

ROBERT DE BOARD

El psicoanálisis de las organizaciones

PAIDÓS
Grupos e Instituciones

Una de las necesidades más urgentes de la sociedad contemporánea es llegar a estructurar organizaciones cuya eficacia se demuestre en el plano de las realizaciones prácticas, pero que sean capaces, además, de estimular a la gente para que desarrolle plenamente su potencial de trabajo. La teoría psicoanalítica, con su descripción de los procesos primarios que animan la actividad humana, proporciona nuevos enfoques para la comprensión de los grupos y del comportamiento de las organizaciones.

La presente obra de Robert de Board analiza las diversas teorías relacionadas con el tema y demuestra su importancia para el mundo del trabajo. Es el caso de las ideas de Freud con respecto al comportamiento grupal, modificadas por Melanie Klein, y que influyeron luego sobre W. R. Bion, autor de una teoría que puso el acento en los procesos inconscientes que se verifican en los grupos. La teoría general de los sistemas permitió a Eric Trist y otros describir las organizaciones como sistemas sociotécnicos. Al mismo tiempo, el concepto de dinámica de grupo de Kurt Lewin ha permitido una mayor comprensión de la importancia que revisten para el trabajo la participación y la organización, y ha provocado el surgimiento de una nueva forma de educación: los grupos T y el método de aprendizaje de «laboratorio».

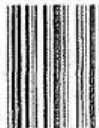
El autor ha logrado ensamblar teorías y pruebas provenientes de una gran variedad de fuentes, demostrando cómo se vinculan entre sí. En el último capítulo expone sus propias ideas para explorar la relación específica que se establece entre el psicoanálisis y el trabajo que se realiza en grupos y organizaciones.

ISBN 950-12-3205-0



9 789501 232059

14305



Robert de Board

El psicoanálisis de las organizaciones

**Un enfoque psicoanalítico
de la conducta en grupos y
organizaciones**



PAIDOS

Buenos Aires
Barcelona
México

Título original: *The Psychoanalysis of Organizations.*
A Psychoanalytic Approach to Behaviour
Tavistock Publications Limited
11 New Fetter Lane, Londres EC4P 4EE
© Robert de Board, 1978

Traducción de Inés Pardal
Supervisión de Ida G. de Butelman

Cubierta de Gustavo Macri

1a. edición, 1980
1a. reimpresión, 1994
2a. reimpresión, 1997

Impreso en la Argentina - Printed in Argentina
Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723

© Copyright de todas las ediciones en castellano

Editorial Paidós SAICF
Defensa 599, Buenos Aires

Ediciones Paidós Ibérica SA
Mariano Cubí 92, Barcelona

Editorial Paidós Mexicana SA
Rubén Darío 118, México

La reproducción total o parcial de este libro, en cualquier forma que sea, idéntica o modificada, escrita a máquina, por el sistema "multigraph", mimeógrafo, impreso por fotocopia, fotoduplicación, etc., no autorizada por los editores, viola derechos reservados. Cualquier utilización debe ser previamente solicitada.

ISBN 950-12-3205-0

INDICE

Palabras de agradecimiento	10
Introducción	11
Capítulo 1. Los primeros estudios de la conducta de grupos	13
A. Max Weber (1864-1920) (13); B. Kurt Lewin (1890-1947) (14); C. Sigmund Freud (1856-1939) (14); D.F.W. Taylor (1856-1917) (15); E. Henri Fayol (1841-1925) (15); 1. Elton Mayo y los experimentos de Hawthorne (16); 2. Sherif y la creación de normas grupales (18); 3. Newcomb y los estudios en Bennington (20); 4. Lewin y los experimentos sobre democracia-autocracia (21); 5. Conclusión: reseña de la teoría de la organización (22); Dinámica de grupo (23).	
Capítulo 2. El líder: la influencia de Sigmund Freud	26
Psicología del grupo y análisis del yo (26); El grupo y la horda primitiva (29).	
Capítulo 3. Transferencia y proyección: la influencia de Ferenczi	33
Conclusión (35).	
Capítulo 4. El mundo infantil del adulto: el aporte de Melanie Klein	36
Pruebas que sustentan su teoría (37); El mundo del niño (38); Identificación proyectiva (38); La posición esquizo-paranoide (39); La posición depresiva (41); Implicaciones para la conducta adulta (42).	
Capítulo 5. Los grupos y sus supuestos básicos: la influencia de Wilfred Bion	44
El experimento de Northfield (44); Implicaciones del experimento (45); El surgimiento de una teoría de la conducta grupal	

(46); La teoría de los supuestos básicos (46); Dependencia (sbD) (47); Emparejamiento (sbE) (48); Ataque-fuga (sbA-F) (49); El grupo de trabajo (50); Grupos de trabajo especializados (51); Un enfoque psicoanalítico del grupo (51); Bion y Melanie Klein (53).

Capítulo 6. Vida y obra de Kurt Lewin	56
Teoría del campo y espacio vital (58); Teoría del campo y conducta grupal (60); El "campo en un momento dado" (61); Topología y matemática (64); Investigación práctica (64); Frustración y regresión (65); Estudios sobre autocracia y democracia (65); Investigación de la actividad en la industria (66); Problemas sociales (67); Entrenamiento sensorial: el origen del grupo T (68).	
Capítulo 7. Los grupos T y el método de aprendizaje en el laboratorio	71
¿Cuál es el objetivo del grupo T? (72); ¿Qué sucede en un grupo T? (74); Modelo de desarrollo en un grupo T (75); ¿Qué efecto ejerce el grupo T sobre la conducta? (78); Los seminarios de Tavistock en Leicester (80).	
Capítulo 8. La conducta humana y la teoría general de los sistemas	91
Teoría general de los sistemas (92); Conclusión: el trabajo y la naturaleza del hombre (109).	
Capítulo 9. La organización como defensa contra la ansiedad	114
La tensión (114); La ansiedad (116).	
Capítulo 10. Energía mental, ansiedad y eficacia	129
El concepto de energía mental (129).	
Apéndice. La vida de Kurt Lewin: cronología	141
Referencias bibliográficas	143

A Mary, Nicholas y Louise

PALABRAS DE AGRADECIMIENTO

El autor y los editores agradecen a las personas y editoriales que autorizaron la reproducción de los materiales siguientes.

La figura 1 ha sido reproducida de *Readings in Social Psychology* (1966: 236, 237), compilado por E. Maccoby, T. Newcomb y E. Hartley, con autorización de Methuen & Co. La figura 2 se tomó de *Group Psychology and the Analysis of the Ego* (1922: 80), de S. Freud, con autorización de International Psycho-analytic Press. La figura 4 ha sido reproducida del artículo "Frontiers in Group Dynamics" (1947), de Kurt Lewin, publicado en *Human Relations*, 1(1), 11. La figura 5, de "Need Force and Valence in Psychological Fields" (1972: 203), de K. Lewin, en *Classic Contributions to Social Psychology*, compilado por E. P. Hollander y R. G. Hunt, con autorización de Oxford University Press. La figura 6, de "Regression, Retrogression, and Development" (1952: 92), de K. Lewin, en *Field Theory in Social Science*, compilado por D. Cartwright, con autorización de Tavistock Publications. La figura 7, de *Improving Skills in Working with People: the T-Group* (1969: 2), de P. B. Smith, con autorización de Her Majesty's Stationery Office. La figura 8, de "Individual Groups and Intergroup Processes" (1969: 575), de A. K. Rice, en *Human Relations*, 22 (6), 575. La figura 10, de *Productivity and Social Organization* (1958: 60), de A. K. Rice, con autorización de Tavistock Publications. La figura 11, de *A Life Apart* (1972: 190), de E. Miller y G. Gwynne, con autorización de Tavistock Publications.

INTRODUCCION

Este libro es el resultado de un intento de comprender qué sucede con las personas que trabajan en grupos y organizaciones. Pasé más de veinte años de mi vida trabajando en una serie de organizaciones que incluyen una empresa química, el ejército (aunque no por elección), la Iglesia Anglicana, una fábrica de motores y, en la actualidad, una institución educativa. Si bien sus diferencias son mucho mayores que sus semejanzas, cada una de estas organizaciones influyó sobre mi felicidad de manera igualmente profunda. Si, por ejemplo, yo completaba un proyecto satisfactoriamente y disfrutaba en compañía de mis camaradas, entonces mi vida toda parecía más variada, dichosa y digna de ser vivida. En otras ocasiones, un trabajo que planteaba pocas exigencias, jefes autoritarios y rivalidad hostil, parecían reducir mi vida a una prisión, y en dos oportunidades presenté mi renuncia a esas organizaciones.

Un efecto común que aparentemente todas las organizaciones pueden generar es la elevación de los objetivos no humanos por encima de las personas, de manera que el espíritu se sacrifica en aras de metas tan estériles como el lucro y la tecnología. Una solución posible es retirarse a vivir en las montañas, producir alimentos naturales y vivir en una casa con la energía del viento y el sol. Sin embargo, entiendo que la sociedad moderna es demasiado compleja e interdependiente como para desarrollarse de esta manera. La solución quizá reside en desarrollar organizaciones que produzcan riqueza y que, a la vez, permitan a la gente que trabaja en ellas mantener y desarrollar su humanidad. No sabemos a ciencia cierta cómo ha de suceder esto. Es algo que plantea muchas cuestiones políticas relativas al poder, la autoridad y la propiedad, y el interés cada vez mayor que despierta el tema de la participación es un ejemplo de ello. También abarca el problema de la asignación de los recursos nacionales, como por ejemplo la magnitud de los servicios sociales y asistenciales que un país debe brindar sobre la base de sus ingresos totales.

En lo que respecta a la organización, sin embargo, todo ello lleva al concepto de "elección", y a la conciencia cada vez mayor de que los objetivos primarios de una organización deben ser objetivos humanos; el dinero y la tecnología son, simplemente, medios para lograrlo. En este momento, y a pesar de las dificultades económicas, muchas personas (especialmente jóvenes graduados) eligen alistarse en organizaciones que, aparentemente,

se preocupan más por los seres humanos que por la tecnología. Los servicios sociales y la educación (en especial la superior) nunca alcanzaron antes un desarrollo comparable al actual; pese a ello la industria tecnológica, por ejemplo, no logra atraer ni retener graduados.

Para que un país genere riqueza, la opción no debe ser dejar de lado las industrias "de línea dura", sino, más bien, organizar dichas industrias de modo tal que pueda satisfacerse la humanidad innata de cada persona que trabaja en ellas. Y, por cierto, organizaciones que primordialmente se ocupen de los seres humanos, como los servicios sociales, pueden ellas mismas exhibir todos los aspectos deshumanizantes del peor tipo de burocracia.

No obstante, me parece improbable que se realicen mayores progresos en tanto no exista una comprensión más amplia del modo en que se comportan las personas. Existen en la actualidad tantos libros que enfocan el área de la "conducta organizacional", que vacilé bastante antes de publicar uno más. Sin embargo, me decidí a hacerlo porque creo que algunas de las teorías y datos que incluye esta obra permiten adquirir una auténtica comprensión de lo que realmente sucede cuando las personas trabajan juntas en grupos y organizaciones.

En última instancia, cada persona trabaja para sí misma, a menos que determinadas presiones la fuercen en otra dirección. Lo que el psicoanálisis contribuye a revelar son los procesos que tienen lugar dentro de cada individuo, y que determinan de qué manera actuará cada persona. Muestra cómo presiones psicológicas, en especial la ansiedad, pueden neutralizar el esfuerzo productivo y agotar la energía humana. Señala los modos en que las personas se influyen y se relacionan en grupos, y la manera en que se crean los líderes. Por sobre todo, creo que revela algunas de las causas básicas de los problemas que tienden a plantearse en cualquier organización, pero que por lo general escapan a la comprensión de sus directivos, los cuales, por lo tanto, rara vez pueden resolverlos.

En este libro procuré reunir diversas teorías y datos tomados de una serie de fuentes distintas, y mostrar de qué manera se interrelacionan. En el capítulo final desarrollé mis propias ideas para poder dilucidar la relación específica que existe entre el psicoanálisis y el trabajo llevado a cabo en grupos y organizaciones. En todos los casos traté de formular teoría y argumento de la manera más clara y simple posible.

Espero que este libro resulte útil no sólo para directivos y miembros del personal administrativo de las organizaciones, sino también para estudiantes de administración de empresas y organizaciones, y que signifique un aporte a la solución de uno de los problemas más urgentes que se plantean en la actualidad: cómo hacer que las organizaciones se adecuen a los seres humanos.

R. de Board
Henley Staff College
Septiembre de 1977

Capítulo 1

LOS PRIMEROS ESTUDIOS DE LA CONDUCTA DE GRUPOS

El estudio de la conducta humana en grupos y organizaciones tiene sus orígenes en muchos trabajos independientes de carácter distintivo. Antes de la década de 1930, no constituía un campo de estudio reconocido en general, y de diferentes países surgieron una serie de investigadores que, como reflejo de su propia cultura y medio social, observaban a los grupos y las organizaciones desde distintos puntos de vista. Este capítulo incluye una breve reseña de esos primeros trabajos, para examinar luego, más detalladamente, cuatro aportes de reconocida importancia en la actualidad.

A. MAX WEBER (1864-1920)

En la Universidad de Berlín, caracterizada por su estricta formalidad y su disciplina académica, Max Weber estudió el desarrollo histórico de las civilizaciones a través de la sociología de sus religiones y su vida económica. Su libro, *La ética protestante y el espíritu del capitalismo* (Weber, 1930), sigue siendo un estudio clásico de la influencia de los credos protestantes sobre el desarrollo del capitalismo, en Europa occidental y Estados Unidos. Además efectuó una contribución de importancia al estudio de las organizaciones, a las que clasificó de "carismáticas", "tradicionales" y "racional-legales" según el modo en que se utiliza y legitima la autoridad dentro de ellas. Analizó en particular el tipo burocrático de organización, aunque sin considerarlo una estructura ineficaz y pesada (tal como hoy en día se interpreta usualmente la palabra), sino más bien como una forma de organización que, técnicamente, constituye el sistema más eficaz que pueda darse. Weber utilizó el término "burocracia" porque en este tipo de organización ocupa un lugar central un "bureau" donde se archivan de manera segura todos los registros y fichas escritas. La obra e ideas de Weber y, en especial, sus categorías de organización, han ejercido gran influencia sobre los estudios formales de la estructura de las organizaciones.

B. KURT LEWIN (1890-1947)

Entre 1924 y 1926 se estaban desarrollando trabajos de índole muy diferente en el Instituto Psicológico de la universidad de Weber, en Berlín. Un joven psicólogo, Kurt Lewin, trabajaba con un pequeño y entusiasta equipo de científicos que habían recibido la influencia de las nuevas ideas de la psicología de la Gestalt. Sus estudios empíricos se ocupaban del papel que cumple la realización de las metas para liberar tensiones.¹ Un estudio específico (de Bluma Zeigarnick) permitió descubrir que, cuando se interrumpe a una persona en medio de una tarea, con posterioridad puede recordar las partes incompletas mucho mejor que las ya completadas. Lewin lo explicó diciendo que había una "tensión" psicológica vinculada a las partes incompletas, que hacía que se recordaran preferentemente en relación a las tareas completas. Tal como se demuestra en el capítulo 6 de este libro, esas ideas sobre fuerzas y tensiones psicológicas serían desarrolladas por Lewin, y ejercerían gran influencia sobre el estudio de la dinámica de grupos.

C. SIGMUND FREUD (1856-1939)

La influencia tan poderosa como única de Freud y sus teorías psicoanalíticas se fue extendiendo cada vez más desde comienzos de siglo. El concepto del inconsciente como factor que afecta la conducta, y especialmente el lugar central que ocupa el sexo en todos los actos humanos, afectarían todos los aspectos de la psicología humana. Aunque se concentró primordialmente en la conducta individual y en el efecto terapéutico del psicoanálisis, Freud procuró extender la aplicación de sus ideas y teorías a los grupos, las organizaciones y la sociedad toda. En 1912 publicó *Totem y tabú*, donde analiza material antropológico en términos de teoría psicoanalítica. En el primer grupo humano, al que denominó "horda primitiva", la acción más significativa tuvo lugar cuando el grupo derrocó y dio muerte al líder despótico, lo cual constituyó los comienzos de la religión, la moral y la organización social.

En 1921 Freud publicó *Psicología de las masas y análisis del yo*, donde intentó explicar la naturaleza de los vínculos en un grupo (qué era lo que determinaba que el grupo fuera tal), y el rol e influencia del líder. Dicha obra, que se analizará detalladamente en el capítulo 2, demuestra la amplitud del pensamiento freudiano, e incluye ejemplos que van desde el grupo de dos hasta organizaciones tan vastas como el ejército y la iglesia.

1. Marrow (1969) proporciona una descripción completa del experimento de Berlín.

D. F. W. TAYLOR (1856-1917)

No siempre el pensamiento y los escritos sobre organizaciones y grupos fueron obra de académicos. En términos de influencia, los trabajos y escritos de Frederick Winslow Taylor ejercieron un efecto profundo y duradero sobre la administración de organizaciones. Taylor desarrolló lo que dio en llamar "Principios de la administración científica", título de su libro publicado en 1911. Para Taylor, "Lo que los trabajadores quieren de sus empleadores, más que cualquier otra cosa, es un salario elevado", y creía que la "administración científica" permitiría a aquéllos superar cualquier obstáculo que les impidiera lograrlo. Todos los escritos de Taylor parten de su supuesto básico: que el deseo de obtener un máximo de ganancias es el único factor de motivación que induce al hombre a trabajar.

Las ideas de Taylor siempre dieron lugar a controversias. En 1901 fue despedido de la Bethlehem Steel Company, y en 1914 la Comisión de Relaciones Industriales de Estados Unidos investigó sus métodos. Son pocos (o ninguno) los administradores de empresas que aceptarían en la actualidad los principios de Taylor, si bien muchas organizaciones revelan su influencia mediante el empleo continuado de los métodos de trabajo que él propuso. *

E. HENRI FAYOL (1841-1925)

Fayol era un ingeniero de minas francés, que ocupó el puesto de director administrativo de un importante complejo metalúrgico y de minería durante treinta años. Basándose en su propia experiencia, analizó la índole de las organizaciones y, en especial, la de la administración (Fayol, 1949). Definió a esta última en función de cinco elementos: a) prever y planificar, b) organizar, c) mandar, d) coordinar y e) controlar. Fayol es el primer exponente conocido de un análisis teórico del trabajo de administración, y los cinco elementos que menciona pueden, aún, ayudar a los administradores a clarificar su pensamiento en una organización actual.

Los citados ejemplos de Weber, Lewin, Freud, Taylor y Fayol revelan en parte los orígenes de los trabajos realizados en la esfera de los grupos y de las organizaciones, y el modo en que en ellos se comporta la gente. Sin embargo, en el período transcurrido entre 1920 y 1939, se llevaron a cabo cuatro trabajos independientes que, debido a la índole empírica de los experimentos, proporcionaron una base positiva que sigue en vigencia dentro de la situación actual.

* La puesta en marcha de una administración científica requería, según Taylor: a) el estudio de los tiempos; b) la estandarización; c) los capataces funcionales; d) el principio de excepción; e) el uso de reglas de cálculo y fichas de instrucciones; f) los incentivos; g) la tarifa diferencial; h) los sistemas mecánicos de clasificación de productos; i) los sistemas de circulación del trabajo y costos. [S.]

1. ELTON MAYO Y LOS EXPERIMENTOS DE HAWTHORNE

En 1924 un grupo de ingenieros realizó una investigación en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company de Estados Unidos, para estudiar la relación entre iluminación y eficiencia. Esos experimentos incluían cosas tales como variar la intensidad de la luz eléctrica y medir el efecto que esto ejercía sobre la producción de los grupos de trabajadores. Se utilizaron grupos de control para los cuales no se hacían cambios en la iluminación, y se comparó la producción de éstos con la de los grupos experimentales. Los resultados fueron singulares y nada concluyentes. Citamos palabras del informe original: "La producción acusaba oscilaciones sin relación directa con la intensidad de iluminación" (Roethlisberger y Dickson, 1946:15). Además, se lograron aumentos de producción apreciables y casi idénticos en el grupo de control y en los grupos experimentales. Pero, aunque los resultados no fueron concluyentes, permitieron percatarse de que era esencial adquirir mayor conocimiento sobre los problemas que involucraban factores humanos.

