelven las tensiones que resultan de esta dependencia, se sigue percibiendo al monitor como una *figura de autoridad*, sobre la que cada uno de los participantes proyecta sus propias fantasías.

c) *Profundización del concepto.* Al tomar esos fenómenos una importancia capital, principalmente en los grupos de formación de adultos, el concepto de dependencia fue discutido y elaborado por J. Muller (1965, N° 2720).

Muller definió la dependencia como “un lazo que se establece a partir de analogía, identidad, causas o circunstancias. La naturaleza del lazo depende de sus orígenes, y las consecuencias psicológicas están influidas por ese lazo. Todas las relaciones de dependencia se fundamentan en una jerarquización que define más o menos rígidamente y más o menos a distancia la complementariedad de los seres que dependen unos de otros”.

Primeramente, estudia la dependencia como *actitud*, y analiza la *dependencia situacional* unida al campo intersicológico, en relación con la aparición de toda situación nueva y distingue:

- la dependencia *contractual*, que presenta perspectivas de evolución y superación;

- la dependencia *institucionalizada*, fundada en las necesidades divergentes pero complementarias (por ejemplo, relación entre empleadores y asalariados), que no tiene ninguna tendencia hacia la evolución espontánea y perpetúa la necesidad de oposición;

- la dependencia *inferioridad*, que apunta a un “aprovechamiento” de la dependencia.

La opone a la *dependencia constitucional*, que caracteriza la conducta del que *sólo* puede ser dependiente, y a la *dependencia de sí mismo* en relación con “la imagen de lo que uno es, de lo que uno podría ser, y de lo que uno debería ser”. Sobre este último punto, que se refiere a la dependencia en relación con las imágenes, hace notar que ese fenómeno se encuentra igualmente al nivel del grupo. D. Anzieu (1965, N° 1028; 1966, N° 1029) prosigue un estudio de lo imaginario en los grupos.

Estas investigaciones ofrecen una renovación de la perspectiva para una reflexión más profunda referida a la finalidad de las actividades de formación en grupo, y equilibran acertadamente algunos aspectos, rodeados en forma abusiva de mitos y de mistificación, que esas actividades presentan a veces.

## V. LA TOMA DE DECISIÓN EN LOS GRUPOS REDUCIDOS

En un subcapítulo precedente (pág. 100) ya hemos presentado los factores de progresión de un grupo hacia sus objetivos, desde el punto de vista de la “locomoción de grupo” (Cartwright y Zander, 1953, N° 3160).

Utilizando esta misma imagen, es posible estudiar los caminos hacia los objetivos, y luego los procesos de la decisión. Examinaremos inmediatamente los efectos de la decisión del grupo.

### LOS CAMINOS HACIA LOS OBJETIVOS

a) *Las etapas de la progresión* son esquemáticamente las siguientes:

- Explicación, por cada uno de los miembros, de su propia percepción de los objetivos del grupo.

- Elucidación de las disposiciones de cada uno en relación con el grupo; esto incluye las personas que lo constituyen, las tareas que cumplen y los supuestos objetivos de cada uno.

- Elección de una sucesión de objetivos secundarios que jalonan la serie de etapas que deben recorrerse para alcanzar el objetivo último; como éste, los objetivos intermedios deben responder a algunos criterios:

- ser pertinentes en relación con el objetivo último;
- ser claros, no imprecisos;
- tener mayor relación con hechos verificables que con opiniones;
- ser colectivos (comunes a todo el grupo), y no individuales;
- ser libremente elegidos, no impuestos por cualquiera.

[Esta elección plantea el problema del *consenso*, que se examinará más adelante. Lo podemos definir, de aquí en adelante, como "la conciencia, en los miembros del grupo, de la existencia de sentimientos compartidos, de opiniones o de ideas comunes, de una percepción idéntica de una situación".]

- Progresión hacia el objetivo secundario (actividades de "producción").

- Explicación del estado en el que se encuentran en relación con la situación (¿dónde estamos? = actividad de "facilitación").

- Integración en la memoria activa del grupo de los resultados adquiridos durante su progresión (elaboración de conclusiones intermedias = actividad de "facilitación").

b) *Los obstáculos de la progresión* son muchos en el camino por recorrer. Entre ellos recordaremos:

- la existencia de objetivos impuestos desde el exterior;
- un nivel de aspiración demasiado elevado (predominio de lo imaginario sobre lo real);
- decisiones prematuras (anteriores a una comprensión suficiente de las necesidades individuales y colectivas);
- la ausencia de un consenso suficiente (véase *infra*, pág. 143);
- la puesta en movimiento (pasaje a la ejecución) anterior a la manifestación explícita de ella.

Estas observaciones nos llevan al estudio de la decisión propiamente dicha.

## LOS PROCESOS DE LA DECISIÓN

El estudio de la interacción por medio de las categorías de Bales (1955, N° 3120) ya ha sido presentado en el tercer capítulo. Su autor aplicó este método al análisis de los procesos de decisión en los grupos de discusión. Bales afirma que el proceso de resolución de un problema en grupo pasa primero por tres etapas sucesivas:

- recolección de la información (categorías 6 y 7);
- evaluación (categorías 5 y 8);
- influencia (categorías 4 y 9).

Luego viene la decisión propiamente dicha (categorías 3 y 10) o, a falta de ella, el fracaso y la desintegración del grupo.

Por supuesto, estas etapas pueden superponerse, y a veces algunas de ellas sólo aparecen en estado rudimentario. Además, se mezclan y entrecortan con períodos de tensión (categorías 2 y 11), durante los cuales prácticamente se suspenden las actividades de "producción".

Esta última observación confirma el esquema dinámico precedentemente expuesto. Ahora la desarrollaremos.

a) *Conflictos y búsqueda del consenso*. La existencia de *conflictos* domina los procesos de la toma de decisión: unos aparecen con gran claridad; otros permanecen latentes y pueden ejercer sobre el grupo una influencia paralizante; su sola existencia justifica el desarrollo de una función de *regulación*.

También se distinguen según su *naturaleza*:

- *los conflictos sustanciales*, que se refieren al contenido de la discusión, y están en relación con una oposición intelectual entre los participantes;

- *los conflictos afectivos*, de naturaleza emocional, relacionados con las luchas interpersonales que tienden a hacer triunfar tal o cual solución. También es frecuente que los conflictos aparentemente intelectuales encubran de manera muy hábil conflictos personales; inclusive, a veces, los interesados no son conscientes de su participación afectiva en esos conflictos.

- *La búsqueda del consenso* (Edith Bennett, 1955; Bennis y Sheppard, 1956) es objeto de permanente preocupación por parte de los teóricos del grupo en el último decenio. Está comprobado que la progresión de un grupo no puede llevarse a cabo sino después de un eventual análisis en común de la naturaleza y del origen de los



conflictos, apenas se haya diagnosticado su existencia. Desde este punto de vista, podemos decir que la persistencia temporal de un grupo resulta de un esfuerzo de creación permanente, ya que continuamente es necesario encontrar los medios apropiados para la resolución de esos conflictos internos, independientemente de la elección de los medios adaptados al cumplimiento de su tarea.

Citemos, al respecto, la observación de J. Muller (1965, N° 2720): "Los motivos de la satisfacción (de los participantes) son muy diferentes y personales. El acuerdo unánime está fundado, en realidad, en expectativas personales que, excepcionalmente, han sido totalmente satisfechas. Pero precisamente hay consenso, no cuando el grupo logra un acuerdo fácil, sino cuando vive una comprensión penosamente engendrada. El consenso (...) es un consentimiento compuesto de la aceptación activa de uno mismo y de los otros, y de las relaciones yo-otro."

Volveremos sobre este punto en ocasión del examen de las condiciones de validez de una decisión.

b) *Condiciones de validez de la decisión.* En efecto, la decisión presenta también otros aspectos relacionados con su grado de validez:

1) *Examen preliminar.* Será precedido por un inventario exhaustivo concerniente a:

- las necesidades del grupo y las necesidades de sus miembros;
- los recursos del grupo, tanto en el plano de la energía disponible como en el de las competencias utilizables, teniendo en cuenta los factores de limitación temporal y espacial que le son impuestos;
- las diferentes posibilidades de acción.

Volvemos a encontrar aquí algunos aspectos muy conocidos de la metodología del estudio de problemas; pero no es posible deducir de ellos reglas detalladas. En realidad, corresponderá al grupo inventar sus propias normas de funcionamiento e ir ajustando progresivamente (después de la repetición de ensayos y errores de los que sabrá sacar una enseñanza) los elementos de decisión que considerará necesarios y suficientes.

Teniendo en cuenta esta etapa del examen, podemos prever que la decisión nunca será plenamente satisfactoria para todos; pero cuanto más conciencia haya podido tomar el grupo de las concesiones hechas por cada uno con el objetivo de lograr un acuerdo, tanto más profundo será el consenso; será también mayor

si los miembros están convencidos de haber considerado el número mayor de soluciones posibles respecto de la zona de libertad que les ha sido impartida y el grado de responsabilidades que asumen.

2) *Consenso.* Muy a menudo se cree necesario instituir un orden de exposición obligatorio. Pero R. Blake (1964, in 3150) hace notar que esta práctica descansa en dos postulados: por una parte, no se logra el acuerdo si cada uno de los miembros no ha hablado; por otra, ningún miembro tiene derecho a permanecer callado. Semejante presión ejercida sobre los miembros puede engendrar hostilidad y resentimiento. En otros casos se emplean procedimientos mecánicos de decisión, principalmente mediante un escrutinio mayoritario, cuando el grupo parece dividido en dos tendencias casi iguales. Conviene observar a este respecto que un procedimiento de este tipo cristaliza las oposiciones al reforzar a cada uno en su propia actitud. Además, implica que los opositores se sometan a la ley de la mayoría; si bien esta aseveración se justifica racionalmente, no es menos cierto que, en el plano afectivo, los de la minoría pueden abrigar un resentimiento que tarde o temprano afectará la eficacia del trabajo del grupo.

En realidad, el problema del grupo es encontrar los procedimientos que sean satisfactorios para todos los miembros, al mismo tiempo que resulten apropiados a la naturaleza de las tareas asignadas.

Teniendo en cuenta estas observaciones, puede probarse el consenso según tres criterios:

- *En superficie.* Cuando se examinan las consecuencias prácticas, a menudo es más importante la forma en que ha sido tomada la decisión que el contenido de ella.

A este respecto, Blake y Mouton (1961) presentan una escala de "acuerdos" en los grupos de diagnóstico:

- silencio: nadie habla y la situación está en punto muerto;
- alguien hace una propuesta: nadie la apoya;
- alguien emprende una acción: los otros lo dejan hacer;
- alguien propone una acción: es sostenida por otro que asegura su éxito temporario;
- una o varias personas cambian de tema sin hacer efectiva la proposición;
- una minoría (subgrupo) apoya una decisión;
- se decide de acuerdo con la mayoría de voces (acuerdo de la mitad más uno);

- existen ocasiones de desacuerdo pero nadie habla de ellas;
- sólo se emprende una acción después de haber obtenido un verdadero acuerdo de parte de todos los participantes (noción y sentimiento de consenso).

• *En profundidad.* La forma en que se expresan los participantes no tiene menos importancia; una mano que no se levanta o un signo de negación prestan mucho menor utilidad al grupo que la expresión de sentimientos negativos, la explicación de la actitud adoptada o “la explicación del voto”, que pueden ser el origen de un nuevo intercambio de puntos de vista. Así el grupo tendrá el tiempo necesario para situar nuevamente a cada uno de sus miembros y crear el medio de satisfacerlos al máximo.

• *En comprensión.* Sucede que las decisiones, tomadas de una manera aparentemente satisfactoria, no se llevan a la práctica porque los participantes no han visto todas sus posibilidades y retroceden frente a algunas consecuencias de la acción emprendida en el momento en que ellas aparecen. Por lo tanto, sería deseable que durante la decisión del grupo se verificara si todos los miembros han comprendido las consecuencias que tendrá para ellos y para su contorno el compromiso que deberán asumir. Este procedimiento evitaría muchos lamentos, como el clásico “yo no quería esto”.

3) *Formalismo.* Para satisfacer el criterio precedente, parece necesario que la decisión se tome de manera *explícita*, y para ello, que sea claramente reformulada antes de que cada uno tenga ocasión de decidirse. Agreguemos que una vez tomada —y esto, si es posible, con un carácter de solemnidad de acuerdo con su importancia en la vida presente del grupo—, es deseable que se vuelva a expresar de una manera formal para que pueda integrarse en la memoria activa del grupo.

#### LOS EFECTOS DE LA DECISIÓN DEL GRUPO

K. Lewin y sus discípulos estudiaron los efectos de la decisión del grupo.

Por una parte, L. Festinger (1953, N° 3170) los relacionó con su teoría de la disonancia cognoscitiva. Recordemos sus principales elementos. Después de una decisión hay una búsqueda activa de información que tiende a producir una cognición “consonante” con la acción emprendida; además, se produce un aumento de la confianza en la decisión o un acrecentamiento de la diferencia de

atracción entre los dos términos de la alternativa que incluye la elección. Uno y otro fenómeno tienden a reducir eficazmente la disonancia (véase pág. 67).

Por otra parte, K. Lewin (1947) los relacionó con el cambio social. Partiendo de su teoría sobre los “equilibrios cuasi estacionarios”, pudo hacer investigaciones acerca de los cambios de hábitos alimentarios, en razón de los cuales demostró la superioridad de la decisión de grupo respecto de las simples informaciones dadas en el curso de una conferencia que trataba de modificar esos hábitos. Levine y Butler (1953, *in* 3160) extendieron esos resultados a la modificación de las actitudes de los capataces de una fábrica mecánica respecto de la introducción de un nuevo método de evaluación del trabajo. Asimismo, Coch y French (1948) pudieron vencer, en una empresa de confección, la resistencia a los cambios, gracias a una participación activa de grupos experimentales en la preparación de decisiones relativas a las modalidades del trabajo. Volveremos sobre esto en el próximo subcapítulo. Por su parte, Bavelas (1948) obtuvo una modificación espectacular en las normas de producción de un equipo que trabajaba con máquinas de coser, después de tres decisiones de grupo: la producción creció de manera duradera alrededor de un 16 por ciento, aunque el equipo ya tenía una producción superior al 23,5 por ciento respecto de la mediana del conjunto de los talleres.

En realidad, la decisión de grupo logró suprimir la inercia natural del grupo; éste se hizo capaz de movilizar sus energías para emprender nuevas tareas. La decisión modifica su equilibrio cuasi estacionario al facilitar la erosión de las normas antiguas y la cristalización de nuevas normas (que todos perciben como “razonables”). Actualmente se la considera el medio más apropiado para prevenir el fenómeno de “resistencia al cambio”, que se opone a las iniciativas fecundas. También a este problema dedicaremos un desarrollo particular.

#### CONCLUSIONES

El ahondamiento de las condiciones psicosociológicas de la toma de decisión es correlativo del aprendizaje de la libertad individual dentro de los grupos. La aclaración de los móviles y objetivos personales, unida a la tolerancia de cada uno respecto del punto de vista de otros, es la condición de la decisión eficaz. Una

vez demostrado por los estudiosos de la lógica<sup>1</sup> 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."

<sup>1</sup> 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, 1955.

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 él 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. Éstas 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 trasfencia 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.* a) *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

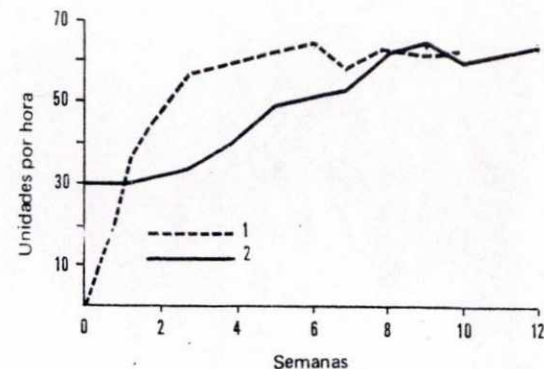


Fig. 13 a.

1, Obreros nuevos; 2, Obreros trasladados.

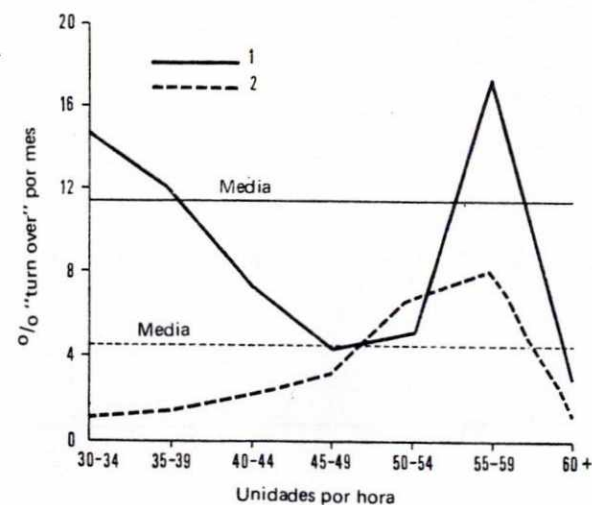


Fig. 13 b.

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 renuncias 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 renuncias.

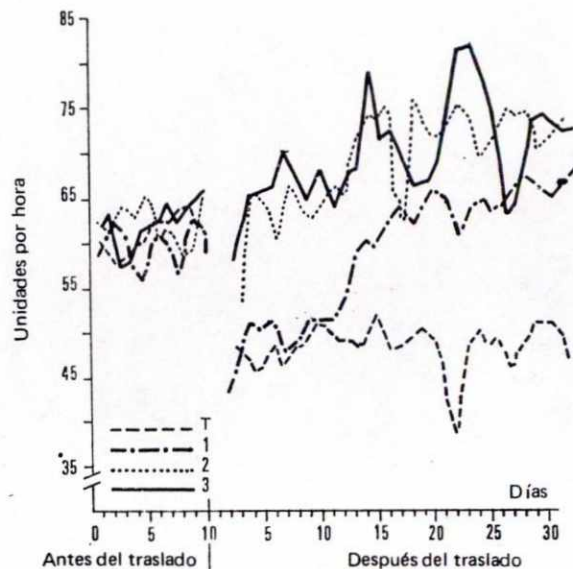


Fig. 14 a

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

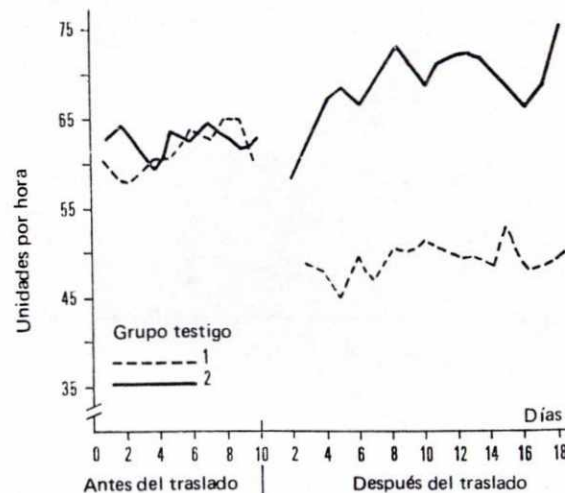


Fig. 14 b

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:

- 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 naturales<sup>1</sup> 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;

<sup>1</sup> *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.

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

- 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.

*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).

## 5

# Campos de investigaciones y de aplicaciones

## EL GRUPO ASOCIAL

*Psicología individual y psicología de grupo en los inadaptados.* El apólogo de Esopo sobre la lengua, a la que designaba como la mejor y la peor de las cosas, puede aplicarse al grupo pequeño. Las investigaciones de los psicólogos sociales han demostrado el valor de éste para el trabajo, la satisfacción de los seres humanos, los intercambios entre ellos e, inclusive, el progreso individual y colectivo. No es menos cierto que los delincuentes tienen también sus pandillas, que los vagabundos, los débiles, los descarriados, los perversos, los homosexuales y, de manera general, la mayor parte de los individuos asociales y amorales tienden a constituir bandas, confraternidades o comunidades, a menudo sólidamente organizadas y eficaces para la realización de sus fines, que son el vicio y el delito. El grupo, como los individuos, tiene sus enfermedades.

Las particularidades correspondientes a los grupos de delincuentes derivan de las motivaciones que los miembros tratan de satisfacer en tales asociaciones: tenemos allí un ejemplo demostrativo de la influencia determinante de las motivaciones sobre los objetivos y el funcionamiento de los grupos. La banda, esté compuesta de menores o de adultos, brinda satisfacción a las motivaciones específicas de sus miembros, las cuales no pueden encontrar una solución en los grupos normales. Lo que sigue es válido, sobre todo, para los grupos de jóvenes delincuentes:

- las personalidades delincuentes experimentan fracasos y rechazos en los grupos habituales, familiares y sociales, pues son incapaces de soportar las frustraciones, la competencia, las tenta-

ciones, las situaciones nuevas; encuentran en la banda un refugio, un medio de integración grupal, una aprobación de su insensibilidad hacia las emociones y los sufrimientos del prójimo;

- los delincuentes han tenido a menudo poco cariño en su infancia; su aceptación por la banda y la solidaridad que en ella encuentran brindan un aplacamiento parcial a sus necesidades afectivas;

- las personalidades delincuentes poseen un agudo sentimiento de sus inferioridades —intelectuales, afectivas, familiares, económicas y sociales—; la banda los tranquiliza y les da confianza en sí mismos, proporciona seguridad y valorización a fracasados que tienen finalmente un papel por cumplir y que dan a sí mismos y a los demás la prueba de que son capaces de algo;

- todo lo que los delincuentes han sufrido a lo largo de su historia personal —frustración afectiva, inferioridades, fracasos, rechazos, amenazas y reprimendas— los ha llevado a una acumulación de violencia interior y al sentimiento de ser perseguidos por la sociedad; la banda libera la violencia y proclama la injusticia del orden establecido; toma a su cargo y coordina la reivindicación de sus miembros y transforma esa protesta en un ideal antisocial: sólo la banda es, a sus ojos, justa (el jefe, por otra parte, hace reinar duramente en ella la justicia); la sociedad es injusta: por lo tanto, se debe luchar contra sus reglas.

La readaptación de los delincuentes encuentra de alguna manera en estos datos sus obligaciones, que consisten en hacer vivir la experiencia de la integración grupal, de la seguridad, del afecto y del valor personal en grupos cuyos objetivos armonicen con valores morales y sociales.

Las motivaciones privativas de los delincuentes provocan fenómenos de grupo más o menos específicos:

- el predelincente aislado es incomodado por sus sentimientos de culpabilidad para transgredir las reglas establecidas, o para cometer acciones prohibidas; la banda, a causa de que aprueba, en general, los delitos, libera a sus miembros de las prohibiciones del mundo social, los disculpa, diluye su mala conciencia, quita los frenos interiores que les impedían pasar a la acción y estimula la realización de los deseos;

- la identificación —clásica en todos los grupos— de cada uno con el jefe y con los demás miembros de la banda, permite el contagio del comportamiento antisocial; la sugestión inconsciente del ejemplo gana a los vacilantes y recién llegados; el conductor es

frecuentemente un perverso, un “duro” desprovisto de sentido moral; sus actos provocan una fascinación que aviva en los otros impulsos primitivos, eróticos y agresivos, particularmente sádicos; en clima semejante, uno sólo puede librarse de la tentación evándola a cabo;

- la emulación en el delito desempeña un papel importante: “Te apuesto que no lo haces”; el gusto del riesgo, el deseo de autoafirmación, la necesidad de imponer y de franquear victoriosamente pruebas de iniciación, la exigencia de ser reconocido por los otros como un igual, constituyen motivaciones complementarias convergentes;

- la experiencia de la solidaridad grupal afirma a quien duda de sí mismo, ayuda al débil que necesita ser guiado, hace posibles las acciones que se realizan con dificultad estando solo; el apoyo que la banda da a cada miembro y que reemplaza a su nombre social subraya ese renacimiento del individuo en su nuevo grupo y, por una especie de bautismo del mal, lo consagra a los delitos;

- la organización estricta de la banda condiciona su supervivencia; por eso las bandas de jóvenes delincuentes se disgregan más rápidamente que las de adultos; la banda tiene su división del trabajo y de roles, sus reglas, su código de honor, su distinción de las acciones permitidas y de las acciones prohibidas, sus tabúes, su justicia severa en la distribución del botín y en el castigo de los traidores, etcétera; de esta manera, la banda se transforma en ese grupo primario ya descrito.

- la banda vive en abierto conflicto con otras bandas análogas; hay en ello, una vez más, un fenómeno de grupo general; la cohesión del grupo es reforzada por la existencia de un grupo rival enemigo; más profundamente —pensamos—, la banda de delincuentes se siente frágil en su solidez y duración, en sus objetivos y sus valores: no soporta que otro grupo ofrezca una apariencia más estable y eficaz y le devuelva la imagen de su propia fragilidad<sup>1</sup>.

¿De dónde proviene la diferencia entre las dos formas de grupos, la normal y la patológica? Además de la influencia de

<sup>1</sup> Para más detalles sobre el rol del conductor psicópata, se puede consultar en francés a Marianne Hossenlopp (2160); sobre el estudio psicoanalítico del conductor y del grupo de delincuentes, a F. Redl (3400); sobre la psicología de la delincuencia en general, a Daniel Lagache, Rapport de psychogenèse au Congrès de Criminologie, Bulletin de Psychologie, 21 de noviembre de 1950, 4º año, Nos. 1-2; sobre la significación psicológica de la banda, a P. Parrot, M. Guéneau, *Les gangs d'adolescents* (2250); sobre el joven conductor, a M. Lemay, *Les groupes de jeunes inadaptés* (2180); sobre la asociación de vagabundos, a A. Vexliard, *Le clochard*, Desclée de Brouwer, 1957.

circunstancias históricas particulares, nos enfrentamos aquí con fenómenos que dependen de la personalidad individual y no del grupo como tal. Un grupo sano está compuesto, si no por seres normales, por lo menos por individuos que aportan a ese grupo una cierta tendencia a la normalidad. Los valores que el grupo adopta implícita o explícitamente (éxito, trabajo, cultura, libertad, justicia, etcétera) son el reflejo del equilibrio mental y moral de sus miembros y de su orientación hacia ese equilibrio, considerado por todos como un valor. Un grupo en el que predominan personalidades cuyas tendencias patológicas o delictivas se presentan con un carácter de *estructura* psíquica y en el que las personalidades sanas son débiles, influibles y están separadas de los roles de dirección, desarrolla ideales antisociales o amorales. Este resultado es alcanzado con tanta mayor facilidad cuanto que ciertas personalidades desadaptadas (paranoicos, hipomaníacos, histéricos, sádicos, homosexuales activos y generalmente perversos en el sentido psiquiátrico del término) tienden a imponerse y a asumir el gobierno del grupo. Los grupos social y moralmente peligrosos presentan además muchas variedades, las que corresponden al grado y a la forma de anormalidad de las personalidades sobresalientes que los componen: una banda de ladrones no es un "gang" de asesinos; un consorcio de estafadores no es lo mismo que una confraternidad de homosexuales; el convento de "monjes" henchidos de perversiones sexuales que describe Sade, es diferente de uno de esos comandos de verdugos encarnizados en la tortura que la historia política y militar ha hecho tristemente célebres en muchos países. Los psicoterapeutas de grupo saben que un grupo de neuróticos no soportará la presencia de un psicótico y que uno de psicóticos trata de eliminar a aquél de sus miembros que es solamente neurótico.

Los desadaptados tienden a agruparse según su grado de afección psicopatológica, o buscan compañeros aptos para desarrollar, interiormente o en la acción, actitudes complementarias de la suya: de esta manera se relacionan el homosexual activo y el homosexual pasivo, el verdugo y la víctima, el perverso y el ser de conciencia moral rígida; el estafador, el tramposo o el ladrón se dirigen al hombre normal y confían en la honestidad de sus semejantes; el delincuente verdadero se opone a las reglas sociales y morales; no soporta el orden que instauran, la madurez que suponen, ni las personas de apariencia sana, felices y cómodas con esas reglas.

*La dialéctica del grupo asocial.* El sentido social, o más exactamente el sentido grupal, reside en una doble capacidad:

reconocer a los otros miembros del grupo como diferentes de uno mismo y como poseedores de un valor propio; soportar, a su vez, la imagen que el grupo envía a cada uno de sí mismo, tal como los otros lo perciben. Los inadaptados sociales no poseen este sentido. Si se agrupan no es para vivir una vida social, con sus intercambios y realizaciones, ni ese trabajo del grupo sobre sí mismo mediante el cual el hombre toma posesión de su humanidad. Los que se oponen al medio social, porque impone reglas elementales que hacen posible la coexistencia humana, se dan a sí mismos, mediante su reunión, un medio artificial que los acepta tal como son, con la "sub-humanidad" que les es propia, un medio que aprueba la violencia acumulada en todos ellos, que ya no les da una imagen insoportable de sí mismos como inadaptados, que les otorga la ilusión de identificarse con los demás, que tolera, aprueba y exalta la exigencia de satisfacción inmediata e incondicional de sus deseos. Los inadaptados forman grupos en los que, finalmente, se adaptan: los forman, evidentemente, de acuerdo con su inadaptación.

Aquí, el movimiento dialéctico inherente al grupo, y que hemos tratado de analizar en los capítulos precedentes, se detiene y funcionará de manera oblicua. El grupo de inadaptados es, al comienzo, un grupo *enfermo*. Un grupo de este tipo se dedica a hacer el mal por el mal al resto de la sociedad, antes de morir por su propia contradicción. Los grupos normales tratan de apropiarse de un sector de la realidad, física o social; en el debate que el grupo mantiene con la realidad, cada uno de los miembros es llevado a tomar su medida de hombre en relación con los otros miembros. Nada de esto sucede en el grupo enfermo: la realidad exterior, sobre todo la realidad social constituida por la existencia de la ley, es rechazada y negada; lo mismo sucede con el tiempo: la banda vive en el presente; los miembros participan de una operación mágica que trata de impedir que la moral se haga realidad y que la realidad se haga moral y mediante la cual cada uno de ellos cubre a los otros con la imagen de un ser valeroso, que ya no es más réprobo. El rechazo de la realidad y el recurso a la violencia están dialécticamente relacionados; la reivindicación agresiva que los posee a todos se dirige contra la realidad (la ley) que la condena; la violencia puede suprimir, ella sola, esa realidad que es negada y que, no obstante, continúa existiendo. El grupo enfermo vive desconfiando de los adultos, ignorando los peligros o los castigos a los que se expone, como así también los sufrimientos que provoca; vive en la irrealidad, en el tiempo presente, en la afirmación del deseo, perverso o delictivo, de sus miembros, en la confianza absoluta

hacia el jefe por el que se deja guiar pasivamente y que alienta cada vez más la violencia; vive en el sentimiento mágico de su omnipotencia.

La necesidad interna de estos grupos los conduce a un endurecimiento en la violencia (o en el libertinaje cuando éste se convierte en violencia), hasta el momento en que el grupo estalle. El conductor encarna la necesidad del endurecimiento frente a una realidad que se obstina en no ser como él la quiere ver; impone a sus miembros un juramento de lealtad hacia el grupo, que no se hace mediante la palabra sino por un acto de sangre y de carne: asesinar a un mendigo, tener relaciones sexuales con el conductor, etcétera; el grupo se encierra en sí mismo y no acepta nuevos miembros; instaura una jerarquía y una disciplina estrictas; agrava el carácter antisocial de sus actos.

Paralelamente, las disensiones internas crecen; algunos miembros se cansan del exceso de violencia o de libertinaje, ya porque crecen y maduran, si son adolescentes, ya porque se horrorizan de las consecuencias de sus actos (han matado sin haberlo querido); se critica el despotismo y la dureza del conductor: estalla la rebelión contra él, o su arresto los tranquiliza y libera. Los fanáticos se estrechan alrededor del jefe que lleva a cabo actos de autoridad; los que dudan son expulsados; el subgrupo de los descontentos se retira u organiza la resistencia pasiva, o incluso la eliminación del conductor. La lucha contra las bandas rivales y contra las fuerzas organizadas de la sociedad, lucha que al principio contribuye a soldar la cohesión del grupo, acelera entonces su descomposición interna.

*El grupo homosexual.* Lo que precede se aplica a los grupos de delincuentes o de diversos inadaptados, con excepción de un tipo particular de grupos, los grupos de homosexuales, cuya dinámica es diferente. Los homosexuales, que viven generalmente en grupo o en comunidad, raramente ejercen la violencia sobre los demás, ni siquiera para satisfacer su deseo particular. Su comportamiento debe distinguirse de las violaciones homosexuales frecuentes en algunos *gangs* o en algunas situaciones (detenidos en la misma celda, dormitorio de un batallón disciplinario, mujeres de un harén, etcétera) en las que la homosexualidad es provocada por la escasez de compañeros del otro sexo, o por un síntoma secundario relacionado con otras manifestaciones delictivas (tratar de castigar, humillar o hacer entrar en razón a la víctima). El homosexual, si es normal en lo demás, desarrolla una amistad calurosa no sólo con sus congéneres sino también con otros hombres. Por otra parte, las

civilizaciones han adoptado actitudes muy diferentes hacia los homosexuales, que fueron rechazados, tolerados o alentados. La civilización griega nació en el clima de fraternidad y de alta educación intelectual establecida por la homosexualidad masculina de élite. Los grupos homosexuales no se hacen secretos si no son perseguidos por la sociedad global, a la que le cuesta admitir que su conservación no está amenazada si muchos de sus miembros se sustraen a la reproducción de la especie. En este caso, los homosexuales son prudentes en su práctica y su proselitismo y se aseguran una tolerancia de hecho por la afiliación discreta de los medios dirigentes de la sociedad. Por lo tanto, en este caso como en el de la Grecia antigua, se trata de conductas adaptadas a la realidad. La excepción representada por los grupos de homosexuales sólo es aparente, pues en ellos existe una excepción: carecen de violencia, saben tener en cuenta la realidad, inclusive históricamente han hecho progresar a la civilización en su conquista de la realidad. ¿Cómo es posible que la homosexualidad sea la única de todas las perversiones sexuales y de todas las formas de inadaptación o delincuencia que se presenta con las características del grupo normal? Es que, en general, la solidaridad grupal y la amistad fraternal que caracterizan al grupo normal, reposan en tendencias y sentimientos homosexuales más o menos derivados, depurados y sublimados. La adhesión heterosexual da origen a la familia; la adhesión homosexual sublimada daría origen al grupo pequeño.

*Grupo enfermo y grupo normal.* El estudio de los grupos enfermos conduce a subrayar los siguientes puntos.

1°. No podemos definir un grupo sin considerar la forma en que éste enfrenta la realidad. El problema esencial para el grupo, desde el punto de vista de su acción, es tener una noción exacta del sector de la realidad en el que se inserta su acción, para realizar sus objetivos, es decir, sus deseos y necesidades. Para el grupo, como para el individuo, el principio del placer se convierte en principio de realidad. En las bandas de inadaptados, la apropiación de la realidad en cualquier forma no constituye ya el objetivo; ha sido reemplazada por la destrucción de la realidad. Ciertamente, todo grupo normal encuentra resistencias en su lucha para apropiarse de determinado sector de la realidad: oposición de grupos antagonistas, realidad social global que no evoluciona en el sentido deseado. Todo grupo ha tenido que elegir, alguna vez, entre la impotencia y una firmeza que va hasta ciertas formas de violencia. Pero esta violencia es un medio subordinado para la obtención de los fines del grupo;

éste la controla y le pone fin cuando llega el momento. En las bandas de inadaptados, la negación de esa dimensión del grupo que constituye la realidad, es correlativa de la elección de la violencia como un fin en sí mismo.

2°. La regla fundamental de los métodos de formación por el grupo (por ejemplo, el grupo de diagnóstico) —es decir, la regla según la cual los participantes deben dedicarse a los intercambios verbales con exclusión de toda otra actividad— se aclara ahora con una nueva luz. La aceptación de esta regla comprende el compromiso implícito de renunciar a la violencia para arreglar los problemas internos del grupo. Como estos problemas no pueden suprimirse por la fuerza, ni eludirse mediante la evasión hacia actividades exteriores, el único camino que se ofrece al grupo es interesarse en ellos, aprender a conocerlos, determinar su naturaleza, en una palabra, estudiarlos como una realidad.

3°. Por razones de claridad en la exposición, hemos hablado del grupo normal y del grupo enfermo como de dos entidades separadas. Los hechos son más complejos. Si bien un grupo enfermo no puede convertirse en normal mediante su propia evolución y sin intervención exterior, no sucede lo mismo con los grupos normales. La normalidad es precaria tanto en los individuos como en los grupos. La perversión de grupos normales no ha dejado de manifestarse en el curso de la historia: grupos de artesanos, técnicos o vendedores que se convierten en asociaciones de ladrones; grupos de soldados que se tornan bandas de asesinos; grupos de conquistadores evolucionados y civilizadores que se entregan a la trata de esclavos o a la de blancas, etcétera. Los grupos que se asignan las más altas pretensiones espirituales tampoco se salvan de esto. Así, conocemos comunidades religiosas que se hunden en el vicio; academias de sabios que se dedican a la destrucción moral o física de sus conejillos de Indias humanos, etcétera. Aristóteles había comprobado el mismo fenómeno en las sociedades globales; todo gobierno ideal (monarquía, aristocracia o democracia) representaba, según él, un estado de equilibrio provisorio que tarde o temprano terminaría corrompiéndose en tiranía, oligarquía o anarquía, respectivamente.

Los problemas que a partir de allí se plantean escapan del marco del presente libro. Nos contentaremos con enunciarlos. ¿Es el grupo para el individuo, a lo largo de su existencia, el único medio eficaz para aprehender los valores morales como necesarios a los hombres, de materialización frágil y de aplicación difícil en las situaciones concretas? ¿Son las virtudes que el grupo desarrolla en sus

miembros virtudes útiles para la solidez del grupo: la lealtad, la obediencia, el valor, con riesgo de alabar, para la conducta frente a la realidad exterior, la mentira, la traición o la rebelión? ¿Es indispensable para el éxito de un grupo el monopolio moral que éste ejerce sobre sus miembros? ¿Es una condición necesaria de la madurez moral del individuo su participación en varios grupos diferentes?

*El tratamiento.* ¿Cómo hacer frente a los fenómenos, antes descritos, propios de las bandas de niños inadaptados? En primer lugar, previniendo su aparición y desarrollo. Corresponde a la sociedad descubrir lo más rápidamente posible a los inadaptados y predelinquentes, y educarlos antes de que se agrupen espontáneamente; ofrecer a la juventud desocupada actividades de tiempo libre, de cultura y de formación humana, animadas por un adulto; impedir que los grupos enfermos se conviertan en grupos peligrosos no sólo por sus actos sino también por su proselitismo o su propaganda e inclusive por su sostén mutuo.

Cuando un grupo está verdaderamente enfermo hay pocas posibilidades de que sea tratado con éxito. Algunas veces la expulsión del conductor es suficiente. En general, es necesario dispersar la banda, reconstruir nuevos grupos y ponerlos a cargo de un educador o de una pareja de educadores especializados. Es el método que inauguró el vienés August Aichhorn (3725; pág. 37).