En ese momento, Mayo se hizo cargo de la investigación y llevó consigo al equipo de Investigación Industrial de la Universidad de Harvard, donde era profesor de dicha materia. Su estudio originario procuraba dar respuesta a seis interrogantes:

- a) ¿Realmente llegan a sentirse exhaustos los empleados?
- b) ¿Son deseables las pausas para descansar?
- c) ¿Es posible una jornada laboral más corta?
- d) ¿Cuáles son las actitudes de los empleados hacia su trabajo y hacia la compañía?
- e) ¿Cuál es el efecto de cambiar el tipo de equipo de trabajo?
- f) ¿Por qué la producción disminuye por la tarde?

La primera etapa del trabajo de Mayo se inició en 1927, y se la conoce como el experimento del "cuarto de montaje de relés". En este experimento se ubicó a seis operarias de diecinueve a veintinueve años (edad promedio, veintidós) en un cuarto donde podía medirse el rendimiento individual en el montaje de relés telefónicos. Durante algo más de dos años, de abril de 1927 a junio de 1929, el grupo trabajó conjuntamente en una serie de situaciones planificadas de "cambio" diseñadas con el fin de descubrir el efecto de la fatiga sobre el rendimiento.²

Durante esos dos años se introdujeron trece cambios relativos a la frecuencia de pausas de descanso, cantidad de horas de trabajo e índole de los incentivos salariales. Cada modificación se mantenía durante un lapso de cuatro a doce semanas, con excepción del período final, que abarcó treinta y una semanas. Los resultados hicieron realmente historia. Se obtuvieron sig-

² Se expulsó a dos de las operarias del grupo al cabo de ocho meses, por conducta "cercana a la decidida insubordinación", y se las reemplazó por otras dos (Roethlisberger y Dickson, 1946: 54).

nificativos aumentos progresivos de producción en períodos en que, nominalmente, se aplicaban las mismas condiciones laborales. Fue sorprendente el hecho de que la producción siguió en aumento incluso cuando se reimplantaron las condiciones de trabajo originales, es decir, una larga jornada sin intervalos de descanso. Mayo lo explica del siguiente modo:

"Lo que en realidad sucedió fue que seis individuos se convirtieron en un equipo, y el equipo se aplicó, espontánea e íntegramente, a colaborar en el experimento. La consecuencia fue que llegaron a sentir que participaban libremente y sin reparos, y se sintieron felices al comprobar que trabajaban sin coerciones desde arriba o limitaciones desde abajo".

(Mayo, 1945: 72).

Los resultados de esta investigación indujeron a Mayo a poner más énfasis en la organización social del grupo de trabajo y en las pautas informales que rigen la conducta de sus miembros. Este último aspecto surgió nuevamente en el experimento del "cuarto de cableado", donde se seleccionaron catorce hombres para que trabajaran juntos en el cableado y soldado de terminales telefónicas. Durante aproximadamente dieciocho meses, entre 1930 y 1932, un observador se sentaba con ellos y registraba su conducta laboral. Un hecho destacado fue que el grupo, aunque incentivado con una bonificación, restringió su producción al nivel que sus miembros habían convenido. Las fuertes presiones grupales contribuían a que los individuos se guardaran de quebrantar esas normas del grupo, ya sea superando o bajando el nivel convenido.

El trabajo de Mayo ha tenido sus críticos, los cuales, probablemente con justicia, objetaron su actitud prejuiciosa en favor de la administración, la exaltación del empirismo y la observación, y el correspondiente descuido de la teoría. Una crítica más reciente, de Parsons, impugna en sus bases los estudios de Hawthorne, argumentando que el "efecto Hawthorne" se debió a un condicionamiento operante, revelado en el modo en que los resultados de producción se comunicaban constantemente a los operarios (Parsons, 1974).

No obstante, la repercusión del trabajo de Mayo es indudable, y por lo general se lo sitúa entre los más importantes de todo el campo de las ciencias sociales. Tal como puntualiza Haire:

"Ya no era posible ver la disminución de la producción simplemente como consecuencia de los cambios de iluminación, la fatiga física y otros factores análogos. Ya no era posible tratar de explicar el coeficiente de

producción simplemente en función de un hombre económico que lograra un máximo de ingresos en dólares. El incentivo del trabajo ya no se veía como algo simple y unitario, sino como algo infinitamente variado, complejo y cambiante".

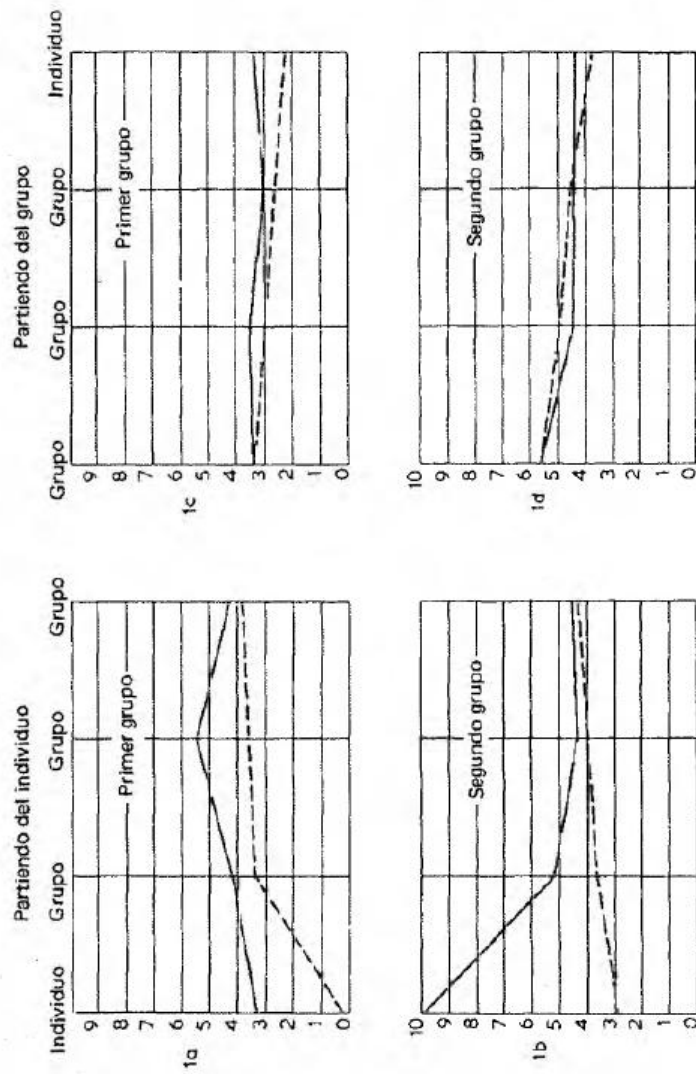
(Haire, 1954: 376).

2. SHERIF Y LA CREACION DE NORMAS GRUPALES

A mediados de la década de 1930, en Estados Unidos se produjo una oleada de actividad vinculada a la investigación empírica sobre grupos. Dejando de lado la simple acumulación de datos, los investigadores comenzaron a experimentar en ámbitos que, hasta entonces, solían tildarse de "místicos", como si escaparan a la esfera del legítimo estudio científico. En 1936, Sherif publicó un libro que contenía un análisis teórico sistemático del concepto de "normas sociales" referentes a las costumbres, tradiciones, pautas y otros criterios de conducta (Sherif, 1936). Estableció una relación entre las normas sociales y la psicología de la percepción, viendo en las primeras el marco de referencia que la persona introduce en una situación, y que afecta el modo en que la percibe. En una situación experimental utilizó el "efecto autocinético", como se denomina al fenómeno que ocurre en la absoluta oscuridad, cuando un punto luminoso parece moverse mientras que, en realidad, permanece estático.

En la primera parte del experimento, los sujetos ubicados en un cuarto oscuro observaban un punto luminoso y tenían que calcular la distancia cubierta por éste en el movimiento percibido. Diecinueve sujetos emitieron cien juicios cada uno y se descubrió que "establecían subjetivamente un recorrido, y un punto dentro de ese recorrido, que le es peculiar a cada individuo" (Sherif, 1972: 324). Ulteriores experimentos demostraron que, a lo largo de un período determinado, una vez establecido un recorrido, se tendía a mantenerlo. Sherif llegó a la conclusión de que, en ausencia de un punto de referencia exterior, cada sujeto construye un punto de referencia interior y subjetivo, y cada juicio sucesivo se emite en relación con este punto de referencia. Pero ¿qué sucedería si el experimento lo realizaran personas dentro de un grupo? En la segunda parte del experimento, eso es precisamente lo que se hizo. Grupos de dos y tres personas calculaban la distancia cubierta en su desplazamiento por el punto luminoso y luego respondían verbalmente a Sherif. De manera sorprendente, en la situación grupal los resultados individuales tendían a igualarse. Cada persona, sin quererlo, se veía influida por el resultado que daban los demás miembros del grupo y, en consecuencia, sus estimaciones se acercaban cada vez más. En otras palabras, se establecía una norma grupal, tal como se ilustra en las figuras 1a y 1b, que indican con claridad cómo las estimaciones individuales diferían significativamente, pero cuánto tendían a aproximarse cuando formaban parte de un grupo.

Figura 1 Medianas en grupos de dos sujetos.



Fuente: Maccoby y otros (1966: 236, 237).

Es importante señalar, asimismo, que Sherif demostró que si el experimento se iniciaba en la situación grupal, los resultados no sólo tendían a ser similares, indicando así el efecto de la "norma de grupo", sino que dicho efecto seguía en vigencia aun cuando el sujeto ya no estuviera más en la situación grupal. La norma del grupo seguía afectando la conducta aun cuando el individuo ya no formara parte de aquél, tal como se ilustra en las figuras 1c y 1d.

El estudio de Sherif reviste importancia por dos razones. Primero, revela y demuestra el efecto y la influencia de la situación grupal sobre la conducta individual. Las normas de un grupo afectan la acción del individuo dentro de él y éste es un proceso de fundamental importancia para la comprensión de la conducta grupal. Segundo, este estudio indica que los grupos y la conducta grupal pueden estudiarse experimentalmente en una situación controlada, y contribuyó a establecer la noción sostenida por los psicólogos, de que los fenómenos de grupo poseen una realidad tangible que puede examinarse mediante el método científico.

3. NEWCOMB Y LOS ESTUDIOS EN BENNINGTON

Entre 1938 y 1939, Newcomb participó también en la investigación del mismo campo de la conducta que Sherif enfocó, aunque en situación de la "vida real" en el Bennington College de Estados Unidos (Newcomb, 1943). Dicha institución educacional se abrió en la década de 1930, y su período formativo tuvo lugar en el curso del intenso cambio social vinculado al "New Deal". Sus estudiantes del sexo femenino provenían principalmente de familias conservadoras de clase media, y debían enfrentar cambios considerables al pasar de una vida familiar protegida al medio cultural universitario. Newcomb, empleando una serie de ingeniosos instrumentos sociométricos, pudo comparar la influencia de los grupos de referencia sobre las actitudes de las estudiantes, tal como se revelaba en su actitud hacia los asuntos públicos. Su hipótesis básica era la de que "en un grupo de pertenencia donde se aprueban ciertas actitudes, los individuos adquieren tales actitudes en la medida en que dicho grupo (particularmente, como lo simbolizan los líderes y subgrupos dominantes) sirve como punto de referencia positivo" (Newcomb, 1966: 262).

Su investigación demostró que la atmósfera política preponderante del *campus* era "liberal" y que las estudiantes que acababan de ingresar a la institución traían opiniones "conservadoras" que se desviaban de la norma. Por ejemplo, en la elección presidencial de 1936, el 62 por ciento de las alumnas de primer año "votó" por el candidato republicano, y el 29 por ciento por Roosevelt, mientras que, entre las estudiantes de los años superiores, el 14 por ciento "votó" por los republicanos y el 54 por ciento por Roosevelt. Como era de esperar, dentro de esa cultura el prestigio individual iba asociado al no conservadurismo, y en un experimento dirigido a elegir a la estudiante "más digna de representar a la universidad" hubo una correlación directa en-

tre el número de votos obtenidos y las opiniones "liberales" de la candidata.

El estudio de Newcomb demostró con claridad que las actitudes de los individuos proceden principalmente de los grupos a los que pertenecen. El grupo ejerce fuerte presión sobre sus miembros para que acepten sus normas, y los evalúa según el modo en que demuestran su conformidad con ellas. Newcomb resume el estudio en las siguientes palabras:

"En síntesis, los descubrimientos efectuados en Bennington parecen sustentar la tesis de que, en una comunidad caracterizada por ciertas actitudes aprobadas, el desarrollo de la actitud del individuo es una función del modo en que se vincula tanto con todo el grupo de pertenencia como con uno o más grupos de referencia".

(Newcomb, 1966: 275).

4. LEWIN Y LOS EXPERIMENTOS SOBRE DEMOCRACIA - AUTOCRACIA

Otro trabajo significativo fue el experimento concerniente a la conducta infantil bajo la influencia de líderes autoritarios y democráticos. El experimento fue llevado a cabo por Lippitt y White en 1939, bajo la entusiasta orientación de Kurt Lewin, cuando los tres investigadores trabajaban en la Iowa Child Welfare Research Station (Estación de investigación para el bienestar del niño, de Iowa) (Lewin, Lippitt y White, 1939). Cuatro "clubes" de muchachos, de cinco miembros cada uno, se reunían después de clase para realizar actividades consideradas como "hobby"; esos clubes constituyeron el tema del experimento. Cada club tenía un líder, entrenado para trabajar de acuerdo con uno de tres estilos: "autocrático", "democrático" y "prescendente"; los líderes rotaban cada seis semanas. Los observadores llevaban el registro completo de cada reunión del club, y se efectuaban comparaciones entre la conducta de los muchachos bajo cada estilo de liderazgo. El estudio arrojó muchos resultados llamativos. Por ejemplo, en la atmósfera autocrática era mucho más probable que los muchachos perdieran el sentido de la iniciativa, se mostraran inquietos y descontentos, se volvieran agresivos y pelearan entre sí, y se desinteresaran por las metas grupales o los intereses de otros miembros. Con la sola excepción de un muchacho, los diecinueve restantes expresaron clara preferencia por el liderazgo democrático. El efecto indirecto del estilo autocrático también resultó notable; los cuatro únicos muchachos que abandonaron el experimento, lo hicieron durante el período autocrático. Este indujo también mayores exigencias de atención, una conducta más destructiva y mayor tendencia a la elección de "chivos emisarios".

Los experimentos demostraron la relación directa existente entre la atmósfera grupal, determinada por el estilo de liderazgo, y los niveles de tensión en cada individuo como miembro del grupo. También revelaron con claridad de qué manera la atmósfera social afectaba el sentido de interdependencia y la interacción de los muchachos. Lewin halló altamente significativos dichos estudios, y con posterioridad escribió:

"Para mí hubieron pocas experiencias tan impresionantes como la de ver la expresión de los rostros infantiles durante el primer día pasado bajo la conducción de un líder autocrático. El grupo que anteriormente se había mostrado amistoso, abierto, dispuesto a la cooperación y lleno de vida, en menos de media hora se convirtió en un conjunto de seres de mirada apática, carentes de iniciativa. La autocracia se impone al individuo. ¡La democracia tiene que aprenderla!"

(Marrow, 1969: 127).

5. CONCLUSION: RESEÑA DE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

La anterior introducción indica de qué manera el estudio de los grupos y las organizaciones gradualmente se convirtió en parte significativa y legítima del campo total de la psicología social. Así como la biografía de un hombre famoso debe iniciarse con un análisis de sus padres, del mismo modo un estudio de la teoría de grupos y organizaciones debe comenzar por los trabajos, en apariencia muy disímiles, donde pueden rastrearse sus orígenes. Ellos incluyen, según ha podido demostrarse, la obra de filósofos, psicólogos, psicoanalistas, sociólogos, conductores prácticos y administradores. A partir de esos tempranos comienzos, muchos escritores y pensadores siguieron estudiando los grupos y las organizaciones desde puntos de vista muy distintos y, en consecuencia, se han desarrollado escuelas de pensamiento diferentes.

Pugh (1966) efectuó un análisis muy útil de las modernas teorías de la organización, a las que dividió en seis categorías según su enfoque:

- i) Enfoque administrativo. Se destacan Fayol, Drucker y Wilfred Brown (actualmente Lord), todos los cuales intentaron describir su propia experiencia administrativa y, a partir de ella, desarrollar teorías y prescripciones generales para una más eficiente administración y organización.
- ii) Enfoque estructural. En esta esfera, se destaca la labor de Weber, Selznick, Burns y Stalker, quienes describen la relación existente entre la estructura organizativa y actividades tales como la asignación de tareas, el ejercicio de la autoridad y la coordinación de las diversas funciones.
- iii) Enfoque grupal. Sobresalen Mayo, Lewin, Lippitt y Likert, todos los cuales se ocupan de la influencia del grupo informal inmediato sobre la motivación y la conducta.
- iv) Enfoque individual. En esta esfera se destacan las aportaciones de March, Simon, Herzberg y Kelly, quienes enfocaron la toma de decisiones indivi-

dual, la motivación y las concepciones personales, así como problemas concretos tales como los de selección, capacitación, asesoramiento y enriquecimiento laboral.

v) **Enfoque tecnológico.** Esta esfera se centra en el concepto de "tecnología de la fabricación", que aparece como un factor vital en la organización. Entre los teóricos de esta disciplina se cuentan Taylor, Woodward, Trist, Miller y Rice; los dos últimos emplean el concepto de sistemas "sociotécnicos".

vi) **Enfoque económico.** Alfred Marshall desarrolló en 1890 una teoría económica de la empresa, y desde entonces diversos autores han contemplado las organizaciones desde un punto de vista económico y, en estos últimos tiempos, matemático. Entre ellos se cuentan Cyert, March y Mains.

DINAMICA DE GRUPO

Con referencia a las teorías sobre los grupos, Cartwright y Zander efectuaron un análisis, enumerando del siguiente modo los diferentes enfoques de la dinámica de grupo (Cartwright y Zander, 1960):

i) Teoría del campo

Este enfoque surgió específicamente de la labor e influencia de Kurt Lewin. Este utilizó el concepto de "campo" para describir todas las fuerzas interdependientes que determinan la conducta de una persona en lo que dio en llamar su "espacio vital". Lewin recibió la influencia de la psicología de la Gestalt y utilizó la rama matemática de la geometría llamada topología para describir la fuerza y dirección de las mismas. Tuvo mayor impacto o influencia en la "dinámica de grupos" (frase a la que él dio origen) que cualquier otro; su vida y obra se describen en el capítulo 6.

ii) Teoría de la interacción

Este enfoque ve el grupo, en esencia, como un sistema de individuos que interactúan. La mayor influencia ejercida en esta área es la de Robert Bales, quien desarrolló un método para analizar las aportaciones verbales del individuo en función de sus categorías, es decir: solicitar información, dar opiniones, etcétera, para relacionarlas luego con la conducta y la personalidad (Bales, 1950).

iii) Teoría de los sistemas

La teoría general de los sistemas influyó sobre la mayor parte de las disciplinas; en la obra de Newcomb, la idea central es la de "sistemas interrelacionados de status y roles". Los investigadores del Instituto Tavistock, como Rice, Trist y Miller, utilizaron la teoría de los sistemas de manera extensiva, para describir las organizaciones en función de un proceso de importación, conversión y exportación, lo cual se explicará en el capítulo 8.

iv) Orientación sociométrica

Este enfoque se originó a partir de Moreno, y se ocupa primordialmente de las elecciones interpersonales que unen a los grupos de personas. Hacia 1954 se habían llevado a cabo muchas investigaciones, reseñadas por Lindzey y Borgotta, quienes descubrieron que se había desarrollado muy poca teoría sistemática (Lindzey y Borgotta, 1954).

v) Teoría psicoanalítica

Fue Freud quien por primera vez extendió esta teoría a la vida de los grupos; luego lo seguirían otros, como Scheidlinger y Bion, en particular. Los principales conceptos tratados son el de identificación, ansiedad, mecanismos de defensa e inconsciente. Su obra abarca principalmente más bien teorías y conceptos, que experimentación, y dichas ideas han influido gran parte del trabajo realizado en dinámica de grupo.

vi) Teoría cognitiva

La teoría cognitiva es tal vez la de mayor influencia entre las principales teorías de la conducta humana desarrolladas en el campo de la psicología general, y luego aplicada a los grupos. En términos estrictos, no se trata de una teoría sino de un "punto de vista" que se centra en el modo en que el individuo recibe e integra la información, y cómo esto afecta la conducta. Un buen ejemplo de este enfoque es la obra de Festinger y su teoría de la "disonancia cognitiva" (Festinger, 1957).

vii) Orientación empírico-estadística

Este método procura descubrir conceptos grupales a partir de procedimientos estadísticos tales como el análisis factorial, en oposición a las teorías apriorísticas. Los que trabajan en este campo recurren de manera considerable a las técnicas utilizadas en las pruebas de personalidad; y tal enfoque

está adecuadamente ilustrado por la labor de Belbin, quien lo utilizó para formar equipos eficientes de administración (Belbin, Aston y Mottram, 1976).

A pesar de estos diferentes enfoques y orientaciones, Cartwright y Zander consideran que teóricos y practicantes en el campo de los grupos y la dinámica de grupo postulan en común cuatro supuestos básicos (Cartwright y Zander, 1960):

- i Los grupos son inevitables y ubicuos.
- ii Los grupos movilizan fuerzas poderosas que producen efectos de suma importancia para los individuos.
- iii Los grupos pueden producir consecuencias tanto buenas como malas.
- iv La correcta comprensión de la dinámica de grupo (que puede alcanzarse por la investigación) hace posible que las consecuencias deseables de los grupos puedan deliberadamente lograrse.

Los siguientes capítulos de este libro se centran principalmente en el examen detallado de la quinta categoría de la clasificación de Cartwright y Zander: la "teoría psicoanalítica"; e intentan examinar la influencia del pensamiento psicoanalítico en el estudio de la conducta de grupos y organizaciones. También se describen otras influencias, que ya no son específicamente psicoanalíticas. Por ejemplo, es preciso describir la obra y ascendiente de Kurt Lewin, porque, aunque no era analista sino psicólogo, su influencia poderosa y original subyace a casi todos los estudios de grupos. También se examinará la teoría general de los sistemas, por su vasta contribución a las investigaciones en el campo psicoanalítico.

Sin embargo, el estudio principal se centrará en pensadores tales como Freud, Klein y Bion, y el modo en que el pensamiento original de cada uno de ellos ha sido desarrollado por otros investigadores, en un influyente cuerpo de pensamiento y práctica. Dichas ideas siguen representando una aportación significativa al estudio de la conducta de las personas tal como viven y trabajan juntas en la gran variedad de grupos y organizaciones diferentes en que la mayoría de nosotros pasa tanto tiempo.

Capítulo 2

EL LIDER: LA INFLUENCIA DE SIGMUND FREUD

PSICOLOGIA DEL GRUPO Y ANALISIS DEL YO

En 1921 Sigmund Freud publicó su obra *Psicología de las masas y análisis del yo*.

En términos del pensamiento freudiano, constituye el volumen intermedio de una trilogía que contiene el germen de algunas de sus ideas fundamentales. El año anterior había publicado *Más allá del principio del placer*, en el cual introdujo por primera vez su teoría del "instinto de muerte": el concepto de mórbido, como opuesto al de libido. En 1923 escribió *El yo y el ello*, en el cual revisaba su concepción de la estructura mental, con la división en ello, yo y supervó. 1920

Psicología de las masas y análisis del yo es importante para el estudio de la conducta de los grupos por tres razones:

- i Postula una teoría de funcionamiento del grupo que resulta original y coherente dentro del marco total de la teoría psicoanalítica freudiana.
- ii Formula ideas que se han convertido en punto de partida para pensadores posteriores, y a partir de las cuales se han producido importantes desarrollos.
- iii Expone de qué manera el pensamiento psicoanalítico siempre se ha ocupado de la psicología social (el hombre en relación con otros) y de la psicología individual (el hombre como personalidad discreta).

Antes de la publicación de *Psicología de las masas y análisis del yo* diversos escritores habían publicado ya algunas obras tendientes a formular

una teoría y a presentar datos concretos sobre el hombre social. En 1916, Trotter escribió *Instincts of the Herd in Peace and War*, en el cual postulaba su teoría del "instinto gregario", afirmando que el hombre tiene cuatro instintos primarios: de conservación, de nutrición, sexual y gregario.

En 1920 aparecieron dos importantes obras: *The Crowd: A study of the Group Mind** de Le Bon, y *The Group Mind* de McDougall.

Dentro de este contexto, la obra de Freud sobre psicología de grupo no sólo puede verse como ulterior extensión de sus propias ideas, sino también como respuesta a otras, de diferentes orígenes. En *Psicología de las masas y análisis del yo* Freud analizaba dichas ideas y las evaluaba dentro del marco de la teoría psicoanalítica.

El interrogante básico que Freud procuraba responder hace referencia a la índole del instinto social en el hombre. ¿Los seres humanos forman grupos y se comportan de acuerdo con una modalidad social debido a un instinto básico "dado" por la naturaleza misma del hombre, y que, por lo tanto, no da lugar a su ulterior disección? ¿O el instinto social y la conducta de grupo son expresión de otros instintos, más primarios?

Freud planteó el problema en función de tres preguntas específicas:

- a) ¿Qué es un "grupo"?
- b) ¿Cómo adquiere la capacidad para ejercer una influencia tan decisiva sobre la vida mental del individuo?
- c) ¿Cuál es la índole del cambio mental al que obliga al individuo?

Freud comenzó por efectuar un análisis detallado del libro de Le Bon. Este afirmó que la diferencia entre la conducta individual y la del grupo proviene de "una suerte de mente colectiva": el grupo constituye un nuevo "ser provisional" compuesto por cada miembro individual y, de este modo, las células individuales se combinan para formar un organismo nuevo. Manifestó, asimismo, que en el grupo desaparecen las adquisiciones distintivas y conscientes de cada individuo, de manera que surge una suerte de inconsciente racial o colectivo que conforma las bases de la cohesión y la acción grupal.

De acuerdo con Le Bon, otras fuerzas que entran a funcionar en el grupo son las de "contagio" y "sugestión"; esta última es afín al estado hipnótico. Investigó el concepto de "mente de grupo" y dijo que acusa similitud con la vida mental de los niños y los pueblos primitivos.

Como resultado de su cuidadoso análisis de la obra de Le Bon, a la que consideraba "de merecida fama", Freud planteó dos interrogantes de importancia vital para la formulación de su teoría final. En primer lugar, si existe una mente colectiva, ¿cuál es el vínculo que une al grupo? Le Bon no dio ninguna respuesta. En segundo término, si la sugestión actúa como factor

* Hay versión castellana: *Psicología de las multitudes*, Buenos Aires, Albatros. [T.]

en la conducta grupal, de manera similar al estado hipnótico, ¿quién es, entonces, el "hipnotizador" del grupo?

Freud procedió luego a realizar una reseña del libro *The Group Mind*, de McDougall. Este argumentaba que el factor organizacional es el que ejerce mayor influencia en los grupos, y decía que una multitud requiere un objetivo común a los efectos de convertirse en grupo. Para McDougall, el contagio emocional es el proceso más importante en un grupo, ya que lo lleva a la intensificación de la emocionalidad. Lo denominó "principio de inducción directa de la emoción por medio de la primitiva respuesta simpática". McDougall veía sin ninguna simpatía a los grupos "desorganizados", a los que tildó de excesivamente "emocionales, impulsivos, violentos, veleidosos, incoherentes, irresolutos y dados a la acción extrema" (McDougall, 1920: 45). Tras mencionar cinco condiciones principales que permitirían elevar la vida mental de un grupo semejante hasta un nivel superior, declaró que todas las tareas de tipo intelectual debían quitarse de manos del grupo, y encomendarse a individuos!

La crítica fundamental y más categórica que Freud hace de McDougall, y *Le Bon* estriba en que su explicación básica giraba en torno del concepto (llamado "palabra mágica" por Freud) de "sugestión" a la que dichos autores consideraban un fenómeno irreducible, pero que resultaba extremadamente insatisfactorio para él. "No se ha dado una explicación acerca de la índole de la sugestión, es decir, de las condiciones en que se ejerce una influencia sin adecuados fundamentos lógicos" (Freud, 1922: 37).

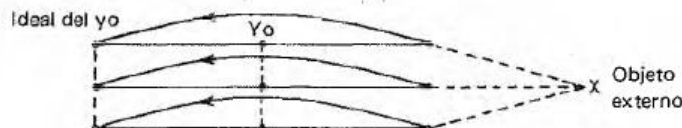
En esa etapa, Freud realizó una contribución tan original como fructífera al debate, introduciendo el concepto de libido para explicar la conducta del grupo. "Libido es la energía de los instintos que tienen relación con todo lo que puede incluirse bajo el término de 'amor'" (Freud, 1922: 37) dijo, y argumentó que la fuerza de cohesión de un grupo deriva de los lazos emocionales de los miembros, que son expresión de la libido. Los dos ejemplos que citó son la Iglesia y el Ejército. Cada uno de estos grupos tiene una cabeza: Cristo en la Iglesia, y el comandante en jefe en el Ejército; y se cree que cada uno de ellos ama a todos los miembros de su grupo por igual. Cada individuo, por lo tanto, tiene un vínculo libidinal con su líder y, en consecuencia, un vínculo similar con cada uno de los restantes miembros del grupo.

Uno de los mecanismos implicados en estos procesos libidinales es el de "identificación", mediante el cual una persona desea ser como otra, en el mismo sentido en que un niño pequeño desea crecer pareciéndose a su padre. Freud sostenía que "la identificación se conoce, en el psicoanálisis, como primera expresión de un vínculo emocional con otra persona" (Freud, 1922: 60). En el proceso de identificación, la persona que desea ser como otra, "introyecta" a esta última en el yo. Este concepto de "introyección" fue postulado por primera vez por Ferenczi, uno de los primeros colaboradores de Freud. Ferenczi creía que el bebé tiende a convertir las experiencias placenteras en parte de sí mismo (introyección), en tanto que desea alejar las dolorosas (proyección). Por lo tanto, en un grupo el vínculo común se basa en una "identificación introyectiva" de cada miembro con el líder. Por ejemplo, en

la Iglesia cada cristiano incorpora en sí mismo a Cristo como ideal, y se identifica con Él. Sin embargo, ¿cómo maneja el yo al objeto introyectado que, en la situación grupal, es el líder? A esta altura, Freud recurrió a su anterior concepto: el de "ideal del yo". Según Freud, el yo se diferencia en dos partes: yo e ideal del yo; este último se ocupa de la autoobservación, la conciencia moral, la censura de los sueños, y representa la influencia central en la represión. (En su obra *El yo y el ello*, Freud reemplazó el ideal del yo por el concepto de superyó). En el proceso de identificación, el objeto se introyecta en el ideal del yo, sea ampliándolo o reemplazándolo. Por ejemplo, en la mención freudiana del Ejército, cada soldado se identifica con el comandante en jefe y reemplaza su ideal del yo por el líder. Otro ejemplo es el de dos personas enamoradas. Para Freud, cuando uno está enamorado, el yo puede enriquecerse (mediante la introyección) o verse empobrecido (el yo se rinde totalmente al objeto y, de hecho, reemplaza al ideal del yo por ese objeto).

Resumiendo estas diversas ideas sobre la libido, el ideal del yo y el proceso de identificación introyectiva, Freud las combinó diciendo: "Un grupo primario está integrado por una serie de individuos que han reemplazado a su ideal del yo por un mismo objeto y, en consecuencia, se han identificado el uno con el otro en su yo" (Freud, 1922: 80). Ilustró dicho postulado con el siguiente diagrama:

Figura 2 La formación de un grupo.



Fuente: Freud (1922: 80).

EL GRUPO Y LA HORDA PRIMITIVA

Hasta entonces, Freud había utilizado el concepto de libido con el fin de entender la conducta del grupo, observando la forma más temprana de vínculo emocional que halló en la infancia: la identificación. Por analogía, la relación entre un niño y su padre se asemeja a la relación entre el líder y los miembros del grupo o, por lo menos, se supone que los mismos procesos psíquicos básicos entran a funcionar en ambas situaciones. Freud aportó entonces ulteriores comprensiones al estudiar la tribu humana originaria.

Tal como se dijera más atrás, en Totem y tabú (1912) Freud procuró aplicar la teoría psicoanalítica a material antropológico. En particular, examinó lo que dio en llamar la "horda primitiva", donde el grupo, gobernado por un líder despótico, eventualmente daba muerte a ese líder y formaba una comunidad de hermanos. Puede decirse que el grupo parece revivir la horda primitiva: "El líder del grupo sigue siendo el padre primitivo: el grupo todavía quiere ser gobernado por una fuerza ilimitada" (Freud, 1951: 99). En Totem y tabú Freud sugería que en realidad la horda primitiva devoró al líder, con lo cual incorporó sus "poderes". En el grupo, el líder es incorporado en cada individuo, ya no mediante su ingestión, sino mediante el proceso de identificación introyectiva. "El padre primitivo es el ideal del grupo que gobierna al yo en lugar del ideal del yo" (Freud, 1922: 100). Esto, según Freud, también explica la hipnosis. El hipnotizador, cuando ordena al sujeto que duerma, se coloca en el lugar paterno y vuelve a despertar en él la relación de sumisión básica hacia el padre. En otras palabras, el hipnotizador se convierte en ideal del yo del sujeto.

En consonancia con este análisis de "psicología del grupo", los principales conceptos formulados por Freud pueden sintetizarse del siguiente modo:

Ideas claves:

i) La principal fuerza operante en un grupo es la libido: el instinto sexual activo dentro de cada individuo, que es fundamental para su conducta, y no se presta a ulteriores análisis. Esto no significa ni implica que la conducta del grupo sea sexual, en el sentido corriente de la palabra. En el orden normal de las cosas, la libido halla su expresión más evidente en la unión sexual de hombre y mujer. Sin embargo, tal como señaló Freud, "en otras circunstancias, [los instintos sexuales] son apartados de esta meta o se les impide alcanzarla, aunque siempre conservan su índole originaria en medida suficiente como para que su identidad siga siendo reconocible (como en el anhelo de proximidad y autosacrificio)" (Freud, 1922: 38).

ii) El grupo se cohesiona a través de lazos libidinales con el líder y con los otros miembros del grupo.

iii) En el grupo, los lazos emocionales derivan esencialmente de la "identificación", que Freud describe como la más temprana expresión de un vínculo emocional con otra persona.

iv) El proceso de identificación entraña la "introyección" del objeto admirado o amado en el ideal del yo. En el grupo, ese objeto es el líder con el cual se identifica cada miembro; y, al tener el mismo objeto, en sus ideales del yo, pueden identificarse entre sí.

v) El líder del grupo es como el líder de la horda primitiva y es capaz de ejercer su autoridad en el grupo porque él es, ahora, el ideal del grupo; cada miembro ha reemplazado con él, a su propio yo.

El libro, evidentemente, abunda en nuevas comprensiones, nuevas ideas e hipótesis, y ubica con toda firmeza el estudio de la conducta grupal y la psicología del grupo dentro del marco total del pensamiento psicoanalítico. Abre nuevas sendas de pensamiento, que serían luego desarrolladas y exploradas por Klein y otros trabajadores en este campo. Por ejemplo, el concepto de identificación introyectiva y de desarrollo del yo adquirió importancia relevante en el desarrollo de la teoría sobre el complejo de Edipo y la formación del superyó.

El libro, sin embargo, presenta un concepto que no está desarrollado en su totalidad, y que parece contener algunas contradicciones. Trátase del concepto de identificación: el proceso mediante el cual se forman las relaciones. Los ejemplos que proporcionó Freud para ilustrar la idea de grupos cohesionados mediante la identificación son el del Ejército y de la Iglesia. Los miembros de ambos grupos se identifican con sus líderes (el comandante en jefe y Cristo, respectivamente), introyectan en sus yoes a esos líderes que ahora devienen sus ideales del yo por un proceso de sustitución, y en consecuencia ellos mismos se identifican el uno con el otro en sus yoes.

Sin embargo, al observar más de cerca estos ejemplos, vemos que parecen ilustrar procesos diferentes. En la Iglesia, el líder, Cristo, se incorpora en cada miembro y se convierte en ideal del yo de cada uno de ellos: este ejemplo ilustra el proceso de identificación por introyección con gran exactitud. Pero el ejemplo del Ejército, ¿ilustra el mismo proceso?

Freud suministró un ulterior ejemplo al hablar del enamoramiento y del proceso de idealización. Dijo al respecto: "Vemos que se trata al objeto de la misma manera que a nuestro propio yo, de modo que, cuando estamos enamorados, desborda de nosotros una cantidad considerable de libido narcisista que inunda al objeto" (Freud, 1922: 74). Evidentemente, el proceso de identificación en este caso, no es de introyección, sino un proceso de salida en este caso hay que invertir las flechas del diagrama freudiano (véase pág. 29), o sea que el movimiento se da desde el yo al objeto, y no al revés. En realidad, Freud se percató de esta manifiesta diferencia, y ofreció un examen breve e incompleto en dos páginas del capítulo final, titulado "Posdata". Allí distinguió entre:

- a) Identificación del yo con un objeto, y
- b) sustitución del ideal del yo por un objeto.

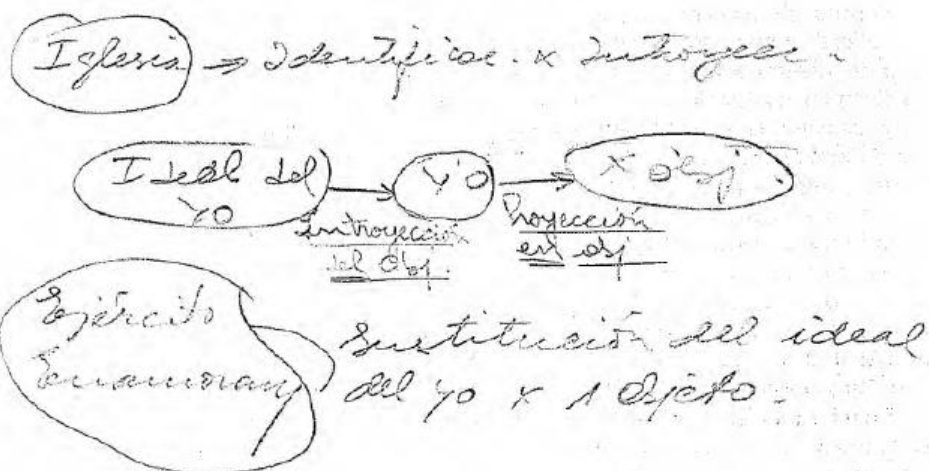
No obstante, ni aun de este modo se resuelve el problema. Freud argumentaba que mientras en el Ejército los soldados tomaban a su superior como ideal, generando vínculos de camaradería entre sí, ellos no se identificaban con aquél. "El soldado se vuelve ridículo si trata de identificarse con el general". Mientras que por el contrario, en la Iglesia los fieles se identifican con Cristo, como con los demás en el amarse el uno al otro.

Identificación

Identificación
x introyección

Enamoramiento
Proceso de salida
Identificación
del 2º y 3º al 1º
x 1º

Da la impresión de que Freud hubiera proporcionado una explicación para dos procesos diferentes (aunque relacionados). La identificación por introyección explica los vínculos que los miembros de la Iglesia establecen con su líder, Cristo, y en consecuencia entre ellos mismos. No obstante, esto no explica los lazos creados en un grupo como el Ejército, o en una pareja "enamorada", donde el flujo de los afectos parece darse en dirección opuesta, es decir, desde el yo hacia el objeto.