La solución de Aichhorn puede resumirse de esta manera: transformar el *gang* en equipo. Después se han precisado las reglas de la composición de grupos de readaptación. Algunas de estas reglas resumen datos generales de la dinámica de grupos: el grupo debe comprender de 8 a 12 miembros; es necesario evitar los refectorios y los dormitorios grandes propicios para los fenómenos de contagio y muchedumbre. Otras reglas se refieren a aspectos y formas específicas de la inadaptación que se pueden tener en cuenta: la presencia de psicópatas o de débiles desequilibra los grupos y bloquea el proceso de resocialización; hay que reunir a niños del mismo sexo, de la misma edad mental (el retraso escolar no tiene ninguna importancia), del mismo nivel económico-social, del mismo grado psicopatológico: ésa es la condición de una comunidad de intereses que fundamenta por sí misma una vida de grupo activa y formadora. La actitud firme, comprensiva y tranquilizadora del educador desarma la hostilidad contra los adultos que era un denominador común del grupo enfermo, rompe el ciclo de la violencia, hace posible la asimilación de reglas elementales de la vida social (regularidad de los horarios; respeto



por el programa de actividades, etcétera) y la constitución de una actitud objetiva frente a la realidad.

La introducción de métodos de discusión no dirigida está abriendo un camino nuevo para la readaptación de delincuentes, menores o adultos, detenidos o en libertad condicional. Por ejemplo, un ciclo de 20 a 50 reuniones de una hora y media, una vez por semana, animadas por un psicólogo o un psiquiatra que se compromete a respetar el secreto de los debates, para un mismo grupo de 8 a 10 participantes; éstos eligen libremente el tema que discutirán en cada reunión, y dedican la última parte de ella a hacer la crítica de sus debates. Los resultados obtenidos en los Estados Unidos y recientemente en Francia, parecen ser los siguientes: poco a poco los delincuentes se hacen aptos para tratar mediante la discusión los temas que consideran "serios"; están muy satisfechos de ello al mismo tiempo que están menos tentados de resolver sus problemas mediante el pasaje directo al acto; descubren y asimilan la psicología del grupo normal (estudio de problemas verdaderos, tomas de decisión colectiva, relaciones humanas entre los miembros); descargan en las reuniones su descontento respecto del sistema de reeducación del que son prisioneros, de esta manera se liberan en gran parte de ese descontento y pueden empezar a cooperar con el sistema; finalmente, pasan de un estado de espíritu de "rebaño" pasivo a una toma de conciencia por sí mismos de su situación y de su ser.

¿Es necesario pensar que en cualquier grupo de niños o de adolescentes abandonado a sí mismo, sin la presencia de un adulto normal, son inevitables la violencia o el libertinaje, como quiere demostrarlo el filme *Lord of the flies* (4340)? El grupo de niños, ¿sólo ejerce su efecto habitual de socialización de los individuos si está, directa o indirectamente, impuesto, sugerido o vigilado por adultos, si se sitúa sobre un trasfondo de instituciones o de organizaciones sociales (vida escolar, escutismo)? También aquí nos limitamos a formular las preguntas. En todo caso, la banda de delincuentes juveniles aumenta el infantilismo de sus miembros y trata de erigirlo en valor; al escapar del control adulto y de las influencias sociales, imposibilita la iniciación del proceso de socialización de sus miembros; es una tentativa desesperada, que puede señalar profundamente a los que la han vivido, de eludir la entrada en la vida social y en el mundo adulto.

Resulta más difícil aplicar los procedimientos anteriores a los grupos socialmente peligrosos, compuestos de adultos, pues el poder de intervención en esos grupos es limitado y se acaba apelando a la prueba de fuerza. En esta prueba de fuerza los inadaptados, astutos,

violentos y ambiciosos de poder se benefician con una doble ventaja psicológica: a) impiden que se conozcan sus verdaderos objetivos mediante un secreto muy guardado, por una propaganda engañosa y mediante una justificación ideológica de sus actos; b) recurrir a la violencia es natural y habitual en ellos y no les plantea los problemas que paralizan al hombre normal cuando se encuentra en la obligación de utilizarla.

La obra de Bertolt Brecht: *La resistible ascensión de Arturo Ui* (1941) —transposición de la llegada de Hitler al poder— describe las dificultades y los riesgos de fracaso a que se expone la sociedad en esta prueba de fuerza:

1°. El grupo descrito es una coalición de desocupados profesionales, de perversos sexuales, de impotentes y chantajistas, que impone silencio acerca de sus fechorías mediante la amenaza acompañada por la necesidad de ejecución si fuere necesario: que suprime los cuerpos constituidos y las organizaciones sociales por medio de los cuales se expresa o podría expresarse una crítica, una protesta, una oposición legal o popular; que toma la delantera manchando a sus enemigos, e inclusive acusándolos de fechorías que son obra del *gang* y que despliega su persuasión frente a las masas pasivas, presentándose como el protector de su seguridad, el defensor de sus intereses, en una palabra, como su salvador.

2°. Frente a las matanzas, las extorsiones, la arbitrariedad y el pillaje, las personas normales reaccionan ya sea mediante una aceptación prudente, que es sumisión y cobardía, ya sea mediante la indiferencia, que no quiere sentirse envuelta y que se lava las manos, ya sea mediante una actitud puramente verbal e ineficaz de dignidad ofendida:

"Y dije tranquilamente: '¡Señores, cedo sólo a la fuerza!' Les di a entender que no teníamos nada que decirnos, ni aprobaba su comportamiento."\*

El conocimiento de la psicología de los grupos peligrosos es un arma de protección social, en la medida en que contribuye a identificar y desbaratar las maniobras de esos grupos, ayuda a tomar a

\* Bertolt Brecht, *Teatro completo*, Tomo VI, págs. 227 y 228. Buenos Aires, Ediciones Nueva Visión, 1965.

tiempo las medidas necesarias y de una conciencia mayor para la firmeza en el juicio y en la aplicación de esas medidas. Brecht hace decir a otro de sus personajes:

“Mi única esperanza,  
Es que mi perro encuentre alguna vez  
Quien le muestre los dientes.”\*

En un grado de menor gravedad, los grupos de psicólogos han debido defenderse a veces de personalidades no adaptadas para la vida en grupo que querían practicar la psicología de grupo por esa misma inadaptación. La falta de estatuto y de organización profesionales, la insuficiencia de las preocupaciones deontológicas, la piedad natural de muchos psicólogos hacia los individuos que percibían como interiormente angustiados, todo eso, deja un campo libre para este tipo de personalidades, que poseen el mismo fondo de indiferencia afectiva, la misma carencia del sentido del valor de los demás que los delincuentes asociales. En lugar de realizarse en la delincuencia, encubren su tendencia natural al egocentrismo y al avasallamiento de los demás bajo una ideología de no-directividad, de descentración de la persona y de cooperación en los grupos. En realidad, desconocen en su práctica los valores humanos generalmente implicados en toda intervención psicológica. Exigen de los grupos que estudian o animan una compensación para sus sentimientos precoces de abandono y su necesidad patológica de afecto. Sólo dirigiéndolo pueden participar en un grupo, pues es la única posición en la que no corren el riesgo de ser enjuiciados y en la que pueden descargar sobre los demás, sin ser demasiado molestados, la angustia que no acaban de reconocer en sí mismos. El prójimo no es un ser humano para estas personalidades, sino solamente un instrumento de su ambición, de su propia afirmación, de sus intereses. Se hacen amenazantes o cínicos en cuanto surge un desacuerdo con ellos. Estas personalidades tratan de servirse de la psicología social para “dirigir” a los demás y ocultar su débil sentido social, semejantes a un ciego que pretendiera ser experto en pintura. Ante la imposibilidad de poder vigilarlas y reeducarlas y antes de permitirles hacer escuela, conviene emplear con ellas el remedio que la democracia griega aplicaba a los que amenazaban su funcionamiento: el ostracismo. La salud de un grupo se reconoce principalmente por la juiciosa firmeza con que selecciona y excluye a sus miembros. La imagen utópica del grupo “bueno”, en el que

\* Bertold Brecht, *op. cit.*

todo el mundo se entendería con todo el mundo, denota un desconocimiento de las fuerzas vivas que obran en un grupo, o un ardid para adormecerlas. El grupo es una escuela en la que se aprende el precio y el peso de un juicio sano y la fuerza de la firmeza.

#### OTROS CAMPOS

La magnitud de la presente obra sólo nos permite una rápida revisión de los otros campos de la dinámica de los grupos.

*La familia.* Aunque fue citada desde el comienzo como el ejemplo o modelo del “grupo primario”, la familia ha sido poco estudiada desde el punto de vista de la psicología dinámica de los grupos. Moreno (0260, 0261), mediante técnicas psicodramáticas, trató el análisis de las interacciones de roles, principalmente de los conflictos de rol, entre los miembros de una familia; Herbst (0530) aplicó los principios de K. Lewin para la realización de una encuesta, mediante un interrogatorio a los niños, sobre la estructura del campo familiar. Esta encuesta definió cuatro grandes tipos de toma y ejecución de las decisiones por los padres: autonomía, autocracia, liderazgo (del marido o de la mujer) y cooperación sincrética de los dos. De esta manera podemos representar topológicamente el campo del marido y el de la mujer, medir la distribución de la tensión de acuerdo con las zonas del campo, calcular las correlaciones entre algunas variables sociales (nivel socio-profesional, lugar de residencia, filiación religiosa) y algunas estructuras familiares. Touzard (2278) aplicó con éxito el método de Herbst a una población francesa.

La vida de grupo entre *los niños* fue objeto de muchos trabajos. Sólo podemos remitir a las publicaciones especializadas (1040, 1130, 1220, 1230, 2101, 2130). La mejor observación de un grupo de niños sigue siendo la novela de Louis Pergaud: *La guerra de los botones* (4040).

Las encuestas de *psicosociología militar* llevadas a cabo en el ejército norteamericano durante la segunda guerra mundial<sup>1</sup>, demostraron el papel del grupo primario para la moral del combatiente. La moral no es consecuencia de ideales patrióticos o

<sup>1</sup> S. A. Stouffer y col., *The American soldier* (Princeton, 1949); E. A. Shils, *Primary groups in the American army*, en R. Merton y P. Lazarsfeld, *Continuities in social research: Studies in the scope and method of "The American soldier"* (Glencoe, 1950). Los estudios hechos sobre los ejércitos ingleses y alemanes dieron resultados análogos.

del odio hacia el enemigo, sino de estrechas relaciones interindividuales con los compañeros de combate. El grupo primario establece y valoriza las normas colectivas que se impondrán al comportamiento de todos. Los objetivos fijados por la autoridad y mantenidos por la organización militar no tienen ninguna importancia si los grupos primarios no los convierten en las normas correspondientes. El grupo primario cumple una segunda función: da al individuo confianza y valor para soportar los estados de tensión violenta provocados por el peligro. La pertenencia a un grupo primario da al soldado, que se halla en dificultades o resulta herido en el curso de las operaciones, mayores oportunidades de ser socorrido.

Los sondeos a la *opinión pública*, las encuestas de mercado y las investigaciones de motivaciones<sup>1</sup>, han revisado sus hipótesis y su metodología, desde hace una o dos décadas, después de haberse dado cuenta de que un cuestionario presentado a miles de personas o que una campaña de publicidad que moviliza durante un corto período los medios de comunicación de masa no eran los instrumentos más seguros para conocer o cambiar la opinión del público. No es suficiente concebir y formular la pregunta o el mensaje de manera adecuada al objetivo deseado. Una población de ciudadanos o un mercado de consumidores no son necesariamente masas anónimas de individuos yuxtapuestos, uniformemente sometidos a las comunicaciones de masa, de donde sería suficiente extraer al azar la serie de aquellos sobre los cuales recaerá la encuesta. Entre el encuestador o el hombre experto en publicidad y el consumidor no está el vacío, sino la compleja red de grupos más o menos cerrados en los que se mueve el individuo o que le sirven de marco de referencia. A menudo, es en los grupos donde el individuo forja sus opiniones, y la influencia de aquéllos suele hacer que el individuo sea permeable o cerrado a tal o cual propaganda. Asimismo, la discusión de grupo no directiva permite que el consumidor alcance el nivel de prejuicios, de clisés, de imágenes simbólicas, de motivaciones inconscientes al que raramente llega el cuestionario.

*Las ciencias políticas, económicas y sociales* han sacado poco provecho de las posibilidades que la dinámica de grupos ofrece. Ciertamente, Freud (3900) anticipó los fenómenos de psicología colectiva propios del nazismo y del culto stalinista de la persona-

<sup>1</sup> E. Katz, P. F. Lazarsfeld, *Personal influence: The part played by people in the flow of mass communication* (Glencoe, 1955). G. Serraf (1210).

alidad. Bourricaud (1961) trató de trasladar al análisis sociológico de la autoridad, la experiencia lewiniana de los climas sociales relacionados con los estilos de mando. Después de haber rebautizado como "microsociología" a la sociometría de Moreno, de la que antes había esperado obtener el medio para estudiar *in statu nascendi* algunos fenómenos sociales, el sociólogo francés Gurvitch la repudió como una ciencia falsa utilizada en provecho exclusivo de la clase social dominante. La querrela de los Girondinos (para quienes eran necesarios los "cuerpos intermediarios" para favorecer la participación activa de los ciudadanos en la administración social) y de los miembros de la Montaña (que afirmaban de acuerdo con J. J. Rousseau que, para expresarse, la voluntad general requiere el centralismo del estatismo y la destrucción de los cuerpos intermediarios) se vuelve a encontrar en la querrela moderna entre los partidarios de la planificación económica y del monolitismo político y los de la autoadministración y del pluralismo de las tendencias. Estas querrelas explican que el derecho de la dinámica de grupos, para existir como ciencia independiente, sea discutido y que sus posibles aplicaciones a la vida política, económica y social susciten deseos y temores tan fabulosamente imaginarios unos como otros.<sup>1</sup>

*La negociación entre los grupos.* Las relaciones intergrupales se han estudiado menos que las relaciones intragrupalas. Las investigaciones se han referido hasta ahora a las situaciones de competencia o de negociación. El método de los juegos de empresa<sup>2</sup> (*business games*) pone en competencia a varios grupos pequeños que trabajan de manera simultánea y separada dentro de un mercado de rivalidad simulada; todos tienen al principio las mismas informaciones; una máquina electrónica calcula las consecuencias de las decisiones que han resuelto. Una variante de este método prescinde del calculador y toma la forma de un psicodrama de varios niveles: pequeños grupos de participantes representan los diferentes subgrupos de una comunidad (por ejemplo: concejo municipal, escuela, fábrica); se plantea un problema a la comunidad; cada uno de los subgrupos toma su posición y reacciona frente a las posiciones de los otros mediante emisarios o asambleas generales. Este método, junto con el grupo de diagnóstico, constituye el aporte original del estilo

<sup>1</sup> Se puede encontrar una muestra de ellos en el número especial de *Arguments, Vers une psychosociologie politique* (1430). Véase también Lapassade (2170).

<sup>2</sup> R. Faure, A. Kaufmann, A. LeGarff, *Les jeux d'entreprise* (Presses Universitaires de France, 1961, "Que sais-je?").

Bethel para la formación de los adultos. En las modernas sociedades industrializadas la negociación entre grupos económicos y sociales ocupa un lugar cada vez más importante y decisivo. Este fenómeno comienza a ser objeto de descripciones novelescas<sup>1</sup>, y de estudios científicos<sup>2</sup>. En los Estados Unidos, la Universidad de Urbana ha comenzado la realización de un vasto programa experimental sobre la negociación intercultural, bajo la conducción de Fiedler y Treantis.

*La pedagogía escolar.* ¿No es una contradicción pedagógica reunir a los alumnos en clases, o incluso en internados, al mismo tiempo que se trata a cada uno de ellos aisladamente —supervivencia de la idea aristocrática de que el preceptor es el pedagogo ideal— y se los obliga a métodos individuales de trabajo? La revolución pedagógica nacida con Rousseau introduce los métodos activos, pero conserva al preceptorado particular. A principios del siglo XIX, Pestalozzi fue uno de los primeros en advertir que el grupo es un hecho fundamental en la vida escolar y que puede ser utilizado con provecho para ella. No obstante, entre sus continuadores se efectúa una escisión entre la instrucción, que debe seguir siendo individual, y la educación que se beneficia con la vida en grupo y con la participación en movimientos juveniles: los pedagogos germánicos desarrollan la idea del maestro-camarada, del maestro concebido como un mayor ejercitado y ejercitador; Baden-Powell, en Inglaterra, funda el escutismo; Makarenko (3850) en Rusia, y Aichhorn (3725) en Austria, descubren que determinado tipo de conducción de los grupos es el arma más eficaz para la readaptación de niños difíciles y delincuentes. Es necesario esperar otras innovaciones pedagógicas para que el pequeño grupo de alumnos pueda ser utilizado como instrumento del aprendizaje escolar; para limitarnos a Francia, citemos a Cousinet (2100), con su método de trabajo libre en grupo (véase también Lustenberger, 2200); Freinet, con el de la imprenta en la escuela; y el movimiento más reciente de la pedagogía institucional (Lobrot, 2190).

Si queremos preparar a los maestros para que comprendan la clase como un grupo y resuelvan las dificultades pedagógicas que provienen de las representaciones imaginarias colectivas, tanto respecto del maestro como de la materia enseñada o de la

<sup>1</sup> F. Walder, *Saint-Germain ou la négociation* (4080); J. de Bourbon-Busset, *La grande conférence* (4010).

<sup>2</sup> D. Anzieu (1024); Unesco (2280); R. R. Blake, *Psychology and the crisis of statesmanship*, en Bennis, Benne, Chin (3130).

escolaridad en general, parece necesario incluir en la preparación práctica de los alumnos-maestros, durante todo un año, una experiencia inspirada en el grupo de diagnóstico. Lily Herbert ha resumido las condiciones y los efectos de una experiencia semejante (1090; véase también A. R. I. P. 2020; Bradford, 3140).

*La formación de los adultos.* Las sociedades modernas más evolucionadas efectúan una nueva revolución industrial. Estas sociedades presentan las siguientes características: aceleración del progreso técnico; mayor interdependencia de las técnicas y de los hombres; planetización de las comunicaciones; perspectivas de abundancia; necesidad de organizar la producción, en los campos científicos y económicos y en grandes dimensiones. Por eso mismo, reclaman del hombre de hoy, y sobre todo del de mañana, *actitudes* nuevas. Ante todo, adaptarse a una sociedad que evoluciona rápidamente. Para ello, es necesario renunciar a vivir toda la vida profesional y social con lo adquirido en la escolaridad; aceptar convertirse en un estudiante permanente; aprender a aprender. Además, debe sustituirse el espíritu de competencia y de partido por el espíritu de coalición, por la disposición para crear nuevos sistemas, por el sentido de la negociación y del interés colectivo. El mandar ha cambiado de sentido y consiste, ya sea en tomar decisiones preparadas por comités de expertos y consejeros, ya sea en coordinar los servicios o los organismos autónomos e interdependientes a la vez. Por lo tanto, es necesario ser hábil en desconcentrar, en romper encasillamientos, en delegar las responsabilidades, y también en innovar<sup>1</sup>. Esta vasta transformación del mundo natural y social pone en acción a la dinámica de los grupos: 1) para la preparación en el trabajo de equipo y la conducción de las reuniones; 2) para la formación en relaciones humanas y el perfeccionamiento personal. Sólo los métodos de formación *en grupo para adultos* se manifiestan aptos para ejercitarlos en las disposiciones de espíritu y en los roles requeridos por la evolución de las sociedades industrializadas, al mismo tiempo que aumentan las capacidades intelectuales y técnicas y el valor humano y social de los individuos.