Capítulo 3

TRANSFERENCIA Y PROYECCION: LA INFLUENCIA DE FERENCZI

En el capítulo anterior se demostraba que en la teoría freudiana de la conducta del grupo ocupa un lugar central el concepto de "identificación por introyección", es decir, el proceso psicológico mediante el cual los miembros de un grupo, al desear identificarse con el líder, incorporan las ideas y actitudes de éste, haciéndolas suyas. "Introyectan" al líder en la parte de sí mismos a la que Freud denomina ideal del yo, tal como se ilustra en el diagrama de pág. 29.

Sin embargo, se trata, en esencia, de un proceso unilateral, que no explica las situaciones donde el movimiento se da, aparentemente, en la dirección opuesta; o sea, desde el miembro del grupo hacia el líder, como ocurre entre un soldado y su comandante en jefe. Cuando Freud utilizó el término "introyección", reconoció que la idea se originó a partir de otro psicólogo, Ferenczi. Consideramos útil analizar qué fue lo que precisamente dijo Ferenczi sobre el tema, para ver si puede obtenerse mayor información.

Ferenczi era un analista practicante de la hipnosis que recibió considerable influencia de las ideas freudianas. Aunque no escribió específicamente sobre los grupos, le preocupaba la índole primaria de las relaciones, al tratar de entender la base de los vínculos existentes entre los seres humanos. En 1916 publicó una obra de importancia, *Contributions to Psychoanalysis*,* que incluye un capítulo titulado "Introyección y transferencia".

Ferenczi intentó aplicar las ideas del psicoanálisis a la vida cotidiana, de manera de explicar la conducta habitual del hombre. Para Ferenczi, la diferencia entre la conducta neurótica y la normal es de grado; no de cualidad. Comenzó aplicando la idea freudiana de la "transferencia", a la que califica de "uno de sus más significativos descubrimientos". La transferencia

* Hay versión castellana: *Sexo y psicoanálisis*, Buenos Aires, Hormé, 1959. [T.]

hace referencia a la relación altamente emocional que de manera invariable se desarrolla entre paciente y analista durante el análisis. Como la fuerza de esas emociones (amor, odio, dependencia, resentimiento, etcétera) suele ser más poderosa de lo que requiere la situación, revelan el funcionamiento de procesos complejos, que parecen diferir de los que son propios de las relaciones comunes. Freud ya había llamado la atención hacia este fenómeno, y vio en él un proceso central del análisis. El paciente en realidad "transfería" al analista temores, odios y amores que hasta entonces permanecían reprimidos en el inconsciente, pero que eran liberados en la situación analítica y transferidos al analista. El reconocimiento de la transferencia y el análisis de esos sentimientos transferidos, que lleva a su resolución, muy pronto se convirtió en característica central del psicoanálisis freudiano, y sigue siéndolo en la actualidad.

Sin embargo, Ferenczi amplió esta idea diciendo que el proceso de transferencia no sólo tiene lugar en el curso del análisis, sino que es parte de la vida cotidiana. "El diario acontecer de una simple existencia cívica ofrece al neurótico la más rica oportunidad para el desplazamiento, hacia esferas permisibles, de impulsos incapaces de tornarse conscientes" (Ferenczi, 1916: 32).

En otras palabras, los seres humanos continuamente transfieren sus propios sentimientos reprimidos hacia otros, y Ferenczi brindó muchos ejemplos tomados de movimientos políticos y religiosos. Pudo entonces formular una teoría que combinaba los dos procesos psicológicos de transferencia y proyección. Primero consideró la conducta de los paranoicos y los neuróticos.

El paranoico, afirmó, se libera de sus sentimientos desagradables y los "proyecta" (es decir, los transfiere) sobre el mundo exterior. El neurótico, por su parte, hace exactamente lo contrario, e incorpora, o sea, "introyecta", parte del mundo exterior en su propio yo. Sin embargo, Ferenczi consideraba que la conducta patológica sólo era una forma extrema de la conducta de la gente normal.

"Llegamos a la conclusión de que la proyección paranoica y la introyección neurótica son meros casos extremos de procesos psíquicos, cuyas formas primarias pueden demostrarse en todo ser normal.

Además de la proyección, la introyección resulta significativa en lo que atañe a la cosmovisión del hombre".

(Ferenczi, 1916: 41).

Utilizando esos procesos gemelos de identificación, Ferenczi los aplicó a la conducta más temprana del bebé, viendo en ellos el modo en que el recién nacido gradualmente aprende a distinguir una realidad separada de su yo, y no sujeta a su voluntad. De hecho, denominó a esos primeros procesos "la proyección primordial". También aplicó estas mismas ideas para explicar la formación originaria de los conceptos de bueno y malo en el bebé. "El primer

amor objetal y el primer odio objetal son, por así decirlo, las transferencias [proyecciones] primordiales, la raíz de cada introyección futura" (Ferenczi, 1916: 42).

CONCLUSION

El lector podría pensar que estas ideas bastante complejas de Ferenczi tienen poco o nada que ver con la comprensión de la conducta de las personas en grupos y organizaciones. Sin embargo, los capítulos siguientes demostrarán que los conceptos de identificación por proyección e introyección realmente llegaron a ocupar un lugar básico y central en el desarrollo de una teoría de la conducta grupal. Comienzan a revelarnos, también, que la conducta del grupo no es sino una conducta individual amplificada. A diferencia de la sociología, el psicoanálisis explica la conducta de grupos y organizaciones en términos de conducta *intrapersonal*, es decir, en términos de lo que sucede dentro de la psique de cada individuo.

De manera específica, Ferenczi demostró que la vida de una organización puede ser la expresión de los impulsos inconscientes del individuo mediante el proceso de identificación. También aplicó estas ideas para explicar la formación de las primeras "relaciones objetales" en el bebé, que redundan en la identificación de lo "bueno" y lo "malo".

Capítulo 4

EL MUNDO INFANTIL DEL ADULTO: EL APOORTE DE MELANIE KLEIN

La teoría psicoanalítica se ha ocupado siempre de la conducta del niño como clave para entender la conducta del adulto. Sin embargo, a los efectos de comprender la conducta infantil, es preciso comprender el mundo del niño y darse cuenta de que no es, simplemente, el mundo en miniatura del adulto. Por ejemplo, el mundo del adulto está repleto de gente a quien se reconoce mediante una intrincada red de relaciones. Es un mundo colmado de objetos y personas que se combinan formando una infinidad de experiencias que brindan placer o dolor, felicidad o tristeza, junto con una serie de sentimientos menos intensos que suelen pasar inadvertidos.

Freud nos ayudó a entender que el mundo del niño es más simple que el del adulto, ya que contiene sólo un reducido número de objetos y, lo que es más importante, está habitado solamente por uno o dos seres que lo dominan. Ese mundo sólo proporciona experiencias intensas, con sentimientos claramente definidos de dolor o placer que inundan totalmente las emociones del pequeño.

En el mundo infantil, buena parte de lo que sucede es algo que ocurre por primera vez, y cada nuevo comienzo crea el núcleo en torno del cual comienzan a formarse las pautas de conducta. Observamos así que la relación del niño con su madre (o la figura paterna) tiene importancia crucial, por tratarse de la primera relación forjada, la cual, de alguna manera, afecta la formación de todas las relaciones futuras.

Freud se centró, en particular, en niños de tres y cuatro años, ya que creía que en esa etapa comienza a revelarse la sexualidad inicial del pequeño, en lo que denominó complejo de Edipo. A mucha gente le resultó difícil (y aún lo es) aceptar teorías basadas en los supuestos procesos psicológicos de un niño de tres años.

Sin embargo, pronto se desarrollarían nuevas teorías y conceptos de la conducta, basados más en la conducta de los bebés que en la de los niños.

La psicoanalista Melanie Klein siguió inicialmente a Freud al describir su propio trabajo e ideas en función de la teoría estructural freudiana del aparato psíquico: yo, superyó y ello. Sin embargo, a partir de su labor con niños muy pequeños, Klein desarrolló la técnica de analizar su juego en función de sus angustias y fantasías, lo cual la llevó a desarrollar nuevas ideas, algunas de las cuales se apartan de las freudianas.

Las teorías de Klein son complejas y sutiles, y provocaron tan intensa oposición en algunos como total devoción en otros: esto último dio origen a una poderosa escuela de analistas "kleinianos" (Ernest Jones, colaborador de Freud y autor de su biografía oficial, describió de qué manera los puntos de vista de Klein dividieron a la Sociedad Psicoanalítica Británica en dos grupos extremos. La oposición declaró que sus conclusiones no sólo divergían de las freudianas, sino que eran incompatibles con ellas. ¿Debería clasificarse a Klein junto a los demás "herejes", como Adler, Jung, Stekel y Rank, quienes, según Jones, no se habían separado de Freud por haber alcanzado una comprensión más profunda, sino por dejarse "influir por motivos subjetivos (racionalización de resistencias internas)"? (Jones, 1948: 10). No obstante, Jones dio a Klein su *imprimatur*, coincidiendo en términos generales con sus ideas y manifestando que, en el campo de la teorización psicoanalítica, la obra de Klein probablemente desempeñaría un papel central. Efectivamente, así ocurrió.

Freud: Hall

Forjado a
reconstrucción
del poder de
pánico?

PRUEBAS QUE SUSTENTAN SU TEORIA

Tal como se dijo anteriormente, las ideas y teorías de Klein fueron resultado de su observación de los niños pequeños, lo que la llevó a desarrollar una nueva técnica del juego que le permitía analizar su conducta. Descubrió, por ejemplo, que en los niños de dos y tres años había evidencias fehacientes del funcionamiento del superyó, frecuentemente con características muy salvajes.

Klein

2/3 años
Superyó

Ese dato entraba en conflicto con la teoría freudiana del complejo de Edipo. (Freud había argumentado que, entre los tres y los cuatro años, los instintos libidinales infantiles se tornan prominentes cuando el niño intenta desplazar a su padre para obtener el amor de su madre (y viceversa, para la niña). Involucrada en este proceso, está la formación del superyó: el niño introyecta la figura paterna, que luego se internaliza, y de allí en adelante actúa como la conciencia y censor interno del yo. Siguiendo el proceso de elaboración del complejo de Edipo, el niño entra en el período de latencia, cuando los instintos sexuales permanecen latentes, hasta volver a emerger en la adolescencia, para desarrollarse dando lugar a la sexualidad adulta madura. La fase edípica reviste importancia vital para el individuo, ya que afecta las relaciones objetales, la formación del superyó y el desarrollo de una sexualidad genital plena. Evidentemente, si las experiencias infantiles durante esa época contrarían el logro de la elaboración de la situación edípica, los efectos se advertirán en la vida posterior como neurosis y psicosis.

Freud

Caso Juana
P. 100

Freud desarrolló su teoría sobre la base del material que le presentaban durante el análisis que, invariablemente, incluía adultos. Sin embargo, las observaciones de Klein indicaban que esos procesos ya se habían desarrollado y funcionaban en los niños de dos y tres años; por consiguiente, se vio obligada a buscar el desarrollo del superyó en los primeros días de vida. Finalmente, decidió que ese importante desarrollo de la conducta tenía lugar durante los seis primeros meses de vida.

EL MUNDO DEL NIÑO

Klein procuró conceptualizar y describir los procesos mentales que tenían lugar en la mente del bebé desde los primeros días de vida. Freud había argumentado que el mundo infantil es relativamente simple, pero Klein sostuvo que el mundo del bebé es en extremo elemental, ya que consiste en sólo un objeto, es decir, el pecho materno. La primera relación que mantiene el bebé no es con la madre como persona global, sino solamente con una parte de ella, el pecho. En la teoría kleiniana, es ésta la relación primaria que influye en la formación y desarrollo de todas las relaciones futuras.

El pecho es el único objeto en el mundo del bebé, y puede ser fuente de satisfacción total y absoluta o, si le es negado, de total frustración y cólera. Para un adulto es difícil imaginar un mundo en el cual hay un único objeto, y donde ese objeto puede despertar sentimientos tan intensos. Sin embargo, éste es el mundo del bebé tal como lo percibe Klein en su intento de comprender y describir los procesos que tienen lugar en la mente infantil durante los primeros días de vida. De acuerdo con su hipótesis, esos más tempranos procesos que se desarrollan en esa situación elemental, siguen actuando en la vida adulta, y pueden utilizarse como explicación básica de la conducta, tanto normal como anormal.

IDENTIFICACION PROYECTIVA

En las teorías de Klein ocupan un lugar central los mecanismos psicológicos gemelos de identificación proyectiva e introyectiva, que ella utilizó para describir los procesos mediante los cuales se forman las más tempranas relaciones objetales. En el capítulo 2 se señaló que Freud utilizaba la idea de introyección para describir de qué manera los miembros de un grupo se identifican con el líder y, por consiguiente, entre sí. Tal como se indica en el capítulo 3, Ferenczi, al trabajar con el concepto de transferencia, hizo de la proyección y la introyección procesos gemelos en el desarrollo de la persona normal. No obstante, Klein admitió que la fuente de sus ideas estaba en Freud, y no mencionó a Ferenczi en este contexto. Dijo, "Al releer *Psicología de las masas y análisis del yo*, me pareció que él [Freud] se percataba de la identificación por proyección, aunque no la diferenció, por medio de un

término especial, de la identificación por introyección " (Klein, Heimann y Money-Kyrle, 1955: 313, nota al pie de página).

Jaques, analista "kleiniano", fue aún más lejos:

"En *Psicología de las masas y análisis del yo* [Freud] establece ambos procesos de identificación, o sea, la identificación por introyección del objeto, y la identificación por proyección en el objeto. Por cierto, es en ese libro donde se describe por primera vez el proceso que luego Melanie Klein denominó de 'identificación proyectiva'".

(Jaques, 1970: 217).

Aparentemente, ninguno de los dos escritores reconoce debidamente el pensamiento e influencia de Ferenczi, quien ya aplicaba esos términos y conceptos hacia 1909.

LA POSICION ESQUIZO-PARANOIDE

La descripción kleiniana de los orígenes de la conducta entraña tres conceptos básicos. El primero de ellos es el yo, parte central del sí-mismo que "administra" la psique, como mediador entre lo que está dentro del sí-mismo y lo que pertenece al mundo externo. Según Klein, el yo existe desde el comienzo mismo de la vida, aunque, en esa etapa, es rudimentario, frágil y pasible de fluctuar entre el estado integrado y el fragmentario. El segundo concepto es el de libido, la fuerza vital que incluye todos los sentimientos comúnmente asociados con la palabra "amor". El tercer concepto es el muy controvertido de instinto de muerte, lo mórbido, como opuesto a la libido. Esta idea apareció en los escritos posteriores de Freud, y aunque era (y sigue siendo) una cuestión muy debatida entre los analistas, Klein estaba convencida de su existencia.

Al comienzo de su vida, el bebé siente ansiedad debido a la acción del instinto de muerte, que experimenta como miedo a la aniquilación y la persecución. Es aquí donde Klein utilizó los conceptos gemelos de proyección e introyección para explicar las próximas etapas. El bebé identifica esos sentimientos de angustia persecutoria con el único objeto presente en su mundo, es decir, el pecho materno, y proyecta en él esos sentimientos desagradables. De este modo, el pecho es vivido como persecutorio, como un objeto externo incontrolable; luego, introyectado en el yo rudimentario, se convierte en perseguidor interno "al reforzar el miedo al impulso destructivo de adentro" (Klein, 1946: 100).

Sin embargo, en realidad el pecho provoca en el bebé intensos sentimientos de bienestar y satisfacción mientras es amamantado. Klein supuso entonces que el bebé experimenta el pecho como si le brindara dos tipos de sensación totalmente distintos y, en consecuencia, relaciona esto con dos ob-

Pecho mat provee 2 sensaciones: bienestar y satisfacción (p. brevemente)

objetos completamente distintos: el "pecho bueno" y el "pecho malo". Esto se logra mediante el proceso de "escisión", concepto central de las teorías kleinianas. El yo "escinde" al objeto, liberándose del pecho "malo" al proyectarlo hacia afuera, y conserva el pecho "bueno" introyectándolo en el yo. Al escindir el pecho, el bebé fantasea con un pecho bueno y satisfactorio, e introyecta totalmente a ese pecho bueno. Este se convierte entonces, para el bebé, en el primer objeto interno bueno, y actúa como punto focal en su yo. A la vez, el pecho es percibido como "malo" (frustrante y persecutorio), tanto como objeto externo amenazador, como en función de una amenaza internalizada dentro del yo.

He aquí, entonces, la formación de las primeras relaciones objetales y las más tempranas experiencias de amor y odio, y de lo bueno y lo malo. La teoría kleiniana brinda un cuadro más bien sorprendente de la fantasía dinámica de los primeros procesos mentales del bebé, que entraña objetos externos e internos, aunque aun así la realidad de la situación infantil afecta profundamente esos procesos. Ocurre que el grado de satisfacción que efectivamente proporciona el pecho determina también el grado en que el "pecho bueno" internalizado se refuerza en el yo, y la libido infantil puede proyectarse en el pecho externo. Cuando esto no sucede, aumenta la angustia del bebé en relación con su miedo al "pecho malo" externo, lo que da por resultado sádicos ataques (en la fantasía) al pecho, y crecientes temores persecutorios del pecho malo internalizado.

Estos procesos, que implican una escisión, proyección e introyección, tienen lugar en la fantasía del bebé. No obstante, los resultados son reales, por cuanto el objeto escindido guarda relación con el yo y, por lo tanto, la escisión del objeto entraña la escisión del yo. Tal como declaró Klein: "Creo que el yo es incapaz de escindir el objeto (interno y externo) sin que tenga lugar la correspondiente escisión dentro del yo" (Klein, 1946: 101). El resultado final es que sentimientos y relaciones están separados entre sí.

En cierto modo, es como si la lucha primaria entre la vida y la muerte tuviera lugar en la vida mental de cada bebé. La muerte, en forma del instinto de muerte, es apartada del yo por medio de la escisión y proyección. La vida, en forma de libido, puede verse como el modo en que el objeto bueno es internalizado y da por resultado sentimientos de amor proyectados hacia afuera. Según Klein, "En lo que respecta a la escisión del objeto, tenemos que recordar que en los estados de gratificación, los sentimientos de amor se vuelven hacia el pecho gratificante, mientras que en los estados de frustración, el odio y la angustia persecutoria se vinculan con el pecho frustrante" (Klein, 1946: 101). Sin embargo, la escisión entraña un trabajo, el gasto de energía psíquica necesaria para mantener separados los objetos bueno y malo. Sólo a medida que el pecho real proporciona satisfacción, puede el objeto bueno internalizado comenzar a contrarrestar la escisión, y esto redundará en un impulso hacia la cohesión e integración del yo.

Junto con este proceso de escisión, al que Klein denominó el primer mecanismo de defensa contra la ansiedad, se dan los procesos relacionados

muerte y vida

2. Del
complejo
de
escisión

de "idealización" y "negación". Cuanto más angustia persecutoria se experimenta, más se exageran los aspectos buenos del pecho, lo que da por resultado un pecho idealizado, capaz de brindar inagotable gratificación. Unido a esto se da el proceso complementario de negar el pecho malo, y los sentimientos penosos experimentados en la frustración. Sin embargo, no es sólo la negación del objeto malo: el objeto está en relación con el yo y, por lo tanto, el proceso entraña la negación y aniquilación de parte del yo.

Klein habló de "posición esquizo-paranoide" para referirse a los seis primeros meses de vida. Es paranoide porque uno de los principales sentimientos experimentados por el bebé es el de miedo y angustia persecutoria. Es esquizoide debido a la escisión del yo y sus fluctuaciones entre un estado integrado y otro fragmentario. Klein consideró como psicóticos a esos procesos, y creía que si el bebé no puede elaborar esta posición, vuelven a surgir en la vida posterior en forma de paranoia y esquizofrenia. "En las personalidades esquizoides, la violenta escisión del yo y la proyección excesiva tienen por efecto el que la persona hacia quien se dirige este proceso se experimente como perseguidor" (Klein, 1946: 104).

Sin embargo, dentro de estas hipótesis se da la idea de que tales procesos psicóticos infantiles son también los procesos del desarrollo normal: "Los procesos de escisión de partes del sí-mismo y su proyección en objetos son, por lo tanto, de importancia vital para el desarrollo normal, así como para las relaciones objetales anormales" (Klein, 1946: 103). Aunado a esto se da la proyección y la introyección; el equilibrio óptimo entre estos dos procesos afecta de manera vital el desarrollo del yo.

Para sintetizar lo que ocurre en la posición esquizo-paranoide, citemos una frase de Segal que resume sus aspectos centrales:

"A medida que los procesos de escisión, proyección e introyección ayudan a clasificar sus percepciones y emociones, y a separar lo bueno y lo malo, el bebé se siente enfrentado a un (objeto ideal) al que ama y trata de adquirir, mantener e identificarse con él, y a un (objeto malo), en el que ha proyectado sus impulsos agresivos, y que siente como amenaza para sí mismo y su objeto ideal".

(Segal, 1973: 67).¹

LA POSICION DEPRESIVA

Aunque Klein afirmó que no hay una clara división entre los dos estadios de desarrollo, postuló que la segunda etapa de desarrollo infantil se inicia aproximadamente hacia la segunda mitad del primer año. La experiencia paterna común revela un cambio observable en la conducta infantil por ese

¹ Segal (1973) proporciona una bibliografía completa de las obras publicadas por Klein.

Posic. esquizo-paranoide

2º Etapa de desarrollo

entonces: el pequeño comienza a reconocer a su madre, viendo en ella a una persona total. El concepto de totalidad y la integración de partes, tanto en objetos externos como en el yo, son las características esenciales de este estudio. A estos procesos contribuye la maduración del sistema nervioso central y el desarrollo y crecimiento fisiológico general.

El reconocimiento de la madre como objeto total implica dos aspectos del desarrollo psíquico. En primer lugar, el niño comienza a relacionarse con la madre como objeto total y no con objetos parciales, tales como el pecho, rostro y demás. En segundo término, aquel comienza a reconocer que las experiencias buenas y malas no emanan de dos fuentes separadas, una madre buena y una madre mala, sino de una sola persona, que es la fuente de ambas.

En la medida que se va desarrollando el reconocimiento de la madre como objeto total, también se desarrolla el yo como un todo integrado, a la par que disminuye la escisión y la proyección. Esto lleva a una "mayor comprensión de la realidad psíquica y a una mejor percepción del mundo externo, así como a una mayor síntesis entre las situaciones internas y externas" (Klein, 1946: 105).

A medida que el bebé comienza a darse cuenta de que la fuente de frustración y gratificación es la misma, también se percató de que él mismo puede amar y odiar a la misma persona: su madre. Los sentimientos característicos, en esta posición, son la depresión, la desesperación y la culpa, debido a que el bebé cree que ha dañado o puede dañar, que ha destruido o puede destruir, a su objeto amado. En consecuencia, Klein llama a este segundo estadio "la posición depresiva".

Cuando el bebé elabora esta posición, con la creciente integración del yo y el establecimiento de una relación con el objeto total, surge el impulso hacia la reparación, el deseo de restaurar y reparar lo que creyó destruido por sus propios impulsos sádicos. Así como el bebé creía que había destruido, ahora cree que puede restaurar y reparar, lo cual redundó en una lucha constante entre los impulsos destructivos y los de reparación y amor. Si los impulsos de amor son exitosos y el amor de la madre fortifica, confirma y recompensa esos impulsos, entonces el bebé experimentará renovadas esperanzas. Ello conducirá a una ulterior disminución de la proyección y escisión, y al firme establecimiento de un superyó, experimentado como fuente de amor más que como objeto fuertemente persecutorio.

IMPLICACIONES PARA LA CONDUCTA ADULTA

Las detalladas teorías de Klein sobre los primeros procesos mentales en la vida del bebé le permitieron utilizarlas para explicar la conducta adulta, tanto normal como anormal. Había demostrado que la formación de la más temprana relación entrañaba una identificación proyectiva e introyectiva, ligada a la escisión y la negación. Klein creía que los adultos normales, al experimentar situaciones de angustia persecutoria, vuelven a esta temprana pauta de conducta y utilizan los procesos de identificación proyectiva e intro-

yectiva como defensa contra su ansiedad. Ejemplo de ello puede ser el ataque, verbal o físico, que un hombre podría hacer contra otro varón, que muestra signos de homosexualidad. La teoría kleiniana lo explicaría diciendo que el atacante identifica las partes homosexuales no resueltas en sí mismo con el homosexual declarado, y las proyecta sobre éste. Ahora ya las ha externalizado y las ha expulsado, por lo cual todo el miedo y el odio que llevaba dentro, dirigido contra sí mismo, pueden descargarse sin peligro contra el homosexual. De hecho, el homosexual no es más que el receptáculo de los malos sentimientos internos del atacante.

Homosexual

Otro ejemplo podría ser el modo en que un adolescente convierte en objeto de idolatría a una estrella de la canción popular. Como desea parecerse al astro, se identifica con él y lo introyecta, escindiendo las partes malas, negándolas totalmente e idealizando los aspectos buenos. En consecuencia, el adolescente adoptará una visión que niega por completo cualquier crítica que se haga de la persona a quien idolatra. Este proceso, por supuesto, no se restringe solamente a los jóvenes, y puede usarse para explicar la fe ciega que a veces despiertan los líderes políticos.

*Dioses
etc.*

Las teorías kleinianas también pueden utilizarse para explicar la conducta de los psicóticos, en especial paranoicos y esquizofrénicos. El paranoico es alguien que continuamente siente que la gente lo persigue. Cree que los vecinos hablan de él, o que alguien está tratando de envenenarlo. Esto puede explicarse diciendo que, por alguna razón, la persona, como bebé, fue incapaz de transitar la primera posición "esquizo-paranoide". Como resultado, el adulto continúa escindiendo violentamente el sí-mismo y, mediante una proyección excesiva, siente que la persona hacia quien se dirige este proceso lo está persiguiendo. De hecho, en su mente los perseguidores son los objetos malos. El esquizofrénico es el hombre que, imposibilitado de resolver las diferentes partes de sí mismo, todavía experimenta un yo fragmentado, dando con frecuencia signos de depresión porque es incapaz de resolver las partes contradictorias del yo y, por lo tanto, de superar la posición depresiva.

Evidentemente, las implicaciones de la teoría kleiniana son mucho más amplias de lo que puede cubrir este capítulo. Sin embargo, es importante comprender el lugar central que asigna a los procesos gemelos de identificación proyectiva e introyectiva. El capítulo siguiente mostrará de qué manera estos dos procesos forman el núcleo de una única teoría de la conducta de los grupos y de las organizaciones.

Capítulo 5

LOS GRUPOS Y SUS SUPUESTOS BASICOS: LA INFLUENCIA DE WILFRED BION

Tal vez la teoría más original de la conducta de los grupos y de las organizaciones haya sido la desarrollada por Wilfred Bion, quien, junto con Freud y Lewin, constituye la fuente más importante de influencia teórica. La parte principal de la obra de Bion fue llevada a cabo cuando era miembro del Instituto Tavistock de Relaciones Humanas en Londres y en un libro en que Dicks cuenta la historia de ese instituto; escribió: "la mayoría de nosotros, integrantes del círculo de Tavistock, asignábamos un lugar de preeminencia a la vasta contribución conceptual de Wilfred Bion sobre la teoría y práctica de las relaciones grupales" (Dicks, 1970: 309).

Bion, psicoanalista de la escuela kleiniana, contribuye de continuo en la esfera del psicoanálisis, con la publicación de varios libros sobre la materia. Sin embargo, lo fecundo de su obra se encuentra en una serie de trabajos publicados entre 1943 y 1952, en los que relata sus distintas experiencias con grupos, y a partir de los cuales gradualmente desarrolló una teoría completa.¹

EL EXPERIMENTO DE NORTHFIELD

Durante la última guerra mundial, Bion sirvió como psiquiatra en el ejército y estuvo a cargo del ala de entrenamiento del hospital de Northfield, un hospital militar psiquiátrico que albergaba alrededor de cien hombres. Descubrió que las neurosis de los soldados no sólo se revelaban en su moral baja, su apatía y la suciedad de las salas, sino también en el modo en que tanto pacientes como miembros del personal hospitalario lo asediaban de continuo con aparentes problemas administrativos que, para Sofer, eran "problemas neuróticos de las personas mismas, exagerados en términos organizativos" (Sofer, 1973: 703).

1 Trabajos que fueron compilados y publicados en un solo libro: Bion (1968).

Experiencia en y. Paídos

Al encarar el problema, Bion razonó que, en un sentido militar estricto (había sido comandante de tanques durante la Primera Guerra Mundial, ganando la Distinguished Service Order), la disciplina podía restaurarse si los hombres se volvían a unir en contra de un enemigo común. Percibió que ese enemigo común era "la existencia de la neurosis como forma de incapacidad de toda la comunidad"; y llegó a la conclusión de que esa neurosis debía sacarse a relucir como problema de la organización (problema que obstaculizaba el trabajo efectivo del ala de entrenamiento), y que en los miembros del grupo debía alentarse el trabajo colectivo para poder superarla. El resultado fue un experimento de seis semanas, conocido en la actualidad como "experimento de Northfield", que suministraría las bases de la futura labor de Bion con grupos. Se estableció un marco disciplinario para los soldados, según el cual cada hombre debía integrarse a un grupo, dedicado, por ejemplo, a lectura de mapas, tareas manuales, etcétera. También se pasaba revista diaria obligatoria, la que llegó a convertirse en una suerte de seminario terapéutico donde podían analizarse objetivamente las actividades del ala.

A medida que el ala de entrenamiento adquiría mayor poder de auto-crítica, los pacientes asumían una mayor responsabilidad y poder de iniciativa. Comenzó a elevarse la moral, se constituyeron y desarrollaron mayor cantidad de grupos, y pudo advertirse que la limpieza era cada vez mayor en las salas, de manera que Bion pudo decir: "a pesar de la población cambiante, el ala tenía un inconfundible espíritu de cuerpo" (Bion, 1968: 21). Los cambios esenciales residían en que los hombres se preocupaban cada vez más por su capacidad para tomar contacto con la realidad, de establecer relaciones entre sí, y trabajar en colaboración y con eficacia en una tarea común.

IMPLICACIONES DEL EXPERIMENTO

La descripción de este breve experimento, publicado por primera vez en 1943, contenía las simientes que luego germinarían dando lugar a una teoría de amplio alcance sobre el funcionamiento de grupos (Bion y Rickman, 1963).

Estas eran:

- i) La psicología individual es, fundamentalmente, psicología de grupo. La conducta de un miembro del grupo influye sobre la de todos los demás miembros, y es influida por la de éstos.
- ii) El funcionamiento racional de un grupo se ve profundamente afectado por las emociones y sentimientos irracionales de sus miembros. El pleno potencial del grupo sólo se libera cuando se reconoce ese hecho, y se lo enfrenta.
- iii) Los problemas administrativos y de manejo son, simultáneamente, problemas personales e interpersonales, expresados en términos organizacionales.

- iv) El grupo se desarrolla cuando aprende por experiencia, a tomar mayor contacto con la realidad.

EL SURGIMIENTO DE UNA TEORIA DE LA CONDUCTA GRUPAL

En 1948 Bion comenzó a "admitir" grupos en la Clínica Tavistock, y su libro *Experiencias in Groups* (1968)* describe dichas experiencias y el modo en que las interpretó. Sus informes iniciales demostraron que en los grupos reinaba el aburrimiento, la apatía y la conversación deshilvanada. Los miembros del grupo (algunos, pacientes; otros, no) parecían tener algo en común como ser: que no estaban recibiendo lo que habían esperado y Bion tampoco se estaba conduciendo del modo que esperaban.

En esta etapa, importa observar y comprender la conducta de Bion en el grupo. En esencia, desempeñó el clásico rol del psicoanalista que proporciona interpretaciones de la conducta para tornar consciente lo que se mantenía inconsciente, y revelar la fantasía a la luz de la realidad. Sin embargo, la única diferencia de carácter innovador, residía en que trataba a todo el grupo como el paciente, suministrando las interpretaciones al grupo, y no a los individuos. Afirmó, de manera bien específica, que la psicoterapia de grupo no es terapia individual practicada en público, sino dirigida al grupo como un todo. Era claramente el líder del grupo, en virtud de encontrarse en la posición de psiquiatra, pero, tal como él mismo manifestó: "Aprovecho esta situación para no establecer reglas de procedimiento ni postular ninguna agenda" (Bion, 1968: 77).

La conducta de Bion causó cierta confusión y perplejidad en el grupo, lo que inicialmente lo indujo a aislar dos aspectos de la conducta grupal para su consideración: El primero de ellos era la fútil conversación del grupo, la cual, según dijo, carecía casi totalmente de contenido intelectual y juicio crítico. Esto se debía a la influencia de las poderosas emociones en el grupo, que anulaban toda posibilidad de labor positiva. El segundo de los aspectos mencionados hacía referencia a la índole de los propios aportes de Bion: "Aparentemente, parecían referidos a asuntos que no tenían ninguna importancia para nadie, como no fuera yo mismo" (Bion, 1968: 40).

Al persistir Bion en su método y adquirir mayor experiencia sobre la conducta de grupos, gradualmente fue percibiendo una mayor regularidad y la aparición de pautas en lo que inicialmente parecía una mera actividad librada al azar. Su libro describe el lento desarrollo de sus teorías y su gradual evolución.

LA TEORIA DE LOS SUPUESTOS BASICOS

Bion describió varios encuentros de grupo en los cuales dos personas participaban de una conversación, mientras que el resto del grupo permanecía

* Hay versión castellana: *Experiencias en grupos*, Buenos Aires, Paidós, 1974. [T.]

en silencio, aunque aparentemente prestaba atención. Sugirió entonces que tanto la pareja como el grupo asumieran el supuesto básico de que la relación era, en cierto sentido, sexual. Era un supuesto no expreso, que podría haber resultado muy poco realista. Sin embargo, en apariencia tanto la pareja como el grupo se condujeron "como si" el supuesto fuese real, sostenido y admitido por todo el mundo. Se convirtió en base no expresa e inconsciente de su conducta, sobre la cual imprimía su influencia y dirección, y a la cual se adhirieron todos los miembros del grupo. Sobre esta base, Bion desarrolló una de las partes centrales de su teoría. Siempre que funciona un grupo, puede comportarse como si todos sus miembros asumieran un supuesto básico en común, lo cual de manera directa influiría sobre la actividad grupal. Bion lo llamó "grupo de supuesto básico" con lo cual quería decir que el grupo se comportaba de una manera específica, "como si" todos los miembros adoptaran un supuesto básico en común. Creía que el supuesto básico teñiría, afectaría e impregnaría cualquier labor racional que se propusiera realizar el grupo.

Pero si
no funciona

Según Bion, hay en los grupos tres estados emocionales distintivos, a partir de los cuales pueden deducirse tres supuestos básicos. Sólo uno de ellos se pondrá de manifiesto por vez, aunque puede modificarse tres o cuatro veces en el curso de una hora, o mantenerse durante tres meses. El primero de ellos es el supuesto básico de dependencia (sbD).

DEPENDENCIA (sbD) → LÍDER = MESÍAS / OMNIPOTENTE

Cuando un grupo trabaja partiendo del supuesto básico de dependencia, se comporta como si "el grupo se reuniera para ser sostenido por un líder, de quien depende para su nutrición, material y espiritual, y para su protección" (Bion, 1968: 147). En consecuencia, los miembros de un grupo tal se comportan como si fueran inadecuados e inmaduros, no supieran nada y nada pudieran aportar. A la vez, actúan como si el líder fuera omnipotente y omnisciente: alguien que puede resolver todas las dificultades y todos los problemas como por arte de magia. Bion citó las palabras de un miembro de uno de sus grupos, que ilustran con exactitud dicho concepto. Al preguntársele por qué no colaboraba, el miembro replicó: "No necesito hablar porque sé que basta con que siga viniendo un tiempo lo suficientemente prolongado, para que todas mis preguntas hallen respuesta, sin que yo tenga que hacer nada" (Bion, 1968: 148). Este grupo de supuesto básico, por lo tanto es hostil a cualquier método científico, ya que actúa como si el poder fluyera de la magia del líder, al que se puede idealizar hasta verlo convertido en una suerte de dios.

Este culto del líder todopoderoso florece siempre que alguien esté dispuesto a desempeñar ese papel de la manera en que lo desea el grupo. Este puede también deificar alguna idea u objeto, tal como una "biblia" de los hechos pasados del grupo, que domina entonces sus actuales actividades. Cuando ello ocurre, no puede efectuarse ningún aprendizaje ni trabajo al-

(p.e. en
presente)

guno. Ocurre que el supuesto básico de dependencia, en pleno funcionamiento, protege al grupo de la realidad de manera conveniente. La única dinámica de la conducta del grupo surge de las fantasías internas de éste, en una suerte de locura colectiva contra la cual tropieza cada miembro, y que sofoca cualquier pensamiento independiente o trabajo en colaboración.

Sin embargo, ¿qué ocurre en un grupo semejante cuando el líder no logra satisfacer las expectativas? Esto suele suceder de manera inevitable, ya que ningún miembro del grupo puede nunca actuar como líder del modo como el supuesto del grupo lo demanda. Todo aquel que sea lo suficientemente tonto o valiente como para asumir ese rol, tarde o temprano provocará la decepción del grupo, y su hostilidad. Esto explica algunas de las primeras experiencias de Bion, cuando el grupo claramente llegó a aceptarlo como el "doctor" que curaría a todos, aunque luego ignoró o rechazó sus aportes. El grupo había asumido el supuesto básico de dependencia, y la conducta de Bion no se ajustaba al rol de líder de un grupo dependiente. Por lo tanto, sus palabras y su rol provocaron rechazo y cierta hostilidad: él se negaba a ser el cómplice en las fantasías inconscientes del grupo.

Según Bion, cuando el grupo rechaza a un líder porque éste no satisface sus expectativas, elige a otro que es el miembro más enfermo: "un definido caso psiquiátrico". Sin embargo, se repite el mismo proceso, y el grupo destituirá a ese líder y procurará reinstalar al anterior. Esta oscilación, entre la creencia que el líder es en determinado momento "bueno", y en otro, "malo" o "loco" y luego un "genio", provoca una situación altamente emocional y explosiva, que el grupo puede tal vez no ser capaz de contener. Puede extenderse a otros grupos, y sólo se detiene cuando se ha atraído un número suficiente de grupos externos como para absorber la reacción. En la práctica, esto puede terminar en quejas ante "una autoridad superior", como es el caso de la carta dirigida a un miembro del Parlamento.

Hay otro modo en que un grupo de "sbD" puede reaccionar ante las exigencias de desarrollo: consiste en dividirse en dos subgrupos, dando lugar a un cisma. Un subgrupo, al manipular al líder, sea una persona, una "biblia" o una tradición, se asegurará de que el apoyo al grupo no exija sacrificios penosos y, por lo tanto, puede volverse popular, aunque estancado y dogmático.

El otro subgrupo puede comportarse de manera diferente, al manipular al líder de modo tal que la pertenencia al grupo plantee tantas exigencias que nadie desee participar. Los objetivos de ambos grupos, sin embargo, son los mismos: impedir que la realidad se introduzca en sus fantasías.