El éxito de la dinámica de grupos en ese campo fue rápido y considerable. Los métodos se impusieron prontamente para la

<sup>1</sup> Son ideas iniciadas en algunas filosofías contemporáneas (Teilhard de Chardin, Gaston Berger) y popularizadas en Francia por la obra de Louis Armand y Michel Drancourt, *Plaidoyer pour l'avenir* (Calmann-Lévy, 1961), y por los trabajos del Centro de Estudios Prospectivos.

formación de relaciones humanas en la industria y el comercio y en la higiene social. Ahora llegan a la universidad, el ejército, la iglesia, las organizaciones de estudiantes, de agricultores, los movimientos de juventud y la educación popular. Los seminarios del tipo Bethel fueron perfectamente ajustados después de la muerte de K. Lewin por los discípulos de éste: son los *National Training Laboratories*, animados por L. Bradford y sus colaboradores, desde 1947, en una pequeña ciudad del Maine: Bethel (1410, 3150, 3280), que suscitaron, además, muchas variantes (1023, 1305, 2240).

*La intervención psicosociológica en las organizaciones.* En el mundo moderno que cambia rápidamente, las *resistencias a la innovación* se hacen socialmente peligrosas y la dinámica de grupos se manifiesta entonces como la técnica democrática del cambio social. En una organización grande —empresa, cuerpo social, colectividad local—, uno de los mejores métodos para hacer evolucionar desde adentro a toda la organización parece ser la constitución de pequeños grupos de cambios internos intensos, de cohesión elevada, que adopten como norma de grupo conocimientos, ideas y actitudes nuevas que difunden a su alrededor. Es el método formulado por Kurt Lewin.

El conocimiento de los fenómenos de grupo y la acción sobre ellos son dos aspectos de una misma cuestión. La experiencia de la vida y de la conducción de los grupos constituye el mejor camino para introducirse en su ciencia; recíprocamente, una encuesta de tipo psicológico sobre una organización social, no deja, tarde o temprano, de modificar esa organización por medio de las comprobaciones que hace evidentes para todos y de las reacciones que provoca. De esta manera, la formación activa en psicología dinámica de la personalidad y de los grupos humanos es el corolario de la investigación "activa" en esos campos.

El principio sobre el que se funda la intervención psicosociológica en una organización es el de llevar a los interesados, mediante la recolección de información e intercambio de puntos de vista, a asumir el proceso del cambio en su propia organización. Una de las técnicas para lograrlo es establecer, en algunos puntos de ese cuerpo social, discusiones libres en su desarrollo, abiertas a las diferentes opiniones, en las que cada uno logre que los otros reconozcan sus insatisfacciones y tomen en consideración sus sugerencias, y esto en los diferentes niveles de la organización. Estas discusiones permiten descubrir los problemas reales, concebirlos con claridad y precisión, sustituir la actitud de rehuirlos por la actitud de hacerles frente. También dan origen a algunas ideas-fuerzas. Una encuesta mediante

conversaciones individuales, luego la comunicación del informe nacido de esta encuesta a los diferentes niveles de la jerarquía, por medio de reuniones, provocan discusiones de este tipo. El equipo de los psicosociólogos, llamado a consulta, trabaja en estrecha relación con los representantes de los diferentes niveles jerárquicos y de las diferentes tendencias de la organización para programar la sucesión temporal de esas operaciones y los puntos del cuerpo social en las que deben ser provocadas. Esta programación no es un esquema rígido. Es una guía para la acción, guía que puede reajustarse incesantemente de acuerdo con la evolución de la situación. El análisis de la situación en cada una de las etapas de su evolución, la regulación permanente del programa de intervención, la relación estrecha entre los consejeros exteriores y los representantes oficialmente designados, o elegidos por la extensión de su influencia personal o por la lucidez frente a la situación, hacen posible lo que convendría llamar un "cambio controlado". Es lo que se había esbozado en los talleres Hawthorne después de la experiencia del *test-room* de Mayo, que ya citamos anteriormente.

Los informes de intervención de este género fueron publicados en los Estados Unidos, en Inglaterra y en Francia; las intervenciones se referían a empresas industriales (Floyd Mann, 1420; Eliot Jaques, 3530), comerciales (Max Pagès, 1180), los hospitales (A. Lévy, 1135) (véase también D. Anzieu, 1029; R. Pagès, 1191; R. Meigniez, 2220; Bennis, Benne, Chin, 3130).

*La psicoterapia de grupo.* Slavson efectuó en este campo un esfuerzo de codificación. El informe (3420) de su comisión en la Federación Mundial para la Salud Mental, en 1952, distingue las técnicas utilizadas según la edad apropiada del sujeto.

Con los niños de edad preescolar, la psicoterapia de grupo consiste en una orientación psicoanalítica de los juegos en el jardín de infantes, completada por el tratamiento de las madres en grupos de discusión. Para los niños en el período de latencia, conviene la psicoterapia de grupo mediante actividades materiales; no se da a los sujetos ninguna interpretación; éstos poco a poco dan libre curso a sus sentimientos, principalmente a su agresividad; al mismo tiempo, se desarrollan las interrelaciones de los niños, por una parte, y de los niños y el psicoterapeuta, por otra; se forma un grupo, sustituto del grupo familiar, cuya influencia esencial será, entonces, disciplinar a sus miembros. Los adolescentes son aptos para la verbalización: a ellos, como a los adultos, les conviene la psicoterapia de grupo mediante conversaciones.

Slavson (0270) trató de describir las diferencias fundamentales entre el psicoanálisis individual y la psicoterapia de grupo. Los sujetos relevan al psicoterapeuta y se dan entre sí las interpretaciones durante la sesión. La transferencia ya no está centrada solamente en el psicoterapeuta, sino "diluida" sobre los otros miembros. La copresencia de otros sujetos que tienen, ellos también, sus problemas, facilita a todos la expresión de éstos. La expresión de su problema por un sujeto activa la expresión de sus problemas por los otros. Los miembros del grupo ya no se preocupan cada uno por sí mismo, sino que descentran su atención sobre los otros.

Slavson comprueba incluso un verdadero contagio de inconscientes: "La similitud de los problemas que preocupan a los miembros, la identificación y la comunión de los inconscientes que resulta de ello, hace que frecuentemente perciban el contenido latente y las tendencias de sus aserciones mutuas de una manera más exacta y más rápida de lo que podría hacerlo el terapeuta más experto... Los niños poseen un verdadero don para hablar directamente al inconsciente de sus compañeros de grupo y para aprehender las motivaciones y los conflictos ocultos y desconocidos" (0270, pág. 46).

Las técnicas y los conceptos de la psicoterapia de grupo varían según los autores. Solamente podemos citar aquí el psicodrama de Moreno (0261) y su adaptación psicoanalítica por Anzieu (2010); y los grupos Balint (0205) para la formación de médicos clínicos, que tiende a lograr una mejor comprensión de la relación psicológica médico-enfermo; el análisis de las ideologías de Schilder (3410); las teorías de Foulkes (3510), Klapman (3240) y Schneider (2265).

El *psicoanálisis de grupo*, en el sentido estricto del término, fue practicado y definido por Ezriel (3600). Con este método, la situación es integralmente psicoanalítica. Cerca de ocho sujetos se reúnen tres o cuatro veces por semana alrededor del analista, durante una hora. La consigna es la de asociar libremente; se los invita a hablar entre ellos lo más espontáneamente posible de las cosas que se presentan a su grupo: si los participantes se encuentran fuera de las sesiones, deben informar en la sesión siguiente lo que han dicho y hecho juntos (regla de restitución). Una vez que ha comenzado el tratamiento, generalmente ya no se conceden conversaciones individuales. El analista dirige su atención sobre el grupo en conjunto y sólo da a éste las interpretaciones; esas interpretaciones se refieren a la actitud actual del grupo en la sesión. Son interpretaciones "aquí y ahora".

La hipótesis psicoanalítica, en la que se detuvo Ezriel para informar acerca de su trabajo, demuestra muy bien su voluntad de respetar tanto los hechos psicoanalíticos como los hechos de grupo. Ya no es la hipótesis tópica del yo y del superyó, sino la desarrollada particularmente por la escuela psicoanalítica inglesa, de las relaciones de objeto. Las actitudes, como así también los pensamientos de un paciente durante una sesión de análisis individual, se manifiestan como el deseo de entablar relaciones de objeto particulares con el analista en el *hic et nunc* del tratamiento. El tipo particular de esas relaciones de objeto proviene de la necesidad de encontrar una salida a los conflictos inconscientes no resueltos, eliminando la tensión que crean en el paciente. La transferencia no es más que un caso entre todos los esfuerzos del paciente por establecer esas relaciones con su ambiente y consigo mismo; la transferencia se produce cada vez que un individuo encuentra a otro. La interpretación apropiada es la interpretación mutativa. La ventaja de esta hipótesis es la de extender el punto de vista económico a la situación de grupo; el grupo "multiplicado" es, a su vez, la extensión del grupo de dos. Cuando se encuentran varias personas, cada una de ellas proyecta su objeto fantaseado inconsciente sobre los otros y trata de hacerlos actuar de acuerdo con él. Si esto corresponde a su propia fantasía, cada uno de los miembros desempeñará el papel esperado y se establecerá una "tensión común al grupo". Si no sucede así, utilizará contra esta última los mecanismos de defensa inconscientes que aparezcan entonces. El analista debe comprender "lo que la actitud y los pensamientos de un miembro del grupo significan para los otros y cómo cada uno reacciona de manera específica ante el problema común del grupo". En sus intervenciones debe enfocar el problema latente revelado por el contenido manifiesto de las discusiones: el "denominador común de las fantasías inconscientes del grupo". En un silencio general, en los relatos circunstanciados de vidas, en las discusiones ociosas sobre la profesión o la literatura, en las bromas, en el rechazo a hablar delante de los otros, en el hecho de hablar en lugar de los otros o para ellos, debe denunciar resistencias para el establecimiento de una tensión común al grupo. Finalmente, las transferencias intragrupalas no son tomadas en consideración; solamente tiene sentido la transferencia del grupo sobre el analista.

*La socioterapia.* La reforma del estilo de tratamiento de los enfermos mentales en los hospitales psiquiátricos descansa en la introducción de terapias ocupacionales (o ergoterapia) y de activi-

dades sociales (representación teatral, fiestas, edición de un diario y clubes para los ocios) en esos hospitales. Para ser eficaz, esta reforma requiere la adhesión de los enfermos y del personal que los atiende. Esta adhesión es obtenida, a su vez, mediante reuniones-discusiones no directivas en grupos pequeños, más raramente en una asamblea general, que tienen una doble función: a) de psicoterapia de las resistencias y de las emociones colectivas de la institución; b) de sensibilización de todos para una mejor aprehensión intuitiva de la psicología de los demás. En esas tentativas de reforma, la personalidad del médico-director y la de sus colaboradores inmediatos se consideran a menudo más importantes que las técnicas psicosociológicas utilizadas. Por lo tanto, los efectos son necesariamente diversos: apaciguamiento de la atmósfera, emulación entre los individuos y los grupos, sugestión, liberación anárquica de los instintos, mística del jefe o de otros ídolos. La enfermedad de determinado cuerpo social en su conjunto debe ser cuidadosamente distinguida de las enfermedades particulares de los individuos que lo componen: algunos psiquiatras preconizan la denominación de *psicoterapia institucional* (1450) para señalar bien la necesidad de tratar simultáneamente la patología propia de la institución y las patologías propias de los enfermos. No obstante, sin un análisis anterior —que resulta difícil— de esta patología institucional, la aplicación sistemática y *a priori* de un régimen de reuniones-discusiones corre el riesgo de provocar tan sólo una inflamación aguda de la epidermis social, a la que los observadores humoristas han dado el nombre de “reunionitis” o “grupitis”.

*Las sociedades llamadas primitivas.* Los observadores blancos se sorprendieron tanto de la abundancia y la intensidad de las conversaciones grupales entre los negros africanos que atribuyeron a esas charlas, en apariencia y a veces en realidad muy superficiales, pero preliminares indispensables para toda decisión importante, los términos muy peyorativos de *palabre* (“palabrería”, “cháchara”) en francés, y de *gossip* (“chismes”, “comadreo”) en inglés. Desde hace un siglo, estos términos ocultan a los mismos etnólogos<sup>1</sup> la significación de esas reuniones e impiden a los indígenas despreciados de esta manera toda tentativa de ofrecimiento para la investigación sobre este punto. Imaginemos, por otra parte, qué impresión se llevaría un eventual etnógrafo bantú de la observación de nuestras sociedades cultas, de nuestros concejos municipales y de

<sup>1</sup> La etnología francesa no se refiere acerca de estas cuestiones. La referencia inglesa más importante es Shapera, *The Bantu-speaking tribes of South Africa* (Londres, 1937, págs. 173-186).

nuestros cocktails-parties. La *palabre* (del español *palabra*) cumple una función esencial en la cohesión de la tribu: intercambio espontáneo y diario de las informaciones, ejercicio de afinidades y de antipatías, mantenimiento de un clima grupal tranquilo, resolución continua de las tensiones interpersonales, esbozo de una línea de acción común, adhesión de los oponentes. Muchas culturas africanas practican la regla del *consenso*: una decisión que atañe a la colectividad debe tomarse por unanimidad y las discusiones duran hasta lograrla. Las reuniones ordinarias, informales, cumplen sobre todo un objetivo de mantenimiento del grupo. Las reuniones graves obedecen a procedimientos formales, a menudo muy ritualizados; pero sólo son eficientes cuando en ellas se establece plenamente una discusión libre.

Los conflictos internos de la tribu, entre jóvenes y ancianos, y los conflictos entre tribus vecinas son espontáneamente resueltos mediante una especie de sociodrama en los que los representantes de los dos grupos rivales reunidos se entregan a duelos oratorios. Son las “guerras de animosidad” que han sido estudiadas entre los Hewes.

Esta vida de grupo intensa, que ofrece grandes satisfacciones a los individuos, aparece ante los ojos de algunos sociólogos como un freno para la evolución interna de las sociedades africanas y para el progreso económico, científico y técnico. De allí nace el desconcierto del africano que va a vivir en una capital occidental en donde las relaciones interpersonales zozobran en el anonimato: “En París, nos decía uno de ellos, yo era como un guijarro en el desierto”. Por otra parte, no podemos dejar de reconocer que los expertos occidentales en ciencias humanas han reinventado las técnicas de grupo de discusión libre, conocidas y practicadas por muchas sociedades llamadas primitivas, donde logran la higiene y la sabiduría de la vida social que nosotros todavía perseguimos.

*Bandas y sociedades de animales.* Los animales de algunas especies viven aislados. Otras especies son sociables. Acerca de ellas, los zoopsicólogos han elaborado una sociología animal, de la que encontraremos el punto de partida en la obra de Chauvin (2095). La grupalidad animal se presenta en diferentes niveles, cada uno de los cuales responde a procesos psicológicos o psicofisiológicos ahora muy conocidos y que aclaran la grupalidad humana.

En los *conjuntos gregarios*, la presencia de su semejante atrae al individuo: es, por lo tanto, el principio de la búsqueda del *socius*, búsqueda que termina en una vida colectiva, pero no todavía en una vida social. Mecanismos perceptivos precisos (generalmente, el

olfato o la vista) provocan el reconocimiento del congénere y el rechazo del intruso extraño. La hipótesis de una predisposición para la *interatracción* (o atracción recíproca de los congéneres) es la única que, por el momento, ofrece una explicación del gregarismo animal.

La interatracción ejerce a menudo en los individuos del grupo animal repercusiones hormonales que se manifiestan mediante cambios fisiológicos y morfológicos. Estos fenómenos se denominan *imitación* o *identificación*. Por ejemplo, las langostas migratorias existen en dos formas. Solitarias, de un tono verdoso; gregarias, de color negro o rojo. Basta agrupar las larvas aisladas para verlas cambiar de color. Este *efecto de grupo* actúa sobre las proporciones del cuerpo, sobre el volumen de la actividad sexual, o del apetito, sobre la capacidad de vuelo. Este efecto de grupo se observa tanto en los vertebrados (banco de peces, manadas de roedores o de mamíferos) como en los invertebrados. No obedece a ninguna finalidad y puede ofrecer a los animales gregarios tantas ventajas (estimulación del organismo, protección contra los depredadores) como inconvenientes (empeoramiento en la escasez, suicidio colectivo simbolizado por el "carnero de Panurgo").

La diferencia esencial entre invertebrados y vertebrados reside en algo diferente. Sólo entre los primeros se han observado sociedades de castas, que permiten el cumplimiento de tareas en común (construcción, protección, abastecimiento, crianza, enjambrazón). Dos mecanismos actúan allí: la división del trabajo, fruto del polimorfismo del individuo (a medida que madura fisiológicamente el individuo cumple funciones sociales diferentes); y la existencia de un sistema elaborado de comunicaciones (que hasta ahora solamente se ha dilucidado respecto de las abejas). Los insectos sociales despertaron la imaginación colectiva en gran medida, por el orden y el rendimiento en el trabajo que reinan en sus sociedades y por el ejemplo de una organización matriarcal que parecería primitiva. En realidad, este ejemplo vale sobre todo para las abejas; los comejenes ofrecen un ejemplo intermedio de una pareja real permanente.

Con los vertebrados sociales aparecen las relaciones de predominio, cuyo modelo es ofrecido por la superioridad física habitual del macho sobre la hembra y que culmina en la organización patriarcal de los mamíferos sociales, especialmente de los monos superiores. En un corral, por ejemplo, podemos comprobar la existencia de un orden jerárquico entre los individuos: en la cumbre, el individuo *alfa* hace ceder a los otros por la fuerza o la amenaza; come y copula con los otros; en lo bajo, el animal *omega*,

magullado, privado y rechazado, funciona como chivo emisario. Esta estructuración jerárquica, si bien se paga con luchas por el poder o el prestigio, hace posible una vasta gama de acciones concertadas: defensa del territorio, ataque a las presas, traslados guiados, sistemas internos de comunicación, mutua ayuda colectiva, esbozo de tradición social. Generalmente, está acompañada de la poligamia. La vida en grupo, bajo la dirección autoritaria del Viejo Macho, desarrolla por una parte el apetito social o solidaridad, y por otra, las aptitudes motrices e intelectuales de los individuos.

La especie humana heredó las organizaciones sociales animales y las perfeccionó. Pero al mismo tiempo que continúa enclavada en el inconsciente colectivo, por su recuerdo, inventó un nuevo camino, aún frágil: el de la organización democrática. En ella, el grupo acepta que se integren o se vayan algunos miembros, sin que el mismo cambie; idealiza a un héroe muerto, que convierte en garantía del orden simbólico; puede tener como único objetivo las comunicaciones entre los miembros; reflexiona sobre su propio funcionamiento y trata de conocer sus leyes.



## I. Conducción y observación de las reuniones-discusiones

### 1. LAS FUNCIONES DEL ANIMADOR DE REUNIÓN, (por J. Y. Martin)

En el desarrollo de una reunión, el rol del animador es capital, sobre todo si es su presidente designado.

En realidad, debe cumplir entonces todo un conjunto de funciones que se reparten según tres ejes:

- en relación con el contenido de la reunión;
- en relación con los participantes, considerados individualmente;
- en relación con el grupo considerado como una entidad particular.

#### 1. EN RELACIÓN CON EL CONTENIDO

##### 1.1. Desde el principio

El animador interviene para:

- exponer el tema;
- proponer el plan de trabajo;
- fijar (o recordar) el objetivo de la reunión.

Este último punto, aunque capital, frecuentemente es muy descuidado en la práctica y confundido con el tema tratado. Los objetivos generalmente son: cambiar informaciones; recoger opiniones; estudiar un problema y preparar una decisión; tomar una decisión; formar o perfeccionar; perseguir fines psicossociológicos. Es deseable proponerse un solo objetivo por vez en el curso de la sesión o, si no, cambiar explícitamente de objetivo y mantenerse en él.

1.1.1. En esta etapa se encuentra a menudo el *obstáculo de la improvisación*: muchas reuniones que teóricamente se preparan por adelantado, son en

realidad improvisadas, por lo menos en algunos aspectos. La falta de preparación se manifiesta más frecuentemente en los participantes que en el relator o en el presidente de la sesión.