EMPAREJAMIENTO (sbE) → ESPERANZA = creación de la realidad

Cuando un grupo funciona según el supuesto básico de emparejamiento, se comporta "como si" los miembros se hubieran reunido con el fin de que dos personas formen una pareja y creen un nuevo líder, todavía no nacido. Ese "esperado" acto de creación tiene un carácter eminentemente sexual, aunque el sexo carece de importancia. El grupo de supuesto básico de em-

parejamiento se caracteriza por la esperanza, esperanza de que nazca un mesías para liberarlos de sus angustias y miedos. Esta esperanza puede expresarse de distintas maneras, como, por ejemplo, que la próxima estación (no importa cuál) será más agradable que la presente, o que el método de terapia de grupo revolucionará a la sociedad, etcétera. Sin embargo, dentro de esta misma esperanza están las simientes de la decepción futura, porque la esperanza existe sólo en tanto el líder, sea un mesías o una idea, siga sin nacer. "Sólo al seguir siendo una esperanza, ella existe como tal" (Bion, 1968: 152). En la medida en que el grupo logra crear al líder, se debilita la esperanza, ya que, de inmediato e inevitablemente, esa persona o ideal "esperado" fracasará en su intento de liberar al grupo de sus proptos temores, porque éstos surgen desde adentro del grupo e incluyen emociones tales como la destructividad, el odio y la desesperación. Una vez más, este supuesto básico es, en esencia, un mecanismo de defensa del grupo. Impide que éste entre en contacto con la realidad, manteniéndolo como sistema cerrado. La dinámica surge enteramente desde adentro del grupo, y posibilita que las fantasías de lo que puede suceder oscurezcan lo que en realidad está sucediendo. Esto le permite al grupo negar cualquier acción difícil y, posiblemente, penosa, provocada por la toma de conciencia de lo que realmente sucede.

ATAQUE-FUGA (sb A-F)

*Lucha contra el grupo
en su totalidad y destrucción
del grupo y del líder*

El tercer supuesto básico que puede influir sobre la conducta del grupo es el de ataque - fuga, o sea que "el grupo se ha reunido para luchar contra algo o huir de ese algo. Está preparado para cualquiera de esas dos cosas, de manera indistinta" (Bion, 1968: 152). Bion expresó que el ataque o la fuga parecen ser las únicas (dos técnicas de autoconservación) conocidas por el grupo.

Si un grupo está preocupado por este supuesto básico, ignorará todas las demás actividades o, en su defecto, intentará reprimirlas o evadirlas. El líder es más importante aquí que en los otros dos grupos de supuesto básico, ya que la acción es esencial para preservar al grupo. La persona que acepta el rol de líder en un grupo de ataque - fuga debe estar preparada para conducirlo contra el enemigo común y, cuando éste no existe, para crearlo. De ella se espera que reconozca el peligro y los enemigos, y aliente a sus seguidores hacia las demostraciones de valor y autosacrificio. Sin embargo, este liderazgo se basa en la paranoia: "ellos" ponen en peligro al grupo, "ellos", encarnación del mal, deben ser atacados y destruidos. Una vez pasado el peligro, el líder es ignorado, así como cualquier declaración que efectúe, y que no se refiera al ataque o a la fuga. Según el concepto de Bion, un líder tal es, en su totalidad, creación del grupo: "el líder no tiene más libertad que cualquier otro miembro del grupo para ser él mismo" (Bion, 1968: 177). Una vez más, el grupo que funciona de acuerdo con este supuesto no puede desarrollarse ni hacer ningún trabajo útil, porque todas sus energías se concentran en las

fantasías grupales. No se prueba la realidad, o se la mantiene deliberadamente distante, ya que de lo contrario el grupo tendría que enfrentar la terrorífica verdad de que el enemigo que los amenaza no está afuera, sino adentro.

EL GRUPO DE TRABAJO

En términos de Bion, el "grupo de trabajo" hace referencia a ese aspecto del funcionamiento grupal que configura su tarea "real". Todo grupo, sea el pequeño grupo de un comité o uno grande, como el ejército, tiene una tarea específica y manifiesta que cumplir. Para lograrlo, los miembros del grupo deben colaborar y usar un enfoque sofisticado, organizando las estructuras administrativas y formales con el fin de cumplir la tarea. Dentro de este grupo de trabajo, determinadas ideas cumplen un papel destacado, tales como la de desarrollo y método científico (por embrionario que sea). En los grupos de supuesto básico, hay una creencia subyacente de que el individuo está plenamente capacitado, por instinto, para cumplir un papel cabal en la actividad grupal. En el grupo de trabajo, por el contrario, los miembros son conscientes de que deben aprender y desarrollar sus habilidades, tanto personales como interpersonales, antes de que puedan realizar una contribución cabal. Como corolario, se percatan de que el desarrollo resulta de participar en tal grupo. Quizá sea ésta la principal diferencia entre los dos aspectos del funcionamiento grupal. El grupo de trabajo produce crecimiento y desarrollo; el grupo de supuesto básico, en cambio, estancamiento y regresión. El grupo de trabajo está en contacto con la realidad, y de ese modo funciona como sistema abierto, consciente de que debe realizarse el trabajo para mantener el equilibrio de fuerzas entre lo que hay dentro del grupo y lo que está afuera. El grupo de supuesto básico actúa como si fuera un sistema cerrado, ignorando la realidad externa y defendiéndose contra ella.

En este sentido, Bion sugirió que las características del grupo de trabajo son similares al concepto freudiano del yo, el cual, como se dijera anteriormente, es esa parte del aparato mental que actúa como mediador entre la realidad externa y el resto del sí-mismo.

Otra diferencia importante entre la conducta en el grupo de supuesto básico y el grupo de trabajo se revela en el modo en que las personas se relacionan entre sí. En el grupo de supuesto básico, Bion lo denomina "valencia": "La facilidad del individuo a entrar en combinación con el grupo, para hacer los supuestos básicos y actuar en ellos" (Bion, 1968: 116). Es algo espontáneo e instintivo, que no requiere ningún esfuerzo y parece ser parte inherente de la conducta humana. Por el contrario, en el grupo de trabajo, cada individuo debe hacer un esfuerzo consciente para comprender a la otra persona, mientras trabajan juntos. Esto es algo muy distinto de la valencia, e implica el desarrollo de una habilidad para las relaciones humanas: Bion lo denominó "cooperación". Al combinar el concepto de grupo de trabajo y de grupos de supuesto básico, Bion pudo postular una teoría amplia y singular de la conducta grupal. Ella demuestra que un grupo es capaz de funcionar como

grupo de trabajo donde los miembros cooperan para cumplir una tarea común y, porque están en contacto con la realidad, se desarrollan y cambian a medida que lo van logrando. Pero esto también demuestra que el mismo grupo puede funcionar como grupo de supuesto básico, comportándose como si se hubiera reunido con miras al emparejamiento, la dependencia o al ataque-fuga. De acuerdo con esta modalidad, el grupo utiliza su energía para defenderse a sí mismo de sus propios miedos y angustias internas, y en consecuencia ni evoluciona ni produce nada eficaz.

Es importante comprender que el grupo de trabajo y los grupos de supuesto básico no son grupos diferentes formados por individuos también diferentes, sino que se trata de los mismos individuos que trabajan de modos distintos. Las emociones vinculadas a cada uno de los tres supuestos básicos pueden sofocar, en cualquier momento, el funcionamiento más racional del grupo. El conflicto surge cuando el grupo básico se agrega al de trabajo.

conflicto
GT + GS

GRUPOS DE TRABAJO ESPECIALIZADOS

Sobre la base de las ideas expuestas, Bion postuló la idea de "grupos de trabajo especializados". En realidad se trata de subgrupos "desgranados" del grupo principal, cuya tarea más importante es tratar los supuestos básicos en defensa del grupo principal, con lo cual permiten que la función de grupo de trabajo propia del grupo central se lleve a cabo con eficacia. Si se considera a la sociedad en general como grupo principal, entonces diversas partes de ella pueden percibirse operando como grupos de trabajo especializados. El Ejército puede juzgarse como un grupo de trabajo especializado, que se ocupa del ataque y fuga. La Iglesia se interesa primordialmente en la dependencia, y la aristocracia en el emparejamiento, es decir que espera el nacimiento de un líder genéticamente puro (presumiblemente la monarquía). Sin embargo, corren siempre el riesgo de hacer realmente algo, funcionando como grupo de trabajo más bien que como grupo de supuesto básico. Para contrarrestarlo, deben, continuamente, repudiar cualquier logro, y traducir la acción en una mentalidad de supuesto básico. De ese modo, la Iglesia dirá: *Non Nobis, Domine* (la gloria sea contigo, Señor) tras realizar una labor satisfactoria; el Ejército alentarán la creencia de que todo puede lograrse por la fuerza, siempre que nunca se la aplique; y la aristocracia insistirá en que ella (y la monarquía) son esencialmente democráticas.

UN ENFOQUE PSICOANALÍTICO DEL GRUPO

Inicialmente, Bion procuró más bien desarrollar sus teorías en términos generales, que referirlas específicamente al psicoanálisis. Como él mismo escribe: "He intentado deliberadamente despojarme de cualquier previa teoría psicoanalítica de grupo —en la medida en que ello le fuera posible a un psicoanalista que abiertamente se propone investigar el grupo a través de intui-

ciones desarrolladas psicoanalíticamente— con el fin de lograr una visión desprejuiciada" (Bion, 1968: 165). No alcanzó totalmente esa meta. Subyacente a su concepto del grupo de trabajo y de los grupos de supuesto básico, se encuentra la teoría freudiana. El grupo, cuando trabaja de manera racional y cooperativa, es como el yo, que media entre la realidad y el sí - mismo.

Como el yo, el grupo de trabajo puede verse influido y, a veces, abrumado por emociones que surgen de procesos inconscientes. En el grupo, Bion desempeñó el rol de analista para el grupo como un todo, ayudando a éste a llevar esas fantasías inconscientes (no reconocidas en el grupo de supuesto básico) al plano del grupo de trabajo, donde se las puede reconocer y manejar conscientemente en el "aquí y ahora", del mismo modo que se encara la transferencia en el análisis individual.

Sin embargo, ¿hasta qué punto es completa la teoría de Bion? ¿Son los grupos de supuesto básico la explicación final, que interpreta cabalmente los procesos y conductas grupales? ¿Son ellos fenómenos de conducta básicos; causa, y no efecto?

Bion ya había dado algunos indicios que sugerían que los grupos de supuesto básico estaban interrelacionados de alguna manera, y que podían ser el resultado de otros factores, más primarios. Al respecto, manifestó: "A veces conviene pensar que el supuesto básico ha sido activado por pensamientos conscientemente expresados; otras, en emociones provocadas con fuerza que son el resultado de una actividad protomental" (Bion, 1968: 101).

Para Bion, este "sistema protomental" es una matriz de hechos físicos y psicológicos indiferenciados, de los cuales fluyen las emociones apropiadas para cada uno de los tres supuestos básicos. En el nivel del sistema protomental, el grupo se desarrolla hasta que sus emociones devienen expresables en términos psicológicos. Tan sólo cuando los hechos específicos emergen como fenómenos psicológicos observables, se hace factible diferenciar cada uno de los supuestos básicos. Para Bion, la interrelación de los mismos es tal, que los fenómenos de grupo no sólo revelan el funcionamiento de un supuesto básico específico, sino que también implican una conspiración entre el grupo de trabajo y el supuesto operante básico con el fin de encerrar a los otros dos supuestos dentro del sistema protomental, y no permitirles funcionar.

Al igual que esta idea, los supuestos básicos parecen poseer otros aspectos en común; por ejemplo, que todos incluyen la existencia de un líder. En el supuesto de ataque - fuga esto es obvio. En el supuesto de emparejamiento, el líder, sea una persona o una idea, sigue sin nacer. En el supuesto de dependencia se requiere un líder que desempeñe el rol de dios mágico que puede librar al grupo de todo mal. Sin embargo, quizá lo más importante sea que las mismas emociones (tales como miedo, odio, sospecha y ansiedad) se ponen de manifiesto cuando funciona cualquiera de los supuestos básicos. Es la combinación de estas emociones, que no sólo incluyen las reveladas sino también las reprimidas, lo que resulta peculiar para cada supuesto. Esta certidumbre abre a Bion el camino para completar su teoría, postulando su hipótesis sobre los mecanismos de conducta que subyacen a los supuestos básicos.

BION Y MELANIE KLEIN

Recordará el lector que un concepto central de las teorías de Klein es el de identificación proyectiva, y el modo en que la conducta adulta puede regresar a mecanismos infantiles característicos de las posiciones esquizo-paranoide y depresiva. Bion utilizó estos conceptos para completar y apuntalar su teoría de los grupos, viéndolos no sólo como fenómenos individuales, sino también grupales. Es preciso comprender que ubicó esos mecanismos y procesos en la médula misma de la conducta de grupo: "Sin la ayuda de esas dos series de teorías, dudo de que sea posible ningún adelanto en el estudio de los fenómenos grupales" (Bion, 1968: 8).

Bion creía que la fuente de los principales impulsos emocionales en el grupo se originaba en los procesos descritos por Klein. La ansiedad persecutoria y el miedo, característicos de la posición infantil, se dan en el grupo cuando sus miembros se ven enfrentados a la realidad de su propia conducta. Para protegerse de esos temores y "en su contacto con la complejidad de la vida en un grupo, el adulto recurre, en lo que podía ser una regresión masiva, a mecanismos descritos por Melanie Klein como típicos de las tempranas fases de la vida mental" (Bion, 1968: 141).

El grupo brinda también otro estímulo para esos procesos, ya que, según Bion, el grupo puede aproximarse muy cercanamente a lo que es el cuerpo de la madre en la mente del individuo. Esto crea la situación de mecanismos característicos de la posición esquizo-paranoide, de manera que se producirá tanto la escisión del yo, como la del objeto, junto con la identificación proyectiva y la negación.

Estas ideas contribuyen a explicar las propiedades comunes de los supuestos básicos y revelan que en realidad no constituyen fenómenos de conducta fundamentales e irreductibles. Son expresiones específicas de ansiedad psicótica dentro del grupo, y son mecanismos de defensa contra esa ansiedad. Su base común atañe al mecanismo de escisión e identificación proyectiva, y a las ansiedades primitivas de relaciones objetales parciales. Estos procesos pueden contribuir a explicar de qué modo se crea el líder del grupo: lo cual no está plenamente descrito en el concepto freudiano de identificación por introyección. El proceso que tiene lugar es el del concepto kleiniano de identificación proyectiva: cada miembro escinde partes de su yo y los proyecta en el líder elegido. De ese modo, el líder y el grupo se confabulan en sus fantasías; el primero, en realidad, es tanto la criatura o creación del grupo, como éste es títere o juguete de aquél. El líder no es elegido "en virtud de su adhesión fanática a una idea, sino que es más bien un individuo cuya personalidad lo vuelve particularmente susceptible a la destrucción de la individualidad, por las exigencias de liderazgo del grupo de supuesto básico" (Bion, 1968: 177).

En el grupo dominado por el supuesto básico de dependencia, el mecanismo en funcionamiento es la escisión, negación e idealización. Las partes buenas de los individuos son proyectadas en el líder elegido, y se niegan las partes malas. De ahí que pueda idealizarse al líder como si fuera una figura

sobrehumana o divina, sin atributos malos o negativos, cuyo poder es absoluto y parece ejercerse como por arte de magia.

El grupo, cuando por medio de la regresión, recurre a esos procesos kleinianos, se ve debilitado en su capacidad para lograr un contacto con la realidad que permita su desarrollo, de la misma manera en que el yo infantil primitivo se ve debilitado y desintegrado cuando recurre a la escisión y proyección en la posición esquizo-paranoide. Cuanto más se intenta separar al "grupo bueno" del "grupo malo" idealizando al bueno y atacando al malo, a la par que se teme su ataque, mas recurren los individuos a su primera relación con objetos parciales. Al igual que el bebé que elabora y transita la posición depresiva, el grupo, para desarrollarse y fortalecerse, debe tomar conciencia de que el grupo bueno y el malo son uno solo, y que en última instancia la bondad y la maldad se dan ambas dentro de cada individuo. Cuando esto sucede, los supuestos básicos se tornan inoperantes y triunfa el grupo de trabajo.

El antiguo mito de Edipo Rey siempre ejerció fascinación sobre los psicoanalistas, debido a las verdades psicológicas que contiene. Según la historia, Edipo se propuso descubrir y castigar a quien fuera responsable de los terribles crímenes de parricidio e incesto. La revelación final tuvo lugar cuando se dio cuenta de que era él mismo quien había cometido esos actos terribles, y no un tercero. En muchos sentidos, es ésta una parábola de la proyección, donde las partes malas del sí - mismo son proyectadas en otros a los que se puede entonces perseguir y castigar. Percatarse de que esos sentimientos se originan dentro de sí mismo y representan perseguidores internos puede ser algo terrorífico, tanto como el encuentro de Edipo con la Esfinge. Esta era un monstruo que custodiaba "el camino" y planteaba un enigma a todos los viajeros. Los que no lograban responderlo, eran arrojados por un precipicio. La Esfinge le preguntó a Edipo: "¿Qué camina en cuatro patas por la mañana, en dos por la tarde y en tres por la noche?" Edipo dio la respuesta correcta: "El hombre"; pero ese mismo tipo de interrogatorio científico aún puede provocar en un grupo el mismo terror que causara la Esfinge original. Un psicoanalista norteamericano, Rioch, lo formuló de la siguiente manera: "Si la Esfinge preguntara: '¿Qué es camorrero, cruel y codicioso los lunes, indiferente y haragán los martes, dispuesto a la colaboración inteligente y eficaz los miércoles?', fácilmente podríamos responder: 'El hombre, y también el hombre en un grupo' " (Rioch, 1970: 66).

Las teorías de Bion son esencialmente optimistas, en el sentido de que todo método psicoanalítico entraña una creencia en el desarrollo, el cambio y la mejoría. Una vez que el grupo enfrenta la realidad, se da cuenta de que está enfrentándose a sí mismo, lo cual provoca la desaparición de sus terrores y ansiedades, del mismo modo en que Edipo, al responder "el hombre", provocó la huida de la Esfinge. Bion expresó: "Creo que una de las cosas más llamativas en relación con un grupo es que, a pesar de la influencia de los supuestos básicos, es el grupo de trabajo el que a la larga triunfa" (Bion, 1968: 77). Si estas ideas parecen algo oscuras y teóricas, entonces el equilibrio puede ser restaurado por una cita de Rice, en ocasión de dirigir la palabra en un seminario de orientación marcadamente práctica y laboral:

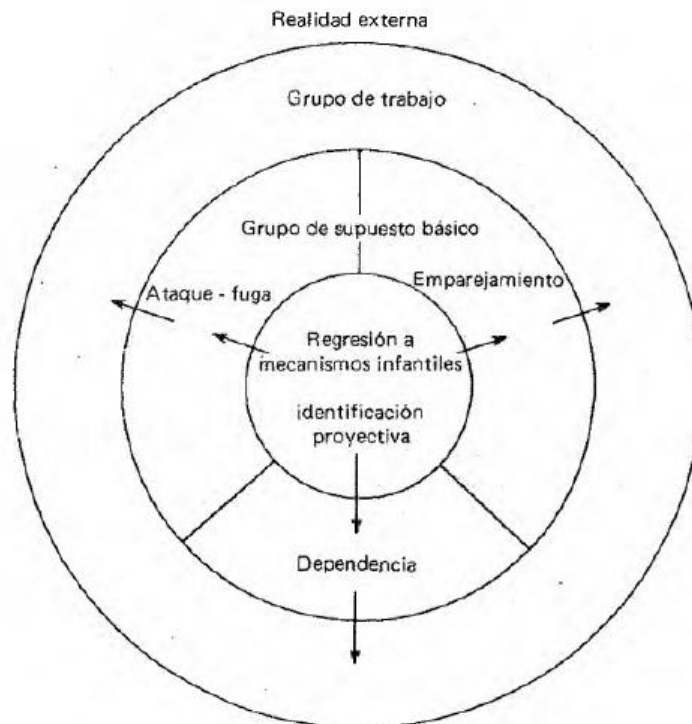
"Los grupos de trabajo pueden comportarse con sofisticación y madurez y podemos utilizar los supuestos básicos para ayudar al cumplimiento de las tareas; las emociones asociadas con los propios supuestos básicos se utilizan entonces para controlar y reprimir las emociones asociadas con los otros. Los grupos de trabajo maduros esperan de sus líderes que movilicen el supuesto apropiado para el cumplimiento de la tarea. Si el supuesto apropiado es de dependencia, el líder deberá permitir esa dependencia, pero de modo realista; si es el de emparejamiento, será potente, aunque tomando en debida cuenta las limitaciones de su potencia; si lo es de ataque, será agresivo de manera constructiva, valiente sin ser temerario; si es de fuga, será capaz de sacar al grupo de una situación difícil, sin ser cobarde; así como tampoco debe esperar ser capaz de resolver todos los problemas del grupo en el proceso, de sacarlo de la dificultad".