1.1.2. El instrumento indispensable del animador es el tablero (pizarrón, encerado o cuadro de papel). Un presidente de sesión podrá utilizarlo por sí mismo, o confiar su cuidado a un secretario, o (en el curso de la reunión) oficializar una función de secretario cuando ésta se constituya espontáneamente.

El tablero puede ser utilizado también de otra manera durante la reunión. Principalmente, después de la inscripción del plan, se puede hacer figurar en él lo que ha sido decidido o enunciado *con el acuerdo del grupo*. De esta manera es posible evitar que los puntos resueltos vuelvan a ponerse en discusión, subrayar la importancia de tal o cual punto resuelto, y simplificar la transición respecto de la continuación.

Con la finalidad de facilitar la reflexión de los participantes, se pueden escribir también las ideas en el tablero antes de discutirlos, pero conviene dejar que primero se desarrolle durante algunos minutos la discusión espontánea, para "caldear la atmósfera".

El escollo del animador sería volcarse hacia un *formalismo excesivo*, por ejemplo, el de la "manía" del tablero o incluso de los tableros múltiples.

Por otra parte, el riesgo del formalismo excesivo puede extenderse al conjunto de los procedimientos (cualesquiera fueren ellos) de conducción de la reunión.

#### 1.2. Durante la reunión

El animador tendrá por funciones esenciales:

1.2.1. *Hacer respetar el tema, el orden del día, el plan de trabajo o los objetivos* (esto, por supuesto, sin la menor traza de autoritarismo o de tiranía, pero de manera firme desde el comienzo hasta el fin de la reunión).

1.2.2. *Evaluar la marcha del plan*: el hecho de señalar al grupo la progresión que ha efectuado es de gran importancia, tanto lógica como psicológica; referente al último aspecto, es necesario que el grupo pueda darse cuenta de lo que se ha hecho y que obtenga de ello satisfacción y aliento para proseguir.

1.2.3. *Formular las conclusiones intermedias* resumiendo las opiniones emitidas, las posiciones tomadas, las decisiones a las que se ha llegado, si es posible de manera sintética.

Es importante subrayar en qué reside la total diferencia entre esta función y la precedente: ésta tiene por objetivo incorporar en la memoria activa del grupo los resultados alcanzados por él durante la discusión; le permite utilizarlos para seguir adelante y evitar, así, el fenómeno de "discusión reiterante".

1.2.4. *Determinar la posición respecto del objetivo general*, por ejemplo: “¿Estamos aún tratando de delimitar un método general de resolución del problema sometido a nuestra sagacidad, o de criticar las decisiones de la empresa que estudiamos?”.

Esto exige algunas observaciones acerca de las relaciones entre el objetivo de la reunión y el orden del día. Frecuentemente, sucede que de acuerdo con un objetivo determinado, el orden del día sea demasiado copioso y que no se tenga tiempo para agotarlo. En efecto, muy a menudo el grupo se deja fascinar por los aspectos menos importantes del tema: es necesario tener en cuenta este fenómeno cuando se elabora el orden del día. Contrariamente al método de progresión más común de un individuo aislado, el trabajo de un grupo presenta generalmente digresiones, retorno a lo anterior, meandros para los que conviene reservar cierto margen.

También podemos encontrarnos con el problema del *límite de competencias del grupo*: aquí también, un grupo tiende a discutir puntos que no dependen de su competencia o que escapan de sus posibilidades de acción, principalmente en lo concerniente a los límites de tiempo que se le imparten.

## 2. EN RELACIÓN CON LOS PARTICIPANTES

### 2.1. Orden y disciplina de la palabra

En las reuniones suele configurarse una verdadera lucha por la palabra, reflejo, en realidad, de la lucha por el poder.

En general, el rol del animador consiste en contener a los charlatanes y estimular a los silenciosos, para obtener una especie de *equilibrio*. Entiéndase bien que no se trata de “una media aritmética”; lo importante es descubrir en todo momento al participante que esté en mejores condiciones para hacer progresar al grupo.

El equilibrio que debe buscarse está, pues, en función de los objetivos de la reunión y de los *recursos de cada participante*: no se trata aquí solamente de los recursos intelectuales y de la experiencia anteriormente adquirida por cada uno de ellos, sino también de su carácter.

### 2.2. Tener en cuenta las particularidades de unos y otros

Recordemos a este respecto algunos tipos de participantes:

- los que piensan en voz alta y expresan gradualmente su pensamiento en estado bruto;
- los que se angustian con el silencio y que tenderán a hablar de cualquier cosa para huir de él, provocando así digresiones;
- los que, por el contrario, necesitan silencio para reflexionar. Estos tipos se encuentran prácticamente en todas las reuniones: no tenerlos en cuenta puede provocar cierto número de insatisfacciones.

### 2.3. Equilibrar los momentos de discusión y los momentos de reflexión

El *tablero* vuelve a ser útil aquí: mientras que el animador (o el secretario) escribe, se hace, generalmente, un silencio que ofrece a todos la posibilidad de reflexionar.

La pausa en el curso de la reunión encuentra también, desde este punto de vista, una de sus funciones más importantes: mientras dura los charlatanes pueden abandonarse a su inclinación, y los silenciosos pueden reflexionar o recibir estímulos para expresarse.

El animador tiene la posibilidad y el deber de decidir eventualmente una pausa de este tipo. Aquí también conviene evitar los excesos de formalismo.

### 2.4. Hacer el inventario de los recursos de todos

A decir verdad, el ideal sería poder hacer antes de la reunión —en el estadio preparatorio— una elección de los participantes de acuerdo con los objetivos de la reunión.

De una manera más general, los criterios de esa elección son los siguientes:

- interés personal en la reunión y competencia frente a uno, por lo menos, de los aspectos del tema de reflexión elegido;
- experiencia en el tema tratado (lo que no implica forzosamente la competencia);
- eficacia en la reunión (por ejemplo, tener un mínimo de aptitud para el trabajo en grupo, excepto en el caso en que el objetivo principal del grupo es, precisamente, aprender a trabajar en grupo); en realidad, algunos son más aptos que otros para ejercer los roles de “conciliador”, “opositor constructivo”, etc.

### 2.5. Consecuencia

De las consideraciones precedentes se desprende que la función de animador se ha hecho difícil; en efecto, debe dirigir su atención no sólo a *lo que se dice*, sino también, y continuamente, *al que habla*.

## 3. EN RELACIÓN CON EL GRUPO EN CUANTO TAL

### 3.1. Conciencia de grupo

El animador actúa un poco como la conciencia del grupo, mala o buena según el caso. Además de las funciones que consisten en “determinar la posición” y en “formular las conclusiones intermedias”, que *facilitan* la producción del grupo, ejerce también una labor de mantenimiento del grupo en

las *condiciones psicológicas óptimas* en cuanto a su producción y a su marcha: es la función de *regulación*.

A este respecto podrá, especialmente, tratar de vencer las oposiciones de clanes o de subgrupos: también bajo este aspecto la pausa puede considerarse una técnica útil.

Oportunamente, también podrá "tomar la temperatura del grupo": en caso de que ocurra un sensible cambio del clima del grupo, conviene que el animador proceda a una especie de test; uno de los mejores medios de realizarlo es el "recorrido de los participantes", ocasión en la que cada uno de ellos es invitado a expresar su opinión acerca de la discusión en sí misma (no confundir con la expresión sistemática de un voto, que tendrá el inconveniente de cristalizar posiciones inconciliables en algunos de los participantes).

### 3.2. Observación sobre el procedimiento de "test del grupo"

No es indispensable e inclusive a veces es perjudicial (excepto en los casos de grupos anárquicos en los que puede restablecer cierto orden) proceder de manera formal a un recorrido de los participantes por orden. Además, aun en este caso, sería necesario también permitir al participante que lo deseara "pasar por alto" su turno, con la posibilidad de hablar más tarde.

Por el contrario, es muy recomendable no contentarse con pedir la opinión de cada participante, sino pedirle también que *diga por qué* está de acuerdo o en desacuerdo, por qué está satisfecho o insatisfecho, etcétera. La experiencia prueba que de esta manera una decisión tomada tiene muchas más probabilidades de ser algo vivo.

Por otra parte, debe solicitarse el acuerdo de los participantes de manera explícita, para evitar los riesgos de "proyección": este término designa el hecho que tiene lugar cuando el animador, como así también cada uno de los participantes, tiende naturalmente a suponer que todo el mundo piensa como él mismo.

### 3.3. Romper el bloqueo del grupo cuando está bloqueado

Aquí también podrán resultar muy eficaces medios tan simples como recurrir al tablero, establecer una pausa, o llamar al silencio de la reflexión.

Pero pueden surgir otras causas de bloqueo, especialmente rivalidades de prestigio o cuestiones personales. Entonces, es necesario, a veces, suspender el trabajo del grupo para analizar la situación; y frecuentemente, sólo después de este análisis hecho por el grupo se podrá seguir avanzando.

Si se presenta el caso, será útil encontrar un rol preciso para tal o cual participante: por ejemplo, hacer escribir en el tablero al muy conversador o al que está menos interesado en el tema.

### 3.4. Consecuencia

Vemos aparecer aquí una nueva dificultad para el animador. No solamente debe estar atento a lo que se dice y a quien habla, sino que también es necesario que esté atento a los *fenómenos del grupo*.

## 4. CONCLUSIÓN

De esta triple comprobación podríamos obtener un verdadero programa de formación de animadores de reunión, con una preparación —primero separadamente y luego de manera simultánea— para dirigir la atención hacia cada una de las tres direcciones correspondientes.

## 2. CLASIFICACIÓN DE LAS REUNIONES

(por J.-Y. Martin)

(ver cuadro de pág. 196)

## 3. FUNCIONES Y ROLES EN UN GRUPO

(según Kenneth Benne y P. Sheats, 1948)

Un grupo se organiza diferenciando funciones en su seno. Para asegurar esas funciones, es necesario que los miembros del grupo desempeñen los roles, o papeles, correspondientes. Por lo tanto, los roles están ante todo asociados a procesos. Pero también experimentan la influencia de la personalidad que los desempeña. Analizar el rol de un miembro del grupo es, en primer lugar, examinar la función que él ha cumplido (o no) en la realidad.

Los roles pueden clasificarse en tres categorías:

- los que favorecen la actividad del grupo en relación con sus objetivos;
- los que forman, mantienen o refuerzan la cohesión del grupo;
- los que constituyen un obstáculo para las funciones precedentes.

### 1. ROLES CENTRADOS EN LA TAREA

(progresión del grupo)

1. *Estimular al grupo*: aportar ideas, sugerencias, concernientes al objetivo, al problema actual, al procedimiento, a los obstáculos por vencer.
2. *Buscar informaciones*: aclarar las sugerencias de acuerdo con su pertinencia, buscar hechos en relación directa con el problema discutido.
3. *Buscar opiniones*: ¿Qué piensan los otros? ¿De qué se trata en realidad?

2. CLASIFICACION DE LAS REUNIONES  
(por J. -Y. Martin)

Lugar de preparación y de toma de decisión		El Grupo	
El Promotor		Criterio	Tipo de reunión resultante:
Criterio: Naturaleza de la información	Tipo de reunión resultante:	Modo de intervención del conductor de reunión	
— Coercitiva	Transmisión de órdenes	1. Nulo (no hay división del trabajo).	Conversacional.
— No coercitiva	Transmisión de informaciones	2. Participación de fondo. Facilitación.	Cooperativa.
— Solicitada	Encuesta	3. Facilitación.	Centrada en el problema.
— Recíproca	Intercambio	4. Regulación.	Centrada en el grupo.
		5. Cooperación con el grupo respecto de la facilitación (actitud intermedia entre 3 y 4).	Centrada en la relación grupo-problema.

4. *Aportar informaciones*: según la propia competencia o experiencia personal.
5. *Dar su opinión personal*.
6. *Reformular* las opiniones y las proposiciones mejorando su formulación.
7. *Aclarar y coordinar* las ideas, las proposiciones, las actividades.
8. *Orientar* al grupo o hacerle tomar conciencia de su orientación, resumiendo, planteando preguntas acerca de lo que hace, acerca de la dirección que toma.
9. *Proceder al examen crítico* (evaluación) de lo que hace el grupo en relación con las normas.
10. *Rol de activista*: incitar al grupo a que decida, a que haga cualquier cosa, o algo determinado.
11. *Arreglar las cuestiones materiales* para el grupo: disposición de sillas, ventilación, iluminación, inscripción, comidas, distribución de papeles, etc.
12. *Rol de secretario* del grupo: tomar notas para asegurar la memoria colectiva del grupo.

II. ROLES DE MANTENIMIENTO DE LA COHESIÓN

(mantenimiento del grupo)

1. *El que alienta a los otros*, los cumplimenta, los aprueba, adhiere a sus declaraciones, les manifiesta cordialidad; en muchos casos, demuestra que comprende y acepta los puntos de vista de los demás.
2. *El que trata de establecer la armonía entre los miembros del grupo*, que trata de reducir las divergencias y los desacuerdos, de calmar los espíritus, que "aceita los engranajes".
3. *El que favorece los compromisos*, que busca un terreno de entendimiento cuando hay un conflicto en el que se discuten sus ideas o su posición; transige admitiendo sus errores, abandonando un argumento, atemperando su posición, dando el primer paso para restablecer la cohesión del grupo.
4. *El que sirve de regulador*, que mantiene los canales de comunicación abiertos, facilitando la participación de los silenciosos ("No hemos oído la opinión de X..."), canalizando a los conversadores, proponiendo fijar la duración de las comunicaciones y establecer un turno para hablar.
5. *El que formula las normas del grupo*, que indica las normas o pautas que el grupo debe tratar de alcanzar o debe aplicar para su propia evaluación.
6. *El que observa y comenta* la marcha del grupo, que mira cómo funciona el grupo y participa en él.
7. *El que sigue la corriente*, que, voluntaria o pasivamente, acepta siempre las decisiones del grupo.

### III. NECESIDADES INDIVIDUALES Y ROLES "PARÁSITOS"

Algunas necesidades o roles individuales constituyen un obstáculo (que es necesario vencer) para la cohesión o el progreso del grupo.

1. *El agresivo*: desprecia a los otros, expresa desacuerdo respecto de su valor, de sus actos o sus sentimientos, ataca al grupo o a lo que el grupo trata de hacer, está celoso de las proposiciones de los otros y trata de atribuírselas.
2. *El que detiene*: está sistemáticamente "en contra", se opone o resiste *sin razón*, trata de volver sobre las decisiones adoptadas, o sobre problemas pasados.
3. *El interesante*: trata de atraer la atención sobre él, presumiendo, hablando de sus proezas personales, actuando de manera forzada, luchando para no ser colocado en una posición que estima "inferior".
4. *El que confunde al grupo con un tribunal*: aprovecha la ocasión de tener un público para expresar sus "sentimientos", sus "ideas", sus opiniones personales, sin relación con el grupo.
5. *El negador*: bromea sin cesar y muestra su falta de interés por el grupo. Esta ausencia de participación puede tomar la forma del cinismo, de la indolencia, del juego y otros "comportamientos fuera de lugar"; no pierde ocasión para poner en evidencia que "no participa del juego".
6. *El dominador*: trata de tomar el poder o de ejercer algún ascendiente "manejando" al grupo o a algunos de sus miembros. Este manejo puede tomar la forma de la adulación, de una tentativa de obtener un status superior, o de retener la atención dando órdenes de manera autoritaria o interrumpiendo a los otros.
7. *El vencido por adelantado*: trata de conseguir la ayuda y la "simpatía" de otros participantes o de todo el grupo confesando su inseguridad, su estado interior de confusión, desvalorizándose de manera irrazonable.
8. *El abogado de intereses particulares*, extraños al grupo, el defensor de la "pequeña propiedad", de la "madre de familia", de los "trabajadores"; etcétera; generalmente queda atrapado por sus prejuicios y deforma a través de ellos las opiniones de los otros.

## II. Diferentes métodos de reuniones-discusiones

### 4. EL MÉTODO DE CASOS

(por H. Touzard)

El método de casos nació en los Estados Unidos, alrededor de 1920, en la *Business School* de Harvard.

Es un método pedagógico activo que fue creado para dar a los estudiantes de esa escuela un conocimiento más concreto de las realidades de la vida económica, tratando así de mitigar su falta de realismo, sus conocimientos esencialmente teóricos y libresco que los hacían poco útiles cuando ingresaban en una empresa.

Por eso la *Business School* realizó una verdadera revolución pedagógica. Se decidió que toda la enseñanza se haría solamente sobre la base de casos concretos.

El método es el siguiente:

Los estudiantes se reúnen en pequeños grupos. El curso consiste en comentar un caso escrito, estudiado por anticipado por cada uno de ellos. El caso plantea un problema concreto en campos que pueden ser muy diferentes: de técnica, administración, contabilidad, administración del personal, problemas de producción, problemas de ventas y, por supuesto, de relaciones humanas.

El curso consiste en una discusión entre los miembros del grupo, animada y dirigida por el profesor.

El desarrollo del curso comprende dos tiempos: un análisis del caso (¿Cuáles son los elementos de la situación? ¿Cuál es el problema que se plantea?). El segundo tiempo consiste en una búsqueda de las soluciones que se pueden proponer o de la mejor solución, si hay una que parece adaptarse más que las otras.

• Este método tiene el mérito de favorecer una participación activa por parte de los estudiantes, pues son ellos quienes hacen el curso. Todos tienen el deber de participar en la discusión y de dar su opinión.

- Además, esta técnica induce a los que la efectúan, a practicar la discusión y el trabajo en grupo.

- Finalmente, el método de casos capacita y ejercita para el análisis de un problema y para la toma de decisión. En ello radica, sin duda, la cualidad más original de esta pedagogía: trata de poner al estudiante, en la mayor medida posible, frente a la realidad concreta, a hacerle examinar toda una gama de soluciones posibles que él solo no hubiera podido inventar, y obligarlo a tomar una decisión (función esencial de los dirigentes de empresas).

Este método ha llegado hasta Francia. No se utiliza como único método pedagógico, sino como una técnica entre otras más tradicionales, en algunos establecimientos de enseñanza.

En lo que respecta a la formación psicológica de los dirigentes, el método resulta muy útil en el estudio de casos concretos de problemas humanos en la empresa. En este campo se utilizan conjuntamente el caso escrito y el caso filmado. Gracias a la discusión en grupo, el análisis del caso se profundiza más, y es más exhaustivo debido al aporte de todos y a la mayor amplitud de la gama de soluciones.

Este método permite a los directivos, en mayor medida que una exposición o una conferencia, participar activa y personalmente en la búsqueda de soluciones a los problemas humanos que se les plantean y presenta la ventaja de ser menos escolar y desagradable.

## 5. EL MÉTODO DE DISCUSIÓN EN PHILLIPS 66

(por Didier Anzieu)

*Historia.* Método inventado en 1948 por el norteamericano Donald J. Phillips, para lograr que un auditorio de unas cien personas participara de una discusión.

*Técnica.* 1° El animador de la reunión expone un problema claro y delimitado, que debe ser cuidadosamente enunciado.

2° Se invita al auditorio a repartirse en comisiones de seis personas, que pueden quedarse en el mismo sitio para discutir. Se ruega a las personas que se conocen desde antes que no se reúnan en la misma comisión.

3° Cada comisión dedica uno o dos minutos para conocerse, elegir un presidente que asegure la participación de todos sin excepción, y designar un secretario que será el informante del grupo ante la asamblea general.

4° Cada comisión discute el problema enunciado en el punto primero. Primeramente cada participante expresa su opinión. Luego el grupo discute el valor de las opiniones o sugerencias emitidas y retiene las que le parecen mejores para el informe del secretario.

5° La discusión N° 4 en comisión dura seis minutos; ése es el origen del nombre del método: 66 = un grupo de 6 que discuten durante 6 minutos.

6° Después de terminadas las discusiones, cada informante presenta los resultados de su comisión ante la asamblea general.

7° El trabajo puede continuar en asamblea general, ya sea en la forma clásica (exposición seguida de respuestas a las preguntas), ya sea con un nuevo Phillips 66 acerca de otro problema preciso.

*Variantes.* Se puede aumentar a 7 u 8 el número de miembros de cada comisión;

- se puede aumentar hasta 15 minutos como máximo la discusión en la comisión;

- se puede pedir a las comisiones que designen solamente un secretario, que otorga también la palabra;

- se puede combinar el Phillips 66 y el panel, organizando una discusión de segundo grado entre los informantes frente a todo el auditorio, otorgando a cada comisión la posibilidad de enviar mensajes a su representante.

*Eficacia.* Se obtiene rápidamente y sin desorden la total participación de un auditorio grande; a eso se debe la utilidad de este método para romper la frialdad de un auditorio, para interesarlo en una cuestión, para inducir a las personas a expresarse e intercambiar ideas y obtener una mayor atención para las exposiciones y debates ulteriores;

- se recoge rápidamente toda la gama de opiniones de una asamblea, sus sugerencias, las preguntas que planteará el conferenciante, etcétera; esto se facilita por dos razones:

a) Se respeta el anonimato: el informante comunica las conclusiones de su grupo y no cita a nadie individualmente; puede hablar libremente, pues expresa la opinión de otros, no la suya propia.

b) Las observaciones aberrantes en relación con el problema planteado, las opiniones excéntricas (tan frecuentes en las discusiones habituales), son eliminadas sin dificultad por las comisiones y los informantes; de allí su utilidad para los contactos dirección-personal, y otros.

- Se puede hacer que una asamblea trabaje sobre una cuestión solicitando a cada comisión que confeccione inventarios, listas, etcétera; cada informante menciona solamente el primer punto de su lista que no ha sido aún mencionado por los precedentes informantes (con el fin de que cada comisión tenga una satisfacción). Si se hace un segundo Phillips 66, se invierte el orden de los informantes. Se observa que, en general, una cuestión de relaciones humanas es tratada de manera exhaustiva en esta forma, que las comisiones discuten desde un punto de vista práctico, que a medida que se emplea este método los grupos comienzan el trabajo de discusión cada vez más rápidamente; por eso la utilidad del método en la realización de los programas de formación, especialmente al comienzo, para permitir a los participantes que entablen conocimiento y se pongan a trabajar, en la mitad, para ejercitarlos en la discusión libre y al final, para formular un balance crítico de la sesión.

*Límites.* El animador general de la reunión es sub-empleado:

- las cuestiones complejas no pueden ser tratadas de esa manera;
- el nivel de las opiniones recogidas es consciente y superficial; los sentimientos indefendibles, los temores profundos, por ejemplo, no se expresan por este método, como tampoco las sugerencias verdaderamente originales; allí, la discusión no directiva en grupo pequeño o el *brainstorming* (promoción de ideas) son más eficaces, pero requieren más tiempo y menos participantes.

## 6. LA DISCUSIÓN EN PANEL

(por Jean Muller)

El término "panel" proviene del inglés y designa un jurado o también un grupo de jurados competentes y representativos de opiniones, tendencias y partidos diversos.

La técnica de discusión en panel reposará, pues, sobre un núcleo de participantes que serán los testigos de los diferentes puntos de vista puestos en juego durante la discusión. Por ejemplo, para estudiar los problemas generales de un asunto, se apelará a un representante de los diferentes servicios (administrativo, comercial, técnico, personal, etcétera), que intercambiará sus impresiones y sus opiniones, pero en presencia de todas las personas interesadas en esos problemas. Estos últimos estarán allí para informarse, pero también, eventualmente, para hacer conocer una impresión o una opinión personal.

Por lo tanto, técnicamente, la discusión en panel comprende dos grupos:

- por una parte, *el grupo de los que discuten*, reunidos alrededor de una mesa bajo la conducción de un animador (que conducirá la reunión en un estilo directivo o semidirectivo);
- por otra, *un grupo compuesto de otros participantes, sentados alrededor del panel o frente a él*, de manera que puedan seguir los debates. Si se quiere, este método de discusión puede parecerse a una discusión entre expertos frente a una asamblea que participa, bajo ciertas condiciones, de los intercambios.

Es importante subrayar que el segundo grupo no es inactivo. En la medida en que *uno de sus miembros quiera expresar algo* podrá hacerlo, pues el animador habrá subrayado al comienzo que todos pueden hacerse oír y expresar su opinión. En efecto, es importante que los que no forman parte del panel puedan expresarse si experimentan ese deseo o si son capaces de ello. De esta manera, se evita caer en el estilo de la conferencia en la que todos escuchan distraídamente algo que les interesa más o menos. En la medida en que se asegura la libertad de intervención durante los debates, el esfuerzo de participación se hace mucho más intenso.

¿Cómo se puede canalizar la intervención de los que no son miembros del panel? Tienen la posibilidad de expresarse de diferentes maneras, ya

levantando la mano para pedir la palabra que el animador les concede en el momento elegido por él, ya enviando billetes (que les fueron entregados en blanco por adelantado) en los que escriben una impresión, una pregunta, un pedido de aclaración y haciendo pasar ese billete al animador o a uno de los integrantes del panel (se corre el riesgo de asistir a una considerable acumulación de papeles, o de ver que, por momentos, se toman las cosas en "broma"). Existe otro método aún: cada 5 ó 10 minutos o todas las veces que ya se ha circunscrito una pregunta del orden del día, se invita a los participantes a dar sus opiniones o a formular preguntas, mientras el animador interrumpe la discusión en el nivel del panel.

Lo esencial es establecer una corriente de comunicaciones entre un pequeño grupo muy comprometido y un grupo grande cuya actividad es limitada.

Este tipo de discusión permite, pues, tomas de decisiones. Admitiendo, por ejemplo, que discutan los directores técnicos, comerciales o administrativos de un negocio, frente al grupo, ellos podrán muy bien tomar una decisión que concierne al conjunto. El mérito reside en ver que se informa a las personas involucradas de las decisiones que se toman y de su motivo.

Esta forma de discusión también permite una información mutua dentro de un grupo extenso, al exponer cada uno sus argumentos. El rol o papel esencial del animador es el de impedir que el panel se vuelque hacia el torneo oratorio entre clanes enemigos, pero esta tendencia al duelo entre dos participantes está bastante limitada por el hecho de que las personas que discuten se sienten, se saben y se ven controladas, observadas por todo el grupo y porque, en consecuencia, los argumentos de mala fe o demasiado personales tienden a ser eliminados por ellos mismos por temor a la opinión o al juicio de los otros.

Este tipo de discusión no puede ser muy prolongado, porque el auditorio se siente menos comprometido, menos interesado que en la discusión en Phillips 66, por ejemplo.

### CONSIGNAS

#### *Consignas que se darán a los miembros del panel*

"Ustedes son aquí los portavoces de las diferentes opiniones o tendencias que existen en el grupo que nos rodea. Para ordenar un poco los intercambios, los debates que dirigiré se desarrollarán entre nosotros, pero nuestros oyentes completarán, agregarán matices y nos preguntarán después. Primeramente, limitaremos los intercambios a nuestro círculo."

#### *Consignas que se darán a la asistencia*

"Ustedes oirán a esta mesa expresar los diferentes puntos de vista que se pueden tomar respecto del problema que nos reúne. Hemos tratado de elegir

los miembros del panel en forma que se expresen las opiniones más diferentes. Ustedes también podrán expresarse de la siguiente manera:

- 1) Enviar preguntas u opiniones a cualquier miembro del panel, mediante las hojitas que se les han entregado;
- 2) Levantar la mano si desean expresarse. Yo les daré la palabra;
- 3) Les daré la palabra cuando el debate esté entablado."

#### CONCLUSIÓN

Este es un método de discusión para grupo amplio, que actualmente es cada vez más conocido y practicado desde el punto de vista de proporcionar una mejor información y una elaboración más democrática de las soluciones, cuando se plantean problemas colectivos.

Este método corresponde, por lo tanto, a necesidades psicológicas y puede ser utilizado cuando esas necesidades se hacen sentir, inclusive a veces antes de que se expresen las necesidades de información, pues es un medio para integrar al conjunto del grupo a los participantes que hasta entonces hayan permanecido marginados.

Es evidente que estas reuniones sólo pueden ser fructíferas si el animador no improvisa. De la misma manera que en la reunión de un grupo pequeño, tampoco aquí se puede evitar prestar atención al orden del día, a la distribución y a los fenómenos psicológicos que ocurren entre los participantes. Se pueden hacer síntesis, resúmenes, formular preguntas, anotar las etapas de la discusión, todo lo cual forma parte del cuadro general del método mismo de las reuniones-discusiones.

No hay que olvidar tampoco que este método forma parte de los métodos de información de sentido doble, bilaterales, ascendentes y descendentes, y que no es el método más conveniente para hacer llegar la información desde arriba hacia abajo.

#### 7. EL "BRAINSTORMING" (PROMOCIÓN DE IDEAS) O REUNIÓN DE CREATIVIDAD (por Guy Serraf)

La evolución de las técnicas modernas y la especialización cada vez más extensa que se exige a todos conducen a la necesidad de que todos los miembros de una empresa posean a fondo un cuerpo de doctrinas y una variedad de instrumentos relativamente estrechos. Por eso, si bien todos tratan de llegar a ser expertos en algo, cada vez resulta más difícil poseer la visión global de una situación; por consiguiente, es prácticamente imposible para un solo hombre plantear un problema teniendo en cuenta todos sus aspectos. Se comprenderá que, de la misma manera, le resulta también imposible pretender

descubrir y elaborar solo una solución extensa y articulada en toda la amplitud del problema planteado.

Ahora bien, el ritmo de la producción industrial, como la acumulación de conocimientos nuevos que tarde o temprano desembocarán en utilidades prácticas por descubrir, exigen la existencia de espíritus suficientemente cultivados, pero, al mismo tiempo, suficientemente libres respecto de la materia de sus conocimientos, capaces de considerar nuevos puntos de vista, descubrir nuevos métodos y prever nuevos problemas.

Vemos que el carácter de eficacia y de rendimiento no es la única manera de apreciar el capital técnico e intelectual de una organización humana; la creatividad, lejos de ser un lujo o el privilegio de un centro de estudios sumamente especializado, se convierte en una necesidad importante e imperiosa en todos los niveles de la actividad.

"El capital de imaginación de una sociedad es la suma de las imaginaciones individuales que, coordinadas, contribuyen al objetivo de activar la investigación, mejorar la técnica, aumentar la productividad, como así también el volumen de ventas", propone A. Virenque. La enseñanza secundaria clásica nos ha acostumbrado al trabajo intelectual aislado, a la investigación individual: esto, evidentemente, permite separar élites, pero la amplitud de los problemas de toda naturaleza que pueden aparecer exige una verdadera prospección de las ideas dondequiera se obligue a los hombres a distribuirse los puntos de mira para abarcar una realidad compleja. Por lo tanto, si bien es conveniente ejercitarse a sí mismo en el manejo y combinación de ideas, es también necesario buscar ideas alrededor de uno y preparar a los otros para que las produzcan.

Tradicionalmente, cuando se considera el desarrollo metódico del pensamiento, ya se trate del pensamiento aislado o del de un grupo reunido para trabajar o hacer un estudio, se conviene en observar tres momentos lógicos: primeramente, un planteo del problema, luego un análisis de los hechos que conduzca a su discusión, y finalmente la elección de una solución que permita hacer la síntesis final que conduzca a una utilización práctica. El hombre solo o en grupo procede, pues, a una marcha dialéctica: suscita ideas, las confronta, las critica o las combina en forma de diálogo.

El *brainstorming* constituye un modo radicalmente diferente de alcanzar nuevas ideas. Este método se funda en el proyecto de aprehender las ideas en estado naciente, tal como se presentan a la formulación consciente, antes de ser admitidas en los sistemas cerrados y rígidos de los procesos del pensamiento lógico. Nos comprometemos, pues, a preferir y considerar como un todo la fase imaginativa que, generalmente, aparece de manera difusa a lo largo de una sesión de trabajo. Al mismo tiempo, se establece la regla de que cada uno es capaz de producir ideas. El *brainstorming* propone, pues, un método que preserva la actitud libre de todos, y permite que se desarrolle su aptitud para la creación espontánea. En lugar de pasar inmediatamente al análisis crítico de los elementos que se poseen, se solicita al grupo de participantes que deje funcionar su imaginación evitando el control, ya respecto de criterios exteriores a la actividad presente, ya respecto de los criterios de coherencia interna de la serie de ideas producidas. Los problemas de utilización práctica del material recogido de esta manera se dejan, deliberadamente, para una fase ulterior del



trabajo de grupo. Así, el *brainstorming* (literalmente "sobreactivación del cerebro" o, de otra manera, "tormenta cerebral"), es un método de liberación espontánea de las ideas, una técnica para desatar la imaginación.

La técnica del *brainstorming* no pretende sustituir u oponerse a las técnicas clásicas de reflexión. Simplemente trata de preservar la parte —generalmente demasiado pequeña— de la imaginación creadora. Por lo tanto, conviene recordar que anteriormente cada participante puede haber tenido reflexiones personales, que el grupo quizás haya comenzado por definir su tema o su marco general de preocupaciones; asimismo, la fase ulterior se dedicará, necesariamente, a un análisis lógico del contenido de la producción común, con el objeto de seleccionar los elementos más eficaces.

El *brainstorming* propone que todos se dejen llevar por sus asociados libres, sin aplicarles ninguna censura, y que reciban las producciones igualmente espontáneas de sus vecinos como un bien común a todos sobre el cual pueden, sin requisitos, continuar asociando. El espíritu de crítica, respecto de uno mismo o de los otros, debe necesariamente ser desterrado en su totalidad. En las situaciones tradicionales de trabajo, constantemente chocamos con la obligación de validar nuestro pensamiento en relación con algunos sistemas de criterios; es necesario permanecer dentro de ciertos límites; debemos mantener determinado espíritu. Las observaciones y las disputas no siempre tienen un efecto estimulante, sino que más frecuentemente inhiben la imaginación y el espíritu de iniciativa. Directamente relacionados con la propia estima, el temor de la opinión del ambiente y el sentido del ridículo son otros inhibidores para la libre imaginación.

Con la misma noción de la imaginación creadora se desarrollaron varios métodos de *brainstorming*, cada uno de los cuales trata de encontrar su aplicación específica en determinados campos de la actividad humana.

#### EL MÉTODO DE OSBORN

Propone trabajar en tres tiempos:

1. Un primer tiempo de análisis y de preparación, dentro del marco de las exigencias del nivel directivo del que depende el grupo y con el concurso de un especialista en el método.
2. La actividad de investigación en común efectuada por el grupo con la animación del especialista.
3. El tiempo final de examen y selección de las ideas en el nivel directivo.

*Análisis y preparación.* Según el método de Osborn, se recomienda no tratar en el sistema de *brainstorming* problemas de juicio, elección o decisión. Conviene dedicar esta técnica a situaciones abiertas para las que hay más de un camino deductivo posible, en las que las constelaciones de condiciones no forman conjuntos rígidos y compulsivos. El método de Osborn recomienda descomponer el problema en tantas partes como sea necesario, y tener cuidado de separar todos los elementos intangibles solidarios con sistemas de obliga-

ciones no modificables. Cada una de las partes de imaginación conservadas constituyen, entonces, el objeto de una preocupación exclusiva. Se trata, por lo tanto, de abordar una sola cuestión por vez, y esta cuestión se planteará al grupo de la manera más abierta posible.

*Investigación en común.* Es la fase propiamente dicha del *brainstorming*; su eficacia está subordinada a una serie de aspectos materiales:

- *el lugar*, tranquilo, confortable, sin ruidos, al abrigo de las intervenciones exteriores;
- *el momento*, aquel en que los espíritus están más dispuestos y frescos; la mañana parece lo más aconsejable;
- *el equipo material*, asientos muy confortables, una mesa redonda u ovalada, las posibilidades de comodidad, de beber y fumar; un dispositivo (magnetófono, estenógrafo, tablero grande) que permita recoger todas las producciones;
- *el grupo de brainstorming* no debe comprender más de doce ni menos de seis participantes. La presión del grupo debe anular las polaridades individuales. Frecuentemente se observa que la atmósfera de libertad y expansión no excluye el sentimiento de seriedad de la investigación ni el de una verdadera "solidaridad intelectual". La heterogeneidad es particularmente aconsejable: las diferencias de sexo, de edad, de especialidad, de formación (inclusive de niveles jerárquicos) permiten aumentar las posibilidades de combinaciones.

*Desarrollo de la sesión.* Está regida por los cuatro principios siguientes:

1. Expresar, en frases o en palabras cortas y concretas, todas las ideas sugeridas por la cuestión propuesta, con toda libertad y en cuanto surgen al espíritu.
2. Eliminar, para uno mismo y para los otros, toda actitud crítica que conduciría a emitir un juicio y a seleccionar las ideas propias y las de los otros.
3. Como ejercicio de imaginación, se pueden emitir ideas originales, pero no se debe evitar inspirarse en las ideas emitidas por otros para desarrollarlas, transformarlas, y sacar de ellas otras ideas nuevas; ninguna susceptibilidad puede animar a los participantes, pues ellos están colaborando.
4. No debe perderse de vista el objetivo de la cantidad de ideas emitidas: el aprovechamiento en común del capital-imaginación del grupo debe llevar al máximo de eficacia.

Por lo tanto, los participantes no deben tratar de rodearse de garantías antes de expresar sus ideas. No deben entregarse a razonamientos sobre hipótesis por verificar. No deben dejarse tentar, frente a las producciones de los demás, por expresar opiniones acerca de la manera de ver o de tratar y comprender la cuestión. No obstante, no puede excluirse el humor.

El animador, que determina y, si es necesario, recuerda estos principios básicos, debe establecer también la duración de la sesión (según el caso, puede extenderse desde diez minutos hasta una o dos horas). Un número mínimo de

ideas que deben encontrarse en ese lapso puede servir para estimular al equipo en la libre expresión de las mismas. Si se producen momentos de silencio, el animador puede volver a dar una secuencia tomada en la producción anterior. Según el método de Osborn, en el caso de un problema difícil el animador puede verse obligado a impulsar la creatividad del grupo inspirándose en las siguientes orientaciones típicas: ¿Qué podemos modificar? ¿Qué podemos agregar? ¿Qué podemos eliminar? ¿Qué podemos sustituir? ¿Qué podemos combinar? ¿Qué podemos examinar inversamente?

*Examen y selección de las ideas.* Todos los elementos recogidos pueden ser objeto de un informe en listas por categoría. Partiendo de este examen, se procede a una selección de dos grados:

*Primer criterio:* las ideas buenas responden a las tres cualidades siguientes:

- tener la posibilidad de ser puestas en práctica inmediatamente;
- no pasar los límites del marco de restricciones impuesto previamente;
- ser compatibles con otras ideas ya seleccionadas para otros aspectos del problema más general.

*Segundo criterio:* si hay un término medio del 3 al 6 por ciento de ideas buenas sobre la producción de una sesión de *brainstorming*, un cuarto de esas buenas ideas pueden elegirse como las mejores. Se las separará:

- por el método de las comparaciones por pares;
- por la evaluación de cada una de ellas respecto de su saturación en las cualidades requeridas;
- por la apreciación operacional de la eficacia a corto, mediano y largo plazo.

Los campos de aplicación del método de Osborn son principalmente los de investigación de nuevas técnicas (ensamblaje, disposición, recorte, forma, utilización), y el de problemas comerciales; investigación de nuevos materiales de publicidad, de nuevas ideas para promoción de ventas, de nuevos argumentos. El atractivo espectacular de la sesión de *brainstorming* de acuerdo con el método de Osborn, y la facilidad para ponerlo en práctica, constituyen, en último análisis, un riesgo de tentación para una utilización intempestiva; en efecto, el método sólo tiene eficacia real si se efectúan completamente las tres fases.