6 T. J. Bion
líder

(Rice, 1965: 27).

La teoría de Bion sobre los procesos grupales se ilustra en forma de diagrama en la figura 3.

Figura 3 La teoría de la conducta grupal de Bion.



Capítulo 6

VIDA Y OBRA DE KURT LEWIN

Toda contribución al estudio de la conducta en grupos y organizaciones debe, necesariamente, incluir la obra e influencia de Kurt Lewin. Aun hoy en día, las esferas corrientes de estudio en dinámica de grupo (frase acuñada por él) reflejan, en la mayoría de los casos, los efectos de su influencia originaria. En un discurso conmemorativo pronunciado poco después del fallecimiento de Lewin (1947), dijo Tolman:

"Freud el clínico, y Lewin el experimentalista: he ahí los dos hombres cuyos nombres se destacarán por sobre todos los demás en la historia de nuestra era psicológica. Fueron sus comprensiones, contrastantes aunque complementarias, las que por primera vez hicieron de la psicología una ciencia aplicable a seres humanos reales y a una sociedad humana real".

(Marrow, 1969: IX).

Aunque Lewin fue un psicólogo y no un psicoanalista, gran parte de su obra y muchas de sus ideas guardan estrecha relación con el psicoanálisis. En un artículo titulado "La importancia de la psicología freudiana y puntos de vista relacionados en las ciencias sociales", Hall y Lindzey manifestaban:

"Unos pocos individuos, tal como Kurt Lewin... desempeñaron un rol integrador tan importante; dentro del marco de las instituciones académicas, hicieron fervorosos esfuerzos por desarrollar una investigación empírica controlada, vinculada al psicoanálisis y en parte inspirada por él. A partir de esos esfuerzos, el psicoanálisis adquirió un sello más respetable en el terreno de la investigación, lo cual, a su vez, indujo a otros psicólogos más convencionales a llevar a cabo investigaciones conexas."

(Hall y Lindzey, 1968: 289).

Tal vez más que en la mayoría de los grandes hombres, la vida de Kurt Lewin es tan importante como su trabajo, en el sentido que éste refleja en gran medida su propia situación personal y el medio circundante en que se encontró. (Véase Apéndice I, donde se enumeran cronológicamente las actividades de Lewin).

Como judío alemán, que sufrió el antisemitismo en los comienzos de su carrera académica (en la Alemania prenazí ningún judío podía llegar a ser profesor titular de cátedra) y finalmente fue obligado a huir de los nazis en 1933, su obra revela la apasionada preocupación por la democracia, en general, y las minorías en particular. Aún más fuerte fue su deseo de hacer de la psicología una ciencia aplicada, algo que permitiera cambiar y mejorar las condiciones sociales de hombres y mujeres. Aunque Lewin propuso muchas teorías, las veía, esencialmente, como herramientas que debían aplicarse a la vida. "Estoy convencido de que la sociología científica y la psicología social basadas en una estrecha combinación de experimentos y teoría empírica pueden hacer tanto o más de lo que han hecho las ciencias naturales para mejorar al género humano", dijo. (Lewin, 1948: 83). Esto puede resumirse en su famoso dictamen: "No hay nada tan práctico como una buena teoría".

El trabajo inicial de Lewin en Alemania, en el Instituto Psicológico de la Universidad de Berlín (1918-33), revelaba ya su singular enfoque de la psicología. Con formación de psicólogo, también había estudiado filosofía con Ernst Cassirer, y recibió la influencia de la psicología guesáltica que por ese entonces estaba en pleno surgimiento, especialmente de parte de Köhler y Wertheimer, que trabajaban en el Instituto. Durante ese período, Lewin trabajó con alumnos que abrieron nuevos campos en la psicología experimental. De ellos, la más famosa fue Bluma Zeigarnick, quien, como dijéramos anteriormente, procuró verificar la validez de la teoría de Lewin: el deseo de llevar a cabo una tarea específica corresponde a la construcción de un sistema de tensión psicológica, y es la necesidad de descargar esta tensión lo que sirve para mantener y sustentar una conducta orientada hacia una meta, hasta que se completa la tarea. Se encomendó a los sujetos, niños y adultos, la realización de una serie de tareas simples, como hilvanar cuentas, nombrar ciudades, etcétera. Se les permitía completar la mitad de las tareas, y se interrumpía la otra mitad antes de ser completada. Al cabo de un tiempo, se pedía a cada sujeto que recordara tantas tareas como pudiese; el sorprendente resultado fue que las tareas inconclusas se recordaban en mayor medida que las completadas, en una proporción de dos a uno.

Este fenómeno, conocido en la actualidad como "efecto Zeigarnick", demostró que la tensión o energía que no se descargaba guardaba relación con las tareas inconclusas, lo cual obligaba al sujeto a recordarlas. La energía y la tensión asociadas a la tarea completada ya se habían descargado mientras se la llevaba a cabo y por eso su recuerdo no poseía la fuerza suficiente para irrumpir en la conciencia. El experimento fue importante porque constituyó la primera confirmación experimental de la teoría "psicodinámica" de Lewin, que condujo a su "teoría del campo" ambas de importancia básica

para toda su obra. Por ese entonces, su otro trabajo estaba referido a los niveles de aspiración, realización de metas y la génesis de la ira.

A través de la publicación gradual de sus obras en virtud de los trabajos leídos en conferencias internacionales, la fama de Lewin comenzó a crecer, y en 1932 pasó seis meses en la Universidad de Stanford como profesor visitante. En 1933 dejó Alemania para siempre, y después de dos años en la Universidad Cornell, en Estados Unidos, pasó los nueve años siguientes (1935-44) en la Iowa Child Welfare Research Station (Estación de investigación para el bienestar del niño, de Iowa). Durante ese tiempo atrajo la atención de muchos estudiosos que pusieron ahínco en trabajar con él; su enumeración parece una lista de nombres famosos en el campo de la psicología social: Cartwright, Bavelas, Festinger, Zander, Lippitt y Margaret Mead, la famosa antropóloga.

TEORIA DEL CAMPO Y ESPACIO VITAL

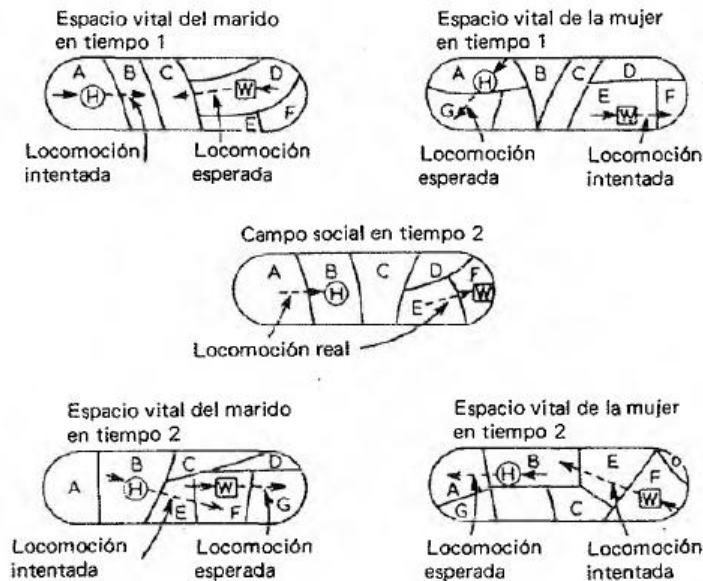
El concepto de un "campo de fuerzas" se originó en la física, y por lo general hace referencia al magnetismo o la electricidad. Por ejemplo, el espacio que rodea un imán se denomina campo magnético y, aunque invisible, ejerce fuerza específica sobre un objeto que entra en ese campo. Para entender por qué gira un motor eléctrico, primero hay que entender y analizar matemáticamente las fuerzas que actúan en el campo magnético.

Lewin utilizó este concepto de fuerza del campo para analizar y comprender la conducta humana. Lo describió como "una totalidad de hechos coexistentes, concebidos como mutuamente interdependientes" (Lewin, 1972: 200). Cada individuo existe en un campo psicológico de fuerzas que, para él, determina y limita su conducta. Este campo psicológico circunda a cada individuo y Lewin lo denominó "espacio vital". Este constituye un "espacio" altamente subjetivo que encara el mundo tal como el individuo lo percibe. De ese modo, el miedo a la oscuridad que siente un niño puede desecharlo el adulto, por no ver su importancia, ya que no hay en él un elemento objetivo. Sin embargo, es real para el niño, y parte integral de su campo psicológico; por lo tanto, debe tomárselo en cuenta cuando se trata de analizar su conducta.

Lewin expuso cuáles eran los elementos subjetivos y objetivos en el campo social haciendo referencia a una pareja matrimonial, tal como lo ilustra el diagrama de la figura 4.

En el **Tiempo 1**, el esposo (H) se percibe a sí mismo en **A** y procura moverse hasta la región **B**. Al mismo tiempo percibe a su esposa en la región **D** y espera que ella se mueva hasta la región **C** (figura 4, extremo superior izquierdo). A la vez, la esposa (W) se ve a sí misma en **E** y procura moverse a **F**. Ella también percibe a su marido en la región **A** y espera que él se mueva hasta la región **G** (figura 4, extremo superior derecho). De ese modo, analizando los dos campos psicológicos subjetivos de marido y mujer, se proveen las bases para predecir el próximo tramo de conducta real y obje-

Figura 4 Cambios en el espacio vital de marido y mujer.



Fuente: Lewin (1947: 11).

tiva, es decir, que el marido se moverá hasta B y la esposa se moverá hasta F (figura 4, centro).

Pero ¿qué sucede entonces? Ambas partes se muestran sorprendidas, porque ninguna esperaba que la otra se moviera en la dirección en que lo hizo. Las dos figuras inferiores del diagrama ilustran lo que puede suceder, es decir marido y mujer terminarían nuevamente en regiones separadas. Tal como dice Lewin: "Evidentemente, marido y mujer pronto tendrán problemas si no 'hablan del asunto', es decir, si no se comunican la estructura de sus espacios vitales, con el objeto de igualarlos" (Lewin, 1947: 12).

En términos específicos, el espacio vital de una persona consistirá en sus metas conscientes e inconscientes, sus sueños, esperanzas y temores, su experiencia pasada y sus expectativas futuras. Las condiciones físicas y sociales también serán importantes, por cuanto limitan la variedad de espacios vitales posibles y crean las condiciones para los límites del campo psicológico. A la vez, el marco general de la situación ejerce influencia en el campo como un todo, de la misma manera en que el campo gravitacional lo ejerce en la física. En particular, esto involucra la atmósfera, sea amistosa u hostil, y el grado de libertad del que disfruta una persona.

atmósfera
gr. libertad
↑
marido
esposa
↓
esp. vital
condic.
físicas
sociales
campo
psicológico

*campos
pers. y tiempo*

il. dinámica

La teoría del campo implica tanto el concepto de equilibrio dinámico como el de reciprocidad de movimiento. En relación con el equilibrio implica que, en la medida en que no haya ningún cambio en el campo psicológico, no lo habrá en la conducta de la persona (Lewin habló de equilibrio cuasi estacionario). Sin embargo, puede muy bien haber tensiones. Las fuerzas impulsoras y las fuerzas restrictivas pueden ser iguales, aunque de considerable poder. En relación con la reciprocidad de movimiento, esto significa que cualquier cambio en el campo psicológico dará por resultado algún cambio en la conducta de la persona, y viceversa, que un cambio de conducta debe dar por resultado un cambio en el campo.

TEORIA DEL CAMPO Y CONDUCTA GRUPAL

Lewin vio claramente las implicaciones de esas ideas, en especial en lo que atañe a la conducta en un grupo. Según la cultura, o atmósfera del grupo, el nivel de conducta individual (NP) puede diferir del nivel del estándar grupal (NGR) en una cantidad permitida n , o sea que $NGR - NP = n$.

El estándar del grupo ejerce atracción social para la conducta del individuo. Según Lewin, tiene una valencia positiva. De ese modo, la conducta del individuo variará en gran medida como resultado de un cambio en los estándares del grupo, o sea que para cualquier cambio en NGR, habrá una tendencia al cambio similar en NP, de manera de mantener el valor de n .

Se demostró que la teoría era cierta en varios experimentos iniciados por Lewin, con el fin de modificar hábitos alimentarios. Su objetivo era persuadir a la gente a que, en vez de comprar cortes de carne costosos, comieran menudos; y que las madres dieran leche fresca y jugo de naranja a sus bebés. En todos los casos, se aplicaron dos métodos de influencia diferentes. En el primer caso, la información se suministraba por medio de conferencias e instrucciones individuales, con hojas de menú y dietas. En el segundo método, se formaba un grupo que discutía paso a paso la cuestión, hasta llegar a una decisión adoptada por el grupo mismo.

Al cabo de dos semanas, se halló una diferencia significativa en el porcentaje de personas que realmente habían modificado su conducta. Por ejemplo, casi el 90 por ciento de las madres implicadas en la decisión de grupo daban jugo de naranja a sus niños, por comparación con sólo un 40 por ciento de las que habían recibido instrucciones individuales. Se llegó a un resultado aún más significativo al cabo de cuatro semanas, cuando se descubrió que el ciento por ciento de las madres que decidieron en grupo respondían positivamente. Expresó Lewin:

*relación
al
cambio*
"Si la resistencia al cambio depende parcialmente del valor del estándar de grupo para el individuo, podría disminuirse esa resistencia al cambio si se usara un procedimiento que redujera la fuerza del valor, asociado al estándar grupal, o que modificara el nivel que, de acuerdo

con la percepción del individuo, posee valor social... Si se modifica el estándar grupal mismo, se elimina la resistencia debida a la relación entre individuo y estándar grupal".

(Lewin, 1947: 34).

Esto llevó a Lewin a generalizar el proceso de cambio en el grupo, en función de tres pasos:

a) Descongelamiento: este primer paso entraña una reevaluación de los viejos valores, y exige disposición a actuar con mentalidad abierta, la cual, quizá por vez primera, considerará la posibilidad de desestimar datos. Problemas diferentes exigirán enfoques también diferentes, pero "para romper la cápsula de la complacencia y la virtud, a veces es necesario provocar deliberadamente una conmoción emocional".

(Lewin, 1947: 35).

b) Reemplazo: implica la práctica real de la conducta nueva.

c) Congelamiento: el grupo mantiene ahora su nuevo nivel. Lewin afirmó que esto deriva de dos fuerzas. Una de ellas es la tendencia del individuo a aferrarse a su decisión. La otra, se debe al compromiso con el grupo. Así ocurrió incluso en la situación del "jugo de naranja", cuando las decisiones adoptadas en el marco del grupo siguieron influyendo la conducta individual, aun cuando los individuos no volvieran a reunirse entre sí.

EL "CAMPO EN UN MOMENTO DADO"

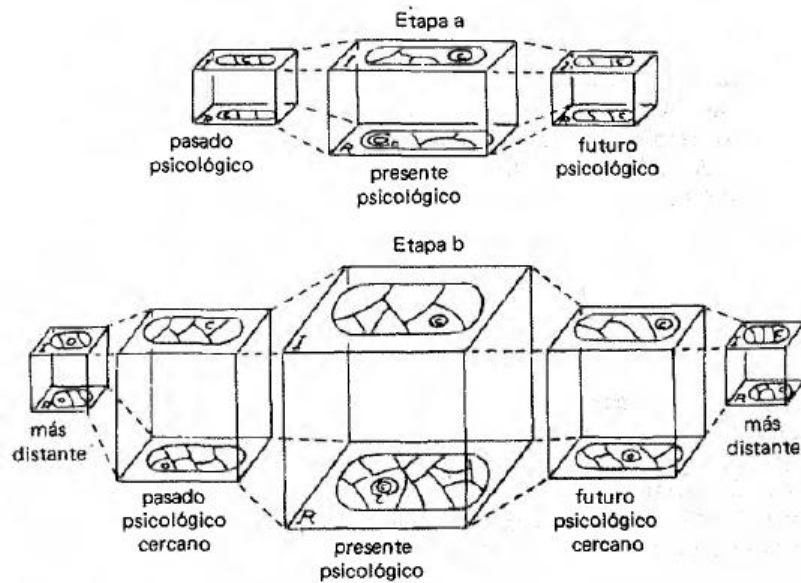
La teoría del campo de Lewin fue objeto de críticas y con frecuencia dio lugar a malentendidos en relación con el modo en que encara el tiempo y los hechos pasados. Una de sus afirmaciones básicas en relación con la teoría del campo psicológico es que "Cualquier conducta o cualquier otro cambio en un campo psicológico depende tan sólo del campo psicológico en ese momento" (Lewin, 1952: 45). Eso indujo a muchos a pensar que Lewin desestimaba el pasado, por considerar que no tenía importancia en el análisis y descripción de la actual conducta. No obstante, en varios de sus trabajos dejó bien en claro que no era eso lo que había dicho. En esencia, Lewin manifestó que la experiencia pasada resulta pertinente en relación con la conducta actual, pero sólo en la medida en que ejerce influencia en el campo presente del "aquí y ahora". En el espacio vital de una persona, el pasado psicológico, el presente psicológico y el futuro psicológico son altamente significativos. Una de las diferencias entre el niño y el adulto es el mayor grado de diferenciación en este último, en especial respecto de esa perspectiva psi-

cológica del tiempo. Así se demuestra en la figura 5, que también refleja el concepto de "irrealidad" de Lewin (aparentemente muy similar al concepto freudiano de fantasía). El adulto en contraste con el niño, no sólo puede recordar un pasado mucho más largo, sino que también puede imaginar un futuro más distante. La conducta del adulto debería reflejar una mayor variedad de cursos de acción posible que la del niño, debido a esas influencias psicológicas. Lewin estaba interesado en utilizar la matemática para ilustrar sus ideas de las fuerzas psicológicas de la misma manera en que se emplean en la física para describir hechos físicos, e intentó aplicar la matemática a su concepto de "el campo en un momento dado".

Si dx es un cambio diferencial en x durante un tiempo diferencial dt , entonces el cambio $\frac{dx}{dt}$ en el momento t depende solamente de la situación st en ese momento: $\frac{dx}{dt} = F(st)$.

El equivalente de $\frac{dx}{dt}$ en la física es el concepto de "conducta" en psico-

Figura 5 El espacio vital en dos etapas del desarrollo.



I = Irrealidad
R = Realidad

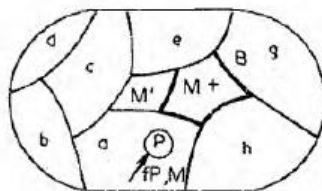
Fuente: Lewin (1972: 203).

logía. Por lo tanto, la conducta c en el momento t es función de la situación en el momento t solamente: $c^t = F(st)$.

Lewin reveló y aplicó este principio de contemporaneidad en un análisis de la regresión psicológica. Freud había utilizado el concepto de regresión para describir primordialmente la conducta sexual adulta cuando exhibe características propias de una pauta anterior de la infancia. En la sexualidad madura veía una paulatina progresión en el interés y la actividad libidinal, que iba de lo oral a lo anal y, finalmente, a la genitalidad plena. La regresión tiene lugar cuando la libido vuelve a una etapa pasada "como el vagabundo en una región nueva, que vuelve a deambular por sitios anteriores cuando encuentra obstáculos a su paso".

Lewin cuestionó esta descripción desde el punto de vista dinámico. El tiempo no puede volver atrás, así que, en ese sentido, tampoco puede hacerlo la libido. Para representar la regresión en función de la teoría del campo se requiere una formulación de "aquí y ahora" y un diagrama que ilustre las fuerzas que actúan en el espacio vital de la persona en cualquier momento dado. El siguiente diagrama indica el modo en que Lewin resolvió el problema.