#### EL MÉTODO DE GORDON

La originalidad de este método consiste principalmente en la forma de plantear la cuestión inductora sobre la que el grupo funcionará. De una manera totalmente semejante al tema introductorio de una entrevista no dirigida, en la técnica de investigaciones de motivaciones, el animador propone a su grupo de trabajo un tema mucho más vasto (y, por principio, comprensivo) que el problema real para el que se organiza la sesión de *brainstorming*.

Esta manera de proceder está destinada a permitir que la imaginación de los participantes trabaje no sólo en el nivel de una re-evaluación de los aspectos parciales del tema de estudio, sino sobre todo en el nivel de los propios fundamentos del problema. De la nueva amplitud dada al problema inicial, en la formulación inductora, depende la probabilidad de originalidad de las ideas emitidas, por lo menos para las mejores de entre ellas.

En estas condiciones, vemos que la fase preparatoria reviste una considerable importancia y que implica ya una actividad creadora por parte del animador o animadores de la sesión de *brainstorming*. El resultado cualitativo final de la operación depende de la calidad de esa preparación y de la destreza de las recentraciones posibles en el curso de la sesión.

En los Estados Unidos se asocian frecuentemente los métodos de Osborn y de Gordon, de manera simultánea mediante dos grupos, o en forma sucesiva para el mismo grupo.

#### LOS MÉTODOS DE ASOCIACIÓN FORZADA

Contrariamente al método de Gordon, se trata de hacer surgir todas las formas posibles de asociación mediante un elemento restringido y normalmente muy localizado que actúa como inductor inicial. Por ejemplo, en la técnica del objeto-guía, se centra la atención del grupo de trabajo sobre un objeto de la misma familia que aquel para el cual se organiza la sesión en realidad. Los resultados de la producción intensiva, hecha sobre el objeto-guía, son inmediatamente analizados según el criterio de su posible transposición al campo del objeto real.

#### LAS TÉCNICAS ANALÍTICAS

Una vez planteado el problema, o una vez definido el objeto por estudiar, se presenta al grupo todo un sistema categorial, para examinar sucesivamente las variaciones que pueden afectar a ese problema o a ese objeto. Por ejemplo, en el método de la *checklist* (lista de verificación), se presenta una lista de nueve categorías de variaciones por lo menos: *utilización* (¿para qué otros usos, además de los habitualmente conocidos, podría servir este objeto?), *adaptación*, *modificación* (¿qué aspectos podrían modificarse y qué ocasionaría cada una de estas modificaciones?), *amplificación* (¿qué podemos agregar, de qué manera, y con qué objeto?), *minimización*, *sustitución* (¿qué se puede reemplazar, por qué puede ser reemplazado, y en qué condiciones?), *reclasificación* (¿en qué otro sistema físico o lógico se lo puede incluir y por qué; con qué efectos para sí mismo y para lo que lo rodea?), *inversión* (transformación en su contrario), *combinación* (¿con elementos distintos de los conocidos convencionalmente?). La lista de estas categorías también puede modificarse o prolongarse. El riesgo, durante su utilización, reside en la dificultad que tengan los participantes para distinguir claramente la delimitación de cada categoría. Son muy importantes las responsabilidades de los que deben preparar una lista de este tipo y animar luego el trabajo del grupo.

La evolución de las técnicas, la multiplicación de las posibles aplicaciones, y la importancia de la etapa preparatoria indujeron a los especialistas a proyectar la creación casi permanente de grupos, ejercitados y ajustados unos con otros, capaces de responder a los diferentes problemas de la investigación por *brainstorming*. Este punto provoca polémicas, en las que no tomamos partido. Pero ateniéndonos al aspecto general de la creatividad, y de acuerdo con los principios de la imaginación puesta en común, pensamos que es particularmente interesante considerar el *brainstorming*, sobre todo, como un instrumento de formación y ejercitamiento. Evidentemente, la sesión de *brainstorming* tiene un resultado concreto práctico; pero al mismo tiempo actúa sobre los participantes de la investigación.

Los teóricos han tenido que destacar una serie de rasgos individuales que permiten seleccionar, desde el comienzo, las personalidades que se incluirán en los grupos de *brainstorming*. Ante todo conviene que los participantes se sientan libres y deseen colaborar en la experiencia; toda sospecha de vigilancia o de acumulación de indicios contra ellos no sólo bloqueará la sesión, sino también toda nueva tentativa.

Los imaginativos, los fabuladores, de ninguna manera pueden molestar en la sesión: a lo sumo tendrán al comienzo una mayor parte en la producción del grupo; por el contrario, los mitómanos, los obsesivos, están constantemente excitados por sus ideas fijas y, por su ritmo propio, perturban el surgimiento espontáneo de las ideas en el grupo. Muchas personas, al tomar contacto con la técnica, se asombran o se inquietan porque sus promotores no se preocupan en primer lugar por la calificación técnica, por la especialización que tienen los participantes respecto del tema tratado. Pero, en realidad, una de las ventajas más aprovechables del *brainstorming* se funda en la creatividad común y la heterogeneidad previa de los miembros del grupo. Un equipo de especialistas que trata un problema de su especialidad, por el contrario, corre el riesgo de girar rápidamente en torno de sus propios conocimientos rígidos; por otra parte, sabemos que la mayoría de los grandes inventos y descubrimientos fueron hechos por "franco-tiradores" ligeramente al margen de la ortodoxia de su tiempo. Lo más aconsejable es una inteligencia concreta, capaz de representarse los problemas en forma de imágenes, que posea rápida facilidad de palabra, con una afectividad desarrollada, con un sesgo de pensamiento intuitivo que le permita aprehender los hechos y las ideas en un conocimiento inmediato y no siempre a través de sistemas categoriales.

Pero, por supuesto, este "optimum" no constituye lo que se quiere encontrar "antes" de la sesión de *brainstorming* sino mucho más lo que se desea que logren las inteligencias que se ejercitan en el método colectivo de imaginación creadora. Si aceptamos como válido que "la creatividad es la facultad que todos poseemos, pero que podemos desarrollar mediante ejercitaciones individuales o en grupo, de representarse un hecho, un objeto, una sensación, una imagen, una idea, un grupo de ideas o un razonamiento, en una infinidad de aspectos diferentes" (Chalambert), el *brainstorming* aparece como un instrumento selecto, con amplias posibilidades de utilización.

Apoyándose en la teoría psicológica de la asociación de ideas (por contigüidad, semejanza o contraste), algunos teóricos piensan que esta técnica no solamente es capaz de hacer descubrir objetivamente sino que también es un método notable para la formación y la enseñanza: se señala que activa y facilita los procesos asociativos y que refuerza la capacidad para comunicarse eficazmente al aumentar la calidad de la información elaborada.

Desde un punto de vista directamente pedagógico, se puede indicar que el *brainstorming* trata de apoyarse en los mecanismos de inducción, se sitúa en un ambiente de pedagogía activa y funciona de acuerdo con una técnica de apertura permanente, que desarrolla la actitud interrogativa y dúctil frente a todo problema. La deducción y la síntesis mantienen una función indispensable en el nivel de la utilización posterior de los resultados. Fácilmente se comprenden las posibles aplicaciones prácticas de una enseñanza de este tipo. En los Estados Unidos, desde hace unos diez años, distintas universidades y empresas privadas organizan ciclos regulares de ejercitamiento para la creatividad.

#### CAMPOS DE UTILIZACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE "BRAINSTORMING"

- Para buscar soluciones a problemas de aplicación (pequeños grupos de trabajo, de estudiantes, concursos académicos);
- nivel de la concepción en la profesión publicitaria, partiendo de ejes específicos determinados por las conclusiones de investigaciones de motivación;
- para buscar argumentos en psicología comercial;
- para la preparación de nuevas técnicas de ventas, o promoción de ventas;
- métodos de casos;
- descubrimiento de nuevas perspectivas de comercialización;
- etapa de las hipótesis de la investigación operacional;
- descubrimiento de soluciones para problemas humanos (Maier);
- soluciones prácticas para problemas de verificación de trabajos por el mismo personal encargado de su aplicación; campo de la organización comercial, técnica y administrativa;
- preparación de mejoras técnicas partiendo de dispositivos existentes;
- elaboración de nuevas experiencias y de nuevos métodos (en el nivel de animadores de grupos de investigación o de seminarios de estudios);
- deducción de hipótesis, en el nivel de la interpretación de contenido en las encuestas y las investigaciones de motivación;
- la prospectiva (en sociología, en técnica científica, etcétera).

La lista, lejos de ser exhaustiva, se contenta con indicar las direcciones ya exploradas, pero no totalmente aprovechadas aún; queda abierta a las futuras manifestaciones de creatividad de los investigadores.

## 8. EL GRUPO DE DIAGNÓSTICO<sup>1</sup>

### OBJETIVOS

Les proponemos hacer la experiencia de un grupo privilegiado en el que, por una parte, podrán sensibilizarse en los fenómenos de grupo e iniciarse en la práctica de su diagnóstico (de donde se origina la expresión "grupo de diagnóstico") y, por otra, podrán descubrir los medios apropiados para resolver algunos de los problemas que se plantean a un grupo. Estos son objetivos de formación.

Para lograr esto, formarán un grupo que tendrá absoluta libertad para hacer lo que quiera. Si el grupo choca con dificultades, buscará por sí mismo los medios que le permitan ser eficaz en su funcionamiento y satisfactorio para sus miembros. Todos podrán obtener de él enseñanzas eventualmente transferibles a los grupos reales en los que participan. En este sentido, el grupo de diagnóstico es un grupo de autoformación.

Los objetivos que deben proponerse son los siguientes:

- 1°. Hacer funcionar el grupo de la manera más satisfactoria para todos.
- 2°. Hacer que el grupo proceda a su propia evaluación.

### LA SITUACIÓN

Los participantes desean sensibilizarse en los fenómenos de grupo. Se sientan alrededor de una mesa. Gozan de absoluta libertad para actuar como mejor les parezca a fin de alcanzar el objetivo propuesto, dentro de las reglas expuestas más abajo. Durante las sesiones discuten libremente en grupo.

Experimentan por sí mismos cómo nace un grupo, cómo se desarrolla, se organiza, trabaja, determina sus procedimientos, distribuye las funciones a sus miembros, verifica sus resultados, comprueba la satisfacción de cada uno de los miembros, decide, resuelve sus tensiones o conflictos internos, analiza su evolución o evalúa sobre la marcha lo que pasa.

### EL MONITOR

El monitor forma parte del grupo, pero es el único miembro que posee un rol definido por anticipado. Mantiene presentes en su mente los objetivos de formación y de autoformación del grupo y se preocupa por su realización. A causa de esos mismos objetivos, no puede ser directivo, es decir, no puede dar directivas; tampoco podrá proponer un programa o un orden del día. Facilita la experiencia que vive el grupo mediante sus intervenciones. Participa en las

<sup>1</sup> Se trata de consignas como las que los autores de la presente obra utilizaron de 1958 a 1964. Actualmente las han modificado.

evaluaciones del grupo que se refieren a los fenómenos de grupo, a las dificultades encontradas y a la evolución del grupo. Interviene solamente cuando lo juzga útil para el progreso de aquél. Fuera de las sesiones no puede conversar con los participantes acerca de su desarrollo.

El observador oficial permanece exterior a la vida del grupo en la que no podría participar. Su rol consiste en ayudar al monitor en la comprensión del grupo, comentando con él, fuera de las sesiones, las intervenciones que ha tenido. También toma notas para redactar el informe de la sesión.

### LAS REGLAS

*Tuteo.* Es preferible que los participantes se llamen entre sí por su nombre de pila y que se tuteen.

*Restitución.* Los participantes informan al grupo lo que han conversado entre ellos durante el intervalo de las sesiones.

*Lugar.* El grupo no puede sesionar fuera de la habitación que se le ha destinado.

*Horario.* Las sesiones comienzan y terminan a una hora determinada.

*Objeto.* El grupo no puede fijarse otras actividades fuera de las relacionadas con los intercambios verbales.

### RECOMENDACIONES

*Asiduidad.* Para aprovechar la formación dada, es conveniente que los participantes asistan a todas las sesiones y permanezcan hasta el final, suceda lo que suceda.

*Discreción.* Los participantes se comprometen a la mayor discreción, fuera de la sesión, acerca de las cuestiones tratadas por cada uno de ellos durante las reuniones.

### TERMINACIÓN

Todas las sesiones terminan con un pequeño cuestionario escrito, cuyos resultados se comunicarán al final, el cual permite establecer una especie de "hoja de temperatura" del grado de satisfacción de los participantes.

### III. Demostraciones experimentales de dinámica de grupos

#### 9. EFECTOS DE LOS ESTILOS DE CONDUCCION SOBRE LOS GRUPOS DE TRABAJO SEGUN LA EXPERIENCIA DE LEWIN, LIPPITT Y WHITE (por Guy Serraf)

I. La experiencia se desarrolló durante un seminario de formación psicosociológica de una semana de duración y cuya actividad principal estaba constituida por el grupo de diagnóstico. Se proponía hacer trabajar tres grupos semejantes, constituidos de acuerdo con los mismos criterios (edad, sexo, funciones, proveniencia de uno u otro grupo de diagnóstico), con un mismo tema de trabajo, las mismas fuentes de informaciones básicas, el mismo objetivo y consignas semejantes. Los grupos comprenden nueve personas, de las cuales una o dos son mujeres; un monitor y un observador (exterior a la mesa) completan los grupos.

Antes de comenzar la experiencia, todos los participantes del seminario asistieron a la proyección de un filme de etnología, *Les maîtres fous*, realizado por Jean Rouch. La visión del filme constituye el material básico.

Comenzada la sesión, los miembros de cada grupo reciben la consigna de analizar juntos lo que han visto y redactar un informe durante la misma hora.

II. Los tres monitores tienen asignadas funciones muy determinadas:

- uno de ellos debe actuar de acuerdo con un *estilo autocrático*: impone un plan, critica las conductas, interviene en el nivel del contenido, favorece a tal o cual miembro del grupo, distribuye los roles; también interviene en el nivel del tema tratado;

- otro actúa de acuerdo con un *estilo cooperativo-funcional* (democrático): propone procedimientos, asegura la regulación de los intercambios, hace reflexionar sobre los métodos de trabajo, llama la atención sobre la forma en

que funcionan los participantes; deja al grupo toda la responsabilidad de los ejes de estudio que elija, no influye sobre el contenido y sólo da su opinión personal cuando el grupo se la solicita como a miembro integrante;

- un tercero debe actuar de acuerdo con el *estilo laissez-faire*: anuncia las consignas de trabajo y no interviene más, excepto brevemente y de manera evasiva, no inductiva para el grupo.

Por lo tanto, el objetivo de la experiencia consiste en observar el modo de funcionamiento de esos tres grupos de trabajo respecto de una única variable independiente, el estilo del líder.

III. a) En primer lugar, se analizó la evolución de la dinámica de cada grupo:

- el grupo *autocrático* experimenta sobre todo tensiones en el nivel de las relaciones con la tarea, la que se realiza sin gusto y con un débil sentimiento de participación; en el nivel de las relaciones interpersonales, que son mediocres, se desemboca en los subgrupos; en el nivel de las relaciones con el monitor, que son desconfiadas pero sumisas, la agresividad es larvada y sus manifestaciones son difusas pero persistentes. A cada uno de los miembros se le asigna las funciones que debe cumplir y soportar. Los miembros se sienten molestos por las directivas exteriores a ellos;

- el grupo *democrático* vive primeramente la integración de los diferentes miembros, se consulta acerca del status del monitor, quien se explica y es integrado mediante una decisión unánime. Se reparten las tareas. Se evalúa el tiempo y se hace el pronóstico de la duración de cada parte del trabajo. La primera tarea del grupo cooperativo consiste en hacer una definición sintética de lo que se ha visto. Luego, se procede al análisis cronológico de las secuencias y sobre ello se procede al inventario de los roles observados en el grupo de los Haoukas. Entonces, se recogen todas las interpretaciones que aparezcan; cada participante es solicitado desde el punto de vista de sus intereses y reacciones propias. Finalmente, el secretario de la sesión hace un cuadro de todo lo que se ha producido. Falta, entonces, un cuarto de hora para finalizar, y un informante se presenta voluntariamente. Comienza a redactar con la ayuda que le presta el secretario mediante sus notas, y es apoyado por todo el grupo que agrega aquí y allá un matiz o una sugerencia. El trabajo está prácticamente terminado dentro del lapso previsto;

- el grupo *laissez-faire* experimenta primero ciertas dificultades para comenzar, no llega a ponerse de acuerdo sobre el eje del análisis, no concibe qué podrá ser el informe. Se intercambian opiniones desordenadamente. Los subgrupos son más activos progresivamente, pero muchas individualidades subsisten hasta el final. El grupo sólo es percibido como una reunión temporaria. Con respecto a la tarea, se llega al término del tiempo previsto sin haber tomado una decisión acerca del plan del informe. Este es realizado por un voluntario interesado en el tema que hace una lista yuxtapuesta de todo lo que se ha tratado. El monitor es olvidado o indirectamente agredido.

b) El segundo eje de análisis es el de la calidad del trabajo producido:

- el grupo *autocrático* se inmoviliza en sus dificultades y sólo por casualidad un participante acepta resumir lo que el grupo ha hecho: pone en claro los puntos en que las actitudes se mantuvieron irreductibles. El informe es suscito, generalizador y abandona gran número de elementos significativos. Sólo comprende un plan rudimentario en dos partes;

- el grupo *cooperativo* produce un texto muy bien planeado, con un título sintético, varias partes y una conclusión. Esta conclusión no sólo responde a la pregunta implicada en el título, sino que abarca también los problemas propios de los grupos tales como son vividos en nuestras sociedades. Los conceptos están bien utilizados y los razonamientos sólidamente contruados;

- el grupo *laisser-faire* permite una cosecha de elementos muy grande: el proceso de pensamiento es intuitivo, los ejes de producción son diversos. La presentación es confusa, sin ningún plan director. No se parte de ningún punto de vista, no se llega a conclusión alguna. Parece que las observaciones muy finas u originales son ahogadas en la confusión del conjunto y no se aprovechan.

IV. Después de la hora de ejercicio, se propuso un cuestionario a los participantes de los tres grupos. Comprendía, en realidad, dos preguntas solamente, destinadas a examinar, una la satisfacción personal, y la otra, la satisfacción respecto del rendimiento del grupo. Las respuestas debían elegirse dentro de una escala de intensidad de 4 grados, dos por debajo de la media y dos superiores a la media, o sea:

nada - un poco - bastante - mucho

Para el recuento se transcribieron en valores numéricos: 0, 1, 2 y 3.

La utilización de este pequeño cuestionario permitió establecer las siguientes tablas:

1. Distribución del grado de satisfacción personal en los tres grupos:

	Nada	Un poco	Bastante	Mucho	Mediana
Autocrático		10 x 1			1
Cooperativo			8 x 2	1 x 3	2
Laisser-faire		2 x 1	2 x 2	5 x 3	2,3

Se observa que el grupo *autocrático* es homogéneo, en el sentido de que todas las personas tienen el mismo grado de satisfacción mediocre. La propia imagen está relativamente empuñecida, y este efecto del estilo de liderazgo pesó igualmente en todos los participantes.

El grupo *cooperativo* muestra un buen grado de satisfacción para todos los miembros; algunos, inclusive, están muy satisfechos. Es necesario observar, aquí también, la gran homogeneidad de esta satisfacción.

El grupo *laisser-faire* se sitúa de manera mucho más amplia: dos están insatisfechos, dos están bastante satisfechos, y cinco han logrado un alto grado de satisfacción personal. Este resultado elevado resulta del hecho de haber podido expresarse de una manera no dirigida y de haber podido dejarse llevar por la fantasía imaginativa respecto del filme que servía de tema de trabajo.

2. Distribución del grado de satisfacción en relación con el rendimiento del trabajo en los grupos:

	Nada	Un poco	Bastante	Mucho	Mediana
Autocrático	5 x 0	2 x 1	3 x 2		0,8
Cooperativo			6 x 2	3 x 3	2,3
Laisser-faire	1 x 0	2 x 1	6 x 2		1,5

El grupo *autocrático* manifiesta aquí una verdadera explosión: la mitad de los participantes está muy insatisfecha por el trabajo realizado por su grupo; otros dos se sienten poco satisfechos; finalmente, otros tres manifestaron un poco más de satisfacción acerca del grupo de la que experimentaron personalmente, esperando que en general la experiencia fuera por lo menos benéfica en el plano del orden.

El grupo *cooperativo* demuestra una elevada satisfacción, superior, inclusive, a las satisfacciones personales, como si la eficacia del trabajo hubiera sido un elemento positivo para reforzar la cohesión del grupo.

El grupo *laisser-faire* sigue tan disperso como antes, pero mientras en el plano personal podían satisfacerse de manera autónoma, en el plano del rendimiento del grupo no pueden mantenerse tan optimistas. Uno de los participantes está francamente insatisfecho, otros dos poco satisfechos. Nadie está muy satisfecho.

En conjunto, podemos acumular los dos tipos de satisfacción de cada grupo para tener una apreciación de la *satisfacción general*:

El grupo *autocrático* obtiene la suma de 1,8 que demuestra una continuidad de insatisfacción.

El grupo *cooperativo* obtiene la suma de 4,3 que muestra una continuidad de satisfacción.

El grupo *laisser-faire* obtiene la suma de 2,3 combinación de sentimientos contradictorios.

3. Después procedimos a analizar, persona por persona en cada grupo, la coherencia entre la satisfacción frente al rendimiento del grupo y la satisfacción personal. Establecimos la diferencia algebraica entre la evaluación respecto del grupo y la evaluación personal. La siguiente tabla representa la distribución de

las diferencias individuales (la zona 0 representa el equilibrio de las dos evaluaciones) en los tres grupos:

	-2	-1	0	+1	+2	Mediana
Autocrático		5	2	3		-2
Cooperativo		1	5	3		+2
Laisser-faire	1	6	1	1		-7

El grupo *autocrático* demuestra que, en general, las satisfacciones personales dominan sobre las satisfacciones relativas al rendimiento del grupo. Se observará como un hecho importante que pocos miembros tienen una satisfacción coherente.

El grupo *cooperativo* se caracteriza por la mayoría de los que manifiestan coherencia en su satisfacción: contentos, a la vez, del trabajo de su grupo, ajustan al mismo nivel la satisfacción relativa a la realización de sus objetivos personales. En conjunto, la satisfacción en relación con el grupo domina en aquéllos para quienes la satisfacción personal es el elemento preponderante: esto podría significar, quizás, que la satisfacción personal se adapta bien al hecho de unirse con la satisfacción hacia el grupo.

El grupo *laisser-faire* es el más disperso: sólo uno de los diez participantes se mantiene en equilibrio; otro tiene satisfacción mayor con respecto al grupo. Se comprueba que, por el contrario, en los otros miembros es la satisfacción personal, aislada de todo contexto de grupo, la que subsiste. La distribución que encontramos manifiesta de manera muy clara la observación hecha durante el trabajo: anomia, egocentrismo, indiferencia por el resultado global.

La mediana algebraica para cada grupo pone en evidencia, finalmente, que sólo el grupo que ha marchado en el estilo *cooperativo-funcional* pudo comenzar a constituirse realmente como grupo. El grupo *autocrático* permaneció como un instrumento pasivo en las manos de su monitor. El grupo *laisser-faire* no pudo sobrepasar en ningún momento el simple estadio de reunión temporaria.

## CONCLUSIÓN

Esta experiencia reunió un número demasiado pequeño de grupos para constituir un conjunto de resultados estadísticamente significativos; se debe, pues, por prudencia científica, mantener su fisonomía propia de aproximación empírica. Tiene, no obstante, el interés de hacernos reencontrar, con claridad indiscutible, leyes que Lewin, Lippitt y White habían establecido ya en los grupos de niños. Aquí, hemos trabajado con adultos a los que se exigía una tarea difícil; la riqueza de los resultados estaba directamente relacionada con la puesta en común, de manera coordinada, de los potenciales de cada uno. La especificidad de los estilos de conducción adoptados por los monitores es el factor principal de las variaciones que acabamos de relatar.

## Bibliografía

### 1. BIBLIOGRAFÍA GENERAL SOBRE LA DINÁMICA DE LOS GRUPOS

#### (0000) I. Obras traducidas del inglés

- (0100) a) *Lewin*
- (0101) Algunos artículos de K. Lewin fueron traducidos al francés con el título *Psychologie dynamique* (París, Presses Universitaires de France, 1959), acompañados de una presentación del sistema, una biografía y una bibliografía completa por C. Faucheux.  
Citemos también:
- (0102) Comportement et développement comme fonction de la situation totale, en Carmichael, *Manuel de psychologie de l'enfant*, París, Presses Universitaires de France, 1953, t. III, cap. XVI (Trad. al español: *Manual de psicología infantil*, Buenos Aires, El Ateneo);
- (0103) Décisions de groupe et changement social, en A. Lévy, obra citada más abajo (0330, págs. 498-519).  
Otros artículos importantes, no traducidos, fueron reunidos en
- (0104) *Resolving social conflicts*, Nueva York, Harper & Brothers, 1948; y en
- (0105) *Field theory in social science*, ibid., 1951.
- (0200) b) *Libros*
- (0205) Balint (M. y E.), *Techniques psychothérapiques en médecine*, París, Payot, 1966.
- (0210) Bion (W. R.), *Recherches sur les petits groupes*, París, Presses Universitaires de France, 1965.
- (0220) Bloch (H.), Niederhoffer (A.), *Les bandes d'adolescents*, París, Payot, 1963.
- (0230) Browne (C. G.), Cohn (T. S.), *Chefs et meneurs*, París, Presses Universitaires de France, 1963.
- (0240) Maier (N.), *Principes des relations humaines*, París, Ed. d'Organisation, 1957.
- (0250) March (J. G.) y Simon (H. A.), *Les organisations, problèmes psychosociologiques*, París, Dunod, 1964.
- (0260) Moreno (J. L.), *Les fondements de la sociométrie*, París, Presses Universitaires de France, 1954. (Hay trad. al español.)

- (0261) -- *Psychothérapie de groupes et psychodrame*, Paris, Presses Universitaires de France, 1965.
- (0270) Slavson (S. R.), *Psychothérapie analytique de groupe*, Paris, Presses Universitaires de France, 1953.
- (0275) Olmsted (M.S.), *Sociologie des petits groupes*, S.P.E.S., 1969.
- (0280) Wilson (L.), *Sociographie des groupements*, en Gurvitch (G.), *La sociologie au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Presses Universitaires de France, 1947; t. I, cap. VII, págs. 141-173.  
La obra colectiva de Lasswell (H. D.) y Lerner (D.),
- (0300) *Les "Sciences de la politique" aux Etats-Unis* (Paris, A. Colin, 1951), contiene un artículo de:
- (0301) Shils (E. A.), *L'étude du groupe élémentaire*; y uno de
- (0302) Bavelas (A.), *Réseaux de communications au sein de groupes*.
- (0310) El manual de Krech (D.) y Crutchfield (R. S.), *Théorie et problèmes de psychologie sociale* (Paris, Presses Universitaires de France, 1952) reserva algunos capítulos (t. II, cap. X y XI) al grupo pequeño o reducido.  
La nueva edición norteamericana, con la colaboración de
- (0311) Ballachey (E. L.), titulada *Individual in society* (Nueva York, McGraw Hill, 1962), incluye una importante actualización de esos capítulos.
- (0320) La obra colectiva de Festinger (L.) y Katz (D.), *Les méthodes de recherche dans les sciences sociales* (Paris, Presses Universitaires de France, 1959), incluye un artículo de
- (0321) Hejns (R. W.) y Zander (A. F.), *L'observation du comportement du groupe* (t. II, cap. VIII).
- (0330) En Lévy (A.), *Psychologie sociale: textes fondamentaux anglais et américains* (Paris, Dunod, 1965), el cap. V --dedicado a la dinámica de los grupos-- contiene los artículos:
- (0331) N° 16: Sherif (M.), *Influence du groupe sur la formation des normes et des attitudes*.
- (0332) N° 17: Schachter (S.), *Déviations, rejet et communications*.
- (0333) N° 18: Bales (R.), *Rôles centrés sur la tâche es rôles sociaux dans des groupes ayant des problèmes à résoudre*.
- (0334) N° 19: Lippitt (R.), White (R.), *Une étude expérimentale du commandement et de la vie des groupes*.
- (0335) N° 20: Leavitt, *Quelques effets de divers réseaux de communication sur la performance d'un groupe*.  
Léanse también los artículos:
- (0336) N° 8: Tagiuri (R.), Bruner (J.), Blackey (R.), *Relations entre sentiments et perception des sentiments parmi les membres de petits groupes*.
- (0337) N° 26: Redl (F.), *Emotion de groupe et leadership*. Y el
- (0338) N° 35: Jaques (E.), *Systèmes sociaux en tant que défenses contre l'anxiété*.
- (0500) c) Artículos
- (0510) Anderson (H. H.), *Comportement circulaire dans les rapports maîtres-élèves* (*Bull. psychol.*, 1954, 8, nros. 1-2, págs. 75-80).

- (0520) Emery (F. E.), Trist (E. L.), *La trame causale de l'environnement des organisations* (*Sociol. travail*, 6, nro. 4, págs. 337-350).
- (0530) Herbst (G.), *La mesure des relations familiales* (*Bull. psychol.*, 1954, 7, nro. 9, págs. 566-588).

## II. Publicaciones originales en lengua francesa

- (1000) a) Artículos
- (1010) A.F.A.P., *Evaluation des résultats de la formation appliquée au personnel d'encadrement* (7 fascículos multicopiados, 1961).
- (1020) Anzieu (D.), *La psychologie des petits groupes: un séminaire d'entraînement* (*Bull. psychol.*, 1957, 10, págs. 566-569).
- (1021) -- *Quelques modèles applicables au fonctionnement des groupes de diagnostic* (*Bull. psychol.*, 1962, 15, n° 9, págs. 441-527).
- (1022) -- *Note sur la méthode dialectique dans l'étude des groupes restreints* (*Et. philos.*, 1962, n° 4, págs. 501-509).
- (1023) -- *Quelques problèmes posés par la formation en profondeur* (*Psychol. fr.*, 7, 1962, n° 2).
- (1024) -- *La négociation* (*Acheteurs*, nov. 1963, págs. 15-24).
- (1025) -- *La projection dans les groupes* (*Bull. psychol.*, nov. 1963, 17, fasc. 2-7, n° 225, págs. 393-426).
- (1026) -- *Introduction à la dynamique des groupes* (*Bull. Fac. Lettres Strasbourg*, abril 1964, 49, n° 7, págs. 393-426).
- (1027) -- *Les communications intra-groupe*, en Geldard et al., *Communication Processes* (Londres, Pergamon Press, 1965).
- (1028) -- *L'imaginaire dans les groupes* (*Cah. psychol. Sud-Est*, 1966, 9, n° 1, págs. 7-10).
- (1029) -- *Etude psychanalytique des groupes réels* (*Temps modernes*, julio 1966, n° 242, págs. 56-73).
- (1040) Capul (M.), *Leaders et cohésion dans un centre d'observation* (*Sauvegarde enf.*, 1960, 15, nros. 4-5, págs. 299-325).
- (1050) Faucheux (C.), *La dynamique des groupes* (*Ann. psychol.*, 1957, 57, n° 2, págs. 425-440).
- (1051) -- *Théorie et pratique du groupe de diagnostic* (*Bull. psychol.*, 1959, 12, nros. 6-9).
- (1060) Faucheux (C.), Moscovici (S.), (Tres artículos de estudios experimentales sobre la creatividad en grupo): *Psychol. franc.*, 1958, 3, págs. 1-9;
- (1061) *Bull. psychol.*, 1958, 11, págs. 863-874;
- (1062) *Bull. C.E.R.P.*, 1960, 9, págs. 11-22.
- (1070) Flament (C.), *De la psychologie sociale expérimentale à l'étude des groupes naturels* (*Cah. psychol. Sud-Est*, 1964, 7, n° 3, págs. 91-104).
- (1080) Gouhier (M.-L.), *Etude clinique d'une discussion de groupe* (*Bull. psychol.*, 1955, 8, nros. 7-8, especial).
- (1090) Herbert (L.), *La dynamique de la situation scolaire* (*Bull. psychol.*, 14, 10 de mayo de 1961, n° 14, pág. 194).



- (1100) Kestemberg (J.), Decobert (S.), Approche psychanalytique pour la compréhension de la dynamique des groupes thérapeutiques (*Rev. fr. Psychanal.*, 1964, 28, n° 3, págs. 393-418).
- (1110) Lambert (R.), Recherches sur les structures d'influence dans les petits groupes de travail (*Bull. C.E.R.P.*, 1957, 6, n° 4, págs. 367-372).
- (1111) *Psychol. fr.*, 1957, 2, n° 4, págs. 23-26; *Revue fr. sociol.*, 1960, 1, págs. 61-72).
- (1112) Lebovici (S.), Diatkine (R.), Kestemberg (E.), Bilan de dix ans de pratique chez l'enfant et l'adolescent (*Psychiat. enfant*, 1958, 1, n° 1, págs. 63-179).
- (1130) Lévy (A.), Portraits de meneurs et psychologie du groupe (*Enfance*, 1949, 2, n° 1, págs. 7-41, reeditado en *Bull. psychol.*, 1953, 7, n° 1, págs. 34-51).
- (1135) Lévy (André), Une intervention psychosociologique dans un service d'hôpital psychiatrique (*Sociol. travail*, 1963, 5, n° 2, págs. 121-134).
- (1140) Maisonneuve (J.), Un bilan de la sociométrie (*Ann. psychol.*, 1956, 56, págs. 67-73).
- (1141) — Quelques problèmes majeurs concernant les groupes de diagnostic (*Sociol. travail*, 1965, 7, n° 1, págs. 34-59).
- (1150) Meigniez (R.), Présentation du groupe centré sur le groupe (*Informat. psychiat.*, 1962, n° 7).
- (1160) — Esquisse d'une présentation des stades d'évolution du "groupe restreint" (T. Group) (*Evol. psychiat.*, 1963, n° 2, págs. 305-317).
- (1170) Montmollin (G. de), El mando (*leadership*) (en Piéron, H., *Tratado de psicología aplicada*, tomo V, cap. 4, Buenos Aires, Editorial Kapelusz).
- (1171) — Réflexions sur l'étude et l'utilisation des petits groupes (*Bull. C.E.R.P.*, 1959, 8, págs. 293-310 y 1960, 9, págs. 109-122).
- (1172) — Effet de l'âge sur le comportement en groupe (*Ann. psychol.*, 1959, n° 2, págs. 93-106).
- (1180) Pagès (M.), Note sur la vie affective des groupes (*Bull. psychol.*, 1963, 16, nros. 6-7, págs. 327-335).
- (1181) — Une intervention psychosociologique sur les structures et les communications (*Sociol. travail*, 1961, 3, n° 1, págs. 53-76).
- (1190) Pagès (R.), L'expérimentation en sociologie (Publicación mimeografiada del laboratorio de psicología social de la Facultad de Letras et Sciences humaines de París, 1959); publicado en alemán in Koenig (R.), *Handbuch der empirischen Sozialforschung* (1er. vol., 1962, Stuttgart, Enke).
- (1191) — Aspects élémentaires de l'intervention psychosociologique dans les organisations (*Social. trav.*, 1963, 5, n° 1, págs. 65-85).
- (1200) Pontalis (J. B.), Réflexions naïves sur quelques expériences de groupe: phénomènes et idéologie (*Bull. psychol.*, 1959, 12, número especial 6-9, págs. 352-358). Le petit groupe comme objet.
- (1202) (*Temps mod.*, déc. 1953, n° 211, págs. 1057-1069). Reeditados en *Après Freud*, París, Julliard, 1965.
- (1210) Serraf (G.), Les techniques de groupe dans les recherches de motivations (*Rev. fr. Marketing*, 1965, n° 14, págs. 25-48).
- (1220) Terrier (G.) y colaboradores. La relation éducative: expérience de "rééducation affective" par des activités organisées dans le cadre d'un externat scolaire (*Sauvegarde enf.*, 1961, 16, págs. 273-315).
- (1230) Wallon (H.), Les milieux, les groupes et la psychogenèse de l'enfant (*Cah. internat. Sociol.*, 1964, n° 16, págs. 2-14).
- (1300) b) En el tomo 2 de la *Encyclopédie de la psychologie*, dirigida por Huisman (D.), París, F. Nathan, 1962, figuran las contribuciones (sección VIII, págs. 79-98) de:
- (1301) 8. Filloux (J.-C.), Les petits groupes et leur dynamique.
- (1302) 9. Anzieu (D.), Le psychodrame.
- (1303) 10. Barrère (J.-J.), *Le brainstorming*.
- (1304) 11. Van Bockstaele (J. y M.), Psychologie de groupe et socialanalyse.
- (1305) 12. Palmade (G.), Séminaires de perfectionnement aux relations humaines.
- (1400) c) Deben señalarse varios números especiales de revistas:
- (1410) — *Bulletin de psychologie*: "Psychologie sociale III" (1959, 12, nros. 6-9, nros. 158-161). Artículos de D. Anzieu, R. Pagès, M. Pagès, J.-B. Pontalis, C. Faucheux, Arbousse-Bastide, etc.
- (1420) — *Hommes et techniques*: "Psychosociologie industrielle" (1959, n° 169). Artículos de D. Katz, H. J. Leavitt, G. Palmade, E. Enriquez, H. A. Thelen, L. P. Bradford, M. Pagès, K. D. Benne, C. R. Rogers, J. Dubost, F. Mann.
- (1430) — *Arguments*: "La question politique" (1962, nros. 25-26), cap. I: "Vers une psychosociologie politique." Artículos de C. Faucheux, G. Lapassade, R. Pagès, J.-C. Filloux, etc.
- (1440) — *Recherches universitaires*: "Méthodes de groupe et mouvement étudiant" (1963, nros. 4-5, editado por la Mut. Nat. Et. Fr.). Artículos de R. Pagès, J.-P. Milbergue, F. Oury, G. Lapassade, etc.
- (1450) — *Psychothérapie institutionnelle* (1966, n° 1). Artículos de
- (1451) F. Tosquelles, F. Oury, F. Gantheret... Un número especial (1966) está dedicado a: Tosquelles (F.), *Pédagogie et psychothérapie institutionnelles*.
- (2000) d) *Libros*
- (2005) Alleau (A.), *Les sociétés secrètes*, Encyclopédie Planète, París, Denoël, 1964.
- (2007) Ancelin-Schutzenberger (A.), *Précis de psychodrame*, París, Ed. Universitaires, 1966.
- (2010) Anzieu (D.), *Le psychodrame analytique chez l'enfant*, París, Presses Universitaires de France, 1957.
- (2020) A.R.I.P., *Pédagogie et psychologie des groupes*, París, Ed. de l'Epi, 1964, nueva edición 1966.
- (2030) Ardoino (J.), *Propos actuels sur l'éducation*, París, Gauthier-Villars, 1965. La segunda parte está dedicada al grupo de diagnóstico.
- (2040) Aubry (J.-M.), Saint-Arnaud (Y.), *Dynamique des groupes*, París-Montreal, Ed. Universitaires, 1963.
- (2050) Avril (F.), *Manuel de synergomètre*, Institut des Sciences et techniques humaines, 6, rue Dulac, 75-París (15<sup>e</sup>), 1967.