Figura 6 Campo representativo de las condiciones de regresión (según la teoría sustitutiva de la regresión de Freud).



P = persona; M^+ = meta originaria; M' = meta sustitutiva a la que regresa el sujeto; B = obstáculo entre P y M^+ (barrera); a, b, c, ... regiones del espacio vital; f P, M = fuerza de dirección de la meta.

Fuente: Lewin (1952: 92).

La persona P trata de alcanzar la meta M^+ , que en ese caso representa una necesidad característica de un nivel de madurez determinado. Sin embargo, esa meta no resulta accesible en el momento presente, debido a la barrera B. En estas condiciones, la persona se vuelca hacia otra meta M' , que representa una conducta menos madura. Aunque M' es diferente de M^+ , no obstante ofrece al menos alguna satisfacción y le permite a P liberar parte de la tensión provocada por la fuerza f P, M, o sea que se produce una regresión. Dice Lewin:

regresión
hacia

"Por el momento, no tiene importancia discutir si la teoría es correcta o errónea. Baste decir que es, en esencia, una teoría del campo. Constituye un intento de caracterizar la situación en un momento determinado y hacer la topología del espacio vital y ciertas propiedades dinámicas de sus regiones (atractivos, barreras, etc.) responsables de un hecho dado".

(Lewin, 1952: 92).

TOPOLOGIA Y MATEMATICA

En 1936, Lewin publicó sus *Principles of topological psychology*, obra en la que demostraba de qué modo la rama de la geometría llamada topología podía utilizarse para suministrar una representación más precisa de la conducta. Alentaba dos esperanzas básicas: primero, que este método pudiera proporcionar un lenguaje común para los psicólogos, cualesquiera fueran sus escuelas de pensamiento específicas; y, segundo, que impartiera un carácter más científico a la psicología. Básicamente, implica trazar una figura en forma de rombo que represente el espacio vital de una persona, y en él representar las distintas regiones dentro de ese campo, junto con las fuerzas operantes y metas asequibles. Las figuras 4 y 6 son adecuados ejemplos de este método. Con respecto a su empleo de la matemática, la utilizó de manera altamente representativa, y nunca usó números ni cantidades. Como resultado, cualquiera sea la forma en que se manipulen los símbolos matemáticos de Lewin, nunca generan un conocimiento nuevo. Como las piezas de ajedrez en un tablero, así los movió Lewin formando combinaciones nuevas e interesantes, aunque al final siguen siendo símbolos improductivos. Desde el punto de vista matemático la topología es algo primitiva. Cartwright observó: "La actitud de Lewin hacia la matemática revelaba una fuerte ambivalencia; se sentía atraído por su rigor pero tenía miedo de lo que llamaba formalización prematura" (Marrow, 1969: 80). Aunque la influencia de Lewin fue enorme, aparentemente la psicología topológica y su empleo idiosincrásico de la matemática no tuvieron mayor vigencia después de su muerte.

INVESTIGACION PRACTICA

Hacia 1940 Lewin era considerado uno de los máximos psicólogos experimentales y teóricos en los Estados Unidos. Su fama no sólo descansaba en los resultados experimentales que obtuvo, sino también en la amplitud de su imaginación e intereses. Durante el período transcurrido en Iowa, se llevaron a cabo tres muestras representativas de trabajos originales que todavía revisten suma importancia en relación con el estudio general de la psicología social en la actualidad, y que también revelan la amplitud de sus intereses.

FRUSTRACION Y REGRESION

Este experimento fue la continuación del trabajo iniciado en Berlín, y contó con la colaboración de una colega de aquella época, Tamara Dembo (Barker, Dembo y Lewin, 1941). Para sintetizar, digamos que se efectuaba la observación de niños de cinco años durante su juego normal, y que luego se los frustraba deliberadamente. Entonces se observaba el período de juego siguiente a la frustración, y se lo comparaba con el primer período, a la vez que se evaluaba su constructividad. La conclusión general fue que la frustración producía una regresión en el nivel de funcionamiento intelectual y aumentaba la infelicidad, inquietud y destructividad de los niños. Estos resultados confirmaron la hipótesis inicial de Lewin, en el sentido de que la frustración afecta tanto la conducta intelectual como la emocional.

ESTUDIOS SOBRE AUTOCRACIA Y DEMOCRACIA

Estos estudios de la conducta se llevaron a cabo con grupos de muchachos en clubes donde se practicaba determinado "hobby"; se observaron los efectos de estilos diferentes de liderazgo: autocrático, democrático y prescindente. (Véase pág. 21 para más detalles). Lewin, en su artículo originario, sintetizó los resultados del siguiente modo:

- i) En el primer experimento, la hostilidad fue treinta veces más frecuente en el grupo autocrático que en el democrático. La agresión fue ocho veces más frecuente, y en gran parte estuvo dirigida contra dos sucesivas víctimas propiciatorias. (De manera significativa, esta agresión no se proyectó en la fuente que provocaba esos sentimientos, es decir en el líder autocrático, sino en compañeros de grupo).
- ii) En el segundo experimento, se introdujo una nueva categoría de liderazgo, el prescindente, y fue el tipo que más agresión suscitó. En el grupo autocrático se desarrolló una pauta de conducta apática, no agresiva en extremo.
- iii) Esa falta de agresión fue motivada por la conducta represiva del autócrata, tal como lo demuestra el pronunciado aumento de la agresión cuando el autócrata dejaba la sala. Diecinueve de un total de veinte muchachos preferían el líder democrático al autocrático.

Lewin consideró que los resultados obtenidos eran altamente significativos, y con frecuencia hizo referencia a ellos en otros artículos. No sólo proporcionaban pruebas científicas de la superioridad de la democracia, en la que creía apasionadamente, sino que también demostraban que el clima social no es un concepto intangible sino una realidad psicológica cuyo efecto puede es-

tudiarse. En referencia a dichos experimentos, expresó: "Las atmósferas psicológicas son realidades empíricas y hechos científicamente descriptibles" (Lewin, 1972: 201).

INVESTIGACION DE LA ACTIVIDAD EN LA INDUSTRIA

El tercer trabajo de importancia que llevó a cabo Lewin lo sumergió en el universo práctico de la industria de producción masiva norteamericana, donde se ejercen presiones tan elevadas. En 1920 ya había publicado un trabajo sobre el sistema de "administración científica" de Taylor, en el cual Lewin decía que el trabajo tiene un "valor-vida", y que cada empleo debería sostener o reafirmar ese concepto. Proféticamente, anunció que la tarea de lograr que los empleos sean más ricos y satisfactorios no sólo quedará en manos del experto en eficiencia, sino que también atañe al psicólogo de investigación. En 1939 tuvo ocasión de llevar a la práctica esas ideas en la empresa fabril de Harwood. Dicha compañía, que producía pijamas (inmortalizados posteriormente en la comedia musical *Juego de pijamas*) en el norte industrializado, había establecido una fábrica en la pequeña ciudad rural de Marion, Virginia. Los nuevos empleados eran principalmente mujeres jóvenes que, tras doce semanas de capacitación, sólo producían la mitad del total logrado en la planta del norte.

Lewin efectuó una serie de visitas a la compañía, y entonces, influido por los anteriores experimentos en hábitos alimentarios y los estudios en autocracia-democracia, alentó a Bavelas a emprender un estudio experimental de los factores humanos en la administración fabril.

Bavelas trabajó en el campo de los grupos y demostró de qué manera las decisiones grupales podrían incrementar el rendimiento y la productividad. Uno de los experimentos más interesantes era el relativo al empleo de "tarjetas de ritmo", mediante las cuales un pequeño grupo de trabajadores podía llegar a planificar su propio ritmo de trabajo horario. El nivel de producción ascendió de sesenta y siete a ochenta y dos unidades, y se estabilizó en este nivel, mientras que el grupo de control no acusó ningún cambio (Lewin, 1947).

Tras la muerte de Lewin, French y Coch (este último, gerente de personal) llevaron a cabo ulteriores experimentos. Uno de sus descubrimientos de importancia estaba relacionado con la superación de la resistencia al cambio. Debido a los cambios de mercado, las necesidades de producción exigían que las operarias fuesen transferidas del antiguo trabajo a otros nuevos, lo cual hacía que se dedicara un tiempo considerable al reentrenamiento. Naturalmente, las mujeres se resistían a ser transferidas, y el resultado fue moral baja y escasa producción. Coch y French diseñaron un experimento en el cual esas transferencias se encaraban de tres maneras distintas.

En la primera variante, las empleadas no estaban representadas en el grupo de control, sino que simplemente se les informaba de los cambios, aunque suministrándoles una explicación. En la segunda variante, los representantes

de las operarias eran quienes aseguraban su participación en los cambios. En la tercera variante, había total participación de todos los miembros del grupo en el diseño del cambio.

Los resultados, medidos a lo largo de treinta días, fueron sorprendentes. En el grupo que no tuvo participación, hubo expresiones de resistencia y hostilidad, restricción deliberada de la producción y, lo que es más llamativo, el 17 por ciento del grupo abandonó el trabajo. En el grupo con participación por medio de los representantes se entablaron relaciones adecuadas, con muestras de colaboración, y en el curso de catorce días habían alcanzado el nivel original de producción. Sin embargo, en el grupo con participación total, los niveles de eficiencia volvieron al nivel previo al cambio al cabo de sólo dos días, y luego aumentaron de manera paulatina hasta alcanzar y mantener un nivel superior en un 14 por ciento previo al cambio (Coch y French, 1948: 522, figura 4).

Todos esos resultados se interpretaron en términos de la teoría de la psicodinámica de Lewin. El nivel de producción representa el equilibrio cuasi estacionario resultante de la acción de fuerzas impulsoras y restrictivas en la situación laboral. Este nivel puede modificarse de dos maneras: sea aumentando las fuerzas impulsoras o disminuyendo las de restricción. Lewin argumentó que los intentos por aumentar los niveles de producción elevando las fuerzas impulsoras aumentaban la tensión, y "como el aumento de la tensión por sobre determinado nivel corre paralelo a una mayor fatiga, agresividad más alta, emocionalidad más elevada y menor constructividad, es evidente que, por regla general, el segundo método (es decir, reducción de las fuerzas restrictivas) será preferible al de presión elevada" (Lewin, 1947: 26).

El método de participación total no sólo reducía las fuerzas restrictivas sino que también ayudaba a que el grupo se "congelase" en un nivel más elevado de producción de manera permanente.

PROBLEMAS SOCIALES

En 1944 Lewin dejó Iowa e ingresó al Instituto de Tecnología de Massachusetts, donde estableció el Centro de Investigación de Dinámica de Grupo. Este nuevo proyecto representaba el fruto de la evolución en el pensamiento y obra de Lewin, quien después de comienzos de la década de 1940 publicó muy poco material concerniente a la "persona". Llegó a interesarse cada vez más por grupos de todo tipo (familiares, laborales, religiosos y comunitarios), y se ocupó de construir un cuerpo de conocimientos y una teoría general acerca de los grupos. En un artículo publicado en 1939, titulado "Experimentos en el espacio social" (donde por primera vez utilizó la expresión "dinámica de grupo"), Lewin hizo explícita su creencia de que, en un ambiente adecuado, el experto en ciencias sociales podría hacer una verdadera contribución al perfeccionamiento y bienestar de la sociedad. Sin embargo, era lo suficientemente realista como para saber que el progreso en esa área no era

inevitable. "El desarrollo de una ciencia social realista y carente de misticismo, y la posibilidad de su aplicación fructífera, presupone la existencia de una sociedad que cree en la razón" (Lewin, 1948: 83).

En el Centro de Dinámica de Grupo, Lewin formó rápidamente un equipo de colegas que habían trabajado con él durante muchos años, incluyendo a Radke, Festinger, Lippitt y Cartwright. También trabajó en estrecha colaboración con otros eminentes especialistas en ciencias sociales, incluidos McGregor y Allport. La influencia de Lewin fue enorme, tanto sobre sus colegas como sobre los muchos estudiantes que aspiraban al doctorado y estudiaron bajo su dirección. Durante ese período se publicaron más de 125 trabajos, total probablemente sin precedentes entre cualquier grupo de psicólogos.

Los objetos constantes de preocupación para Lewin eran la democracia, los judíos y los grupos minoritarios; y en 1944 creó la Comisión sobre Interrelaciones Comunitarias, cuerpo patrocinado por el Congreso Judío Norteamericano. Se estableció esta comisión con el fin de llevar a cabo un programa de investigación y acción para descubrir y poder superar las fuerzas que conducen al antisemitismo en cada aspecto de la vida social, y los problemas a los que se veían enfrentadas otras minorías, incluidas las no judías, blancas y negras. La comisión pronto llegó a ocuparse de cosas tales como el empleo de negros en mostradores de ventas, las luchas de pandillas entre judíos y no judíos, y la vivienda integrada. Uno de sus logros notables fue la crítica de *numerus clausus* en las universidades norteamericanas, que fijaba un máximo al número de estudiantes judíos que podían matricularse. Un juicio ganado contra la Facultad de Medicina de la Universidad de Columbia, aunque se llegó a un acuerdo fuera de la Corte, inició la gradual erosión de ese tipo específico de discriminación contra una minoría.

ENTRENAMIENTO SENSORIAL: EL ORIGEN DEL GRUPO T

Como por accidente, las distintas ramas cubiertas por el trabajo de Lewin estaban a punto de fusionarse y producir una innovación, en el terreno de la educación y el aprendizaje, que ejercería una tremenda repercusión sobre la mayoría de las instituciones sociales, no sólo en Estados Unidos sino también en muchos otros países. En 1946, se le pidió que organizara y dirigiera un seminario para ayudar al entrenamiento de líderes y efectuar una investigación sobre los medios más eficaces para combatir el prejuicio racial y religioso. El seminario tuvo lugar en Connecticut, y los participantes eran principalmente educadores y trabajadores sociales, además de algunos líderes laborales y hombres de negocios; cerca de la mitad eran negros y judíos. Benne, Bradford y Lippitt eran los líderes de entrenamiento, y Lewin dirigía el equipo de investigadores. Los miembros trabajaban en tres grupos de diez, y el trabajo era llevado a cabo principalmente por medio de grupos de discusión y juego de roles, en un intento de analizar y comprender los diversos problemas sociales que los preocupaban. Por la noche la mayoría de los miembros

regresaban a sus hogares, pero el equipo de investigación se reunía para analizar y discutir los datos que habían compilado durante sus observaciones de los tres grupos durante el día. Algunos participantes que vivían en el *campus* preguntaron si podían asistir a esas discusiones. El resultado fue electrizante, ya que pudieron escuchar un análisis de su propia conducta, y reaccionar en consonancia.

"El equipo de entrenamiento considera que, casi sin advertirlo, se ha dado con un medio y proceso de reeducación potencialmente poderoso. Los miembros del grupo, de enfrentarse de manera más o menos objetiva con datos concernientes a su propia conducta y sus efectos, y de llegar a participar sin ponerse a la defensiva en la reflexión sobre esos datos, podrían aprender muchas cosas significativas sobre sí mismos, sobre las respuestas de los demás a ellos, y sobre la conducta de grupo y el desarrollo de grupos en general. Por el momento no se consideró la exclusión de otros contenidos, sea en forma de casos sugeridos por el equipo, situaciones sobre las que informaron miembros de afuera del grupo, o incidentes revividos en el juego de roles. Inicialmente, la idea era suplementar el contenido del allí y entonces con la compilación y análisis de datos del aquí y ahora, concernientes a la propia conducta de los miembros".

(Bradford, Gibb y Benne, 1964: 83).

Después de seis meses, se hizo un estudio de los participantes para ver en qué medida eran capaces de aplicar sus nuevas habilidades y comprensiones en su trabajo en la comunidad. El 75 por ciento declararon que ahora tenían más habilidad para mejorar las relaciones de grupo, y todos ellos hablaron de su mayor sensibilidad hacia los sentimientos de los demás.

Tras el descubrimiento de este método de entrenamiento que entrañaba una realimentación de la conducta, al año siguiente se establecieron los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento en la Academia Gould, de Bethel, y se organizó un taller en el que se incorporaban algunos de los procedimientos de Connecticut. Una de las características del taller era la puesta en marcha de un grupo pequeño pero activo, denominado Grupo de Entrenamiento de Aptitudes Básicas, cuyos datos sobre la conducta, compilados a partir de la observación, se difundían entre todos sus miembros para su debate y análisis. Este método de educación y entrenamiento se conoce en la actualidad como "grupo T".

Lewin falleció en 1947, justo antes de que se realizara la primera conferencia de Bethel, que conmemoró su recuerdo. Los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento siguen siendo, hasta el día de hoy, uno de los centros mundiales de práctica e investigación en el campo de la dinámica de grupo y el entrenamiento de grupos T. Desde entonces ha habido una extraordinaria difusión de los grupos de entrenamiento y encuentro, y por diferentes y variados

que se hayan vuelto en la actualidad, todos incluyen el concepto de Lewin, de observar datos del "aquí y ahora", analizarlos y emplear la realimentación entre los miembros, con el fin de desarrollar sus aptitudes sociales e interpersonales.

Otra obra que conmemora el recuerdo de Lewin es la revista especializada *Human Relations* (Relaciones humanas). En el Instituto Tavistock de Relaciones Humanas de Londres, Trist y Wilson le escribieron a Lewin preguntándole si podía considerar la posibilidad de establecer la revista conjuntamente, es decir, entre el Instituto Británico y el Centro de Dinámica de Grupo de Lewin, en el Instituto de Tecnología de Massachusetts. Lewin estuvo de acuerdo, y el primer número, de junio de 1947 (publicado después de su muerte) comenzó con su artículo "Fronteras en la dinámica de grupo".

Capítulo 7

LOS GRUPOS T Y EL METODO DE APRENDIZAJE EN EL LABORATORIO

A partir de 1947 los grupos T y el método de laboratorio se difundieron rápidamente como importantes métodos educativos en muchos países de Occidente, y su aplicación sigue siendo muy extensiva, en especial dentro del campo de la capacitación administrativa y el desarrollo organizacional. Parte de su difusión se debe a las creencias éticas arraigadas en dicho método, las que reflejan aspectos de la cultura norteamericana concernientes a la democracia y la conducción democrática, y el modo en que la gente debería relacionarse entre sí. En palabras de Bradford, Gibb y Benne (todos ellos miembros de los National Training Laboratories en Bethel): "El grupo T representa algo más que una tecnología educativa. Tiene sus raíces en un sistema de valores referido a las relaciones maduras, productivas y apropiadas entre las personas. Se basa en supuestos relativos a la naturaleza, el aprendizaje y el cambio humanos" (Bradford, Gibb y Benne, 1964: 1).

El presente capítulo procura esclarecer la índole y los fines de los grupos T, y se dirige específicamente a:

- i) Definir el objetivo de un grupo T.
- ii) Describir qué sucede en un grupo T.
- iii) Examinar un modelo de las fases de desarrollo en un grupo.
- iv) Considerar algunas pruebas relativas al poder de los grupos T para influir la conducta.
- v) Examinar detalladamente un modelo específico de grupo T, el seminario de Leicester/Tavistock, a partir de la bibliografía pertinente y la experiencia personal del autor.

¿CUAL ES EL OBJETIVO DEL GRUPO T?

Esta pregunta no admite una respuesta única, como tampoco la admite un interrogante como: "¿Cuál es el objetivo de una universidad?" Sin embargo, la finalidad que persigue el grupo T atañe al desarrollo de las aptitudes propias de la conducta humana y la comprensión de los procesos de relaciones humanas. Los grupos T son instrumentos para el cambio esencialmente controlados, que brindan oportunidades para el autoconocimiento y el autodesarrollo; su eficacia se mide por los adelantos alcanzados en las esferas de la conducta personal que se juzgan importantes. Por lo general se considera que abarcan el aumento de la conciencia de sí mismo y de la percepción del efecto que la propia conducta ejerce sobre los demás. Peter Smith afirma que el entrenamiento de grupos T persigue tres metas principales (Smith, 1969:iii):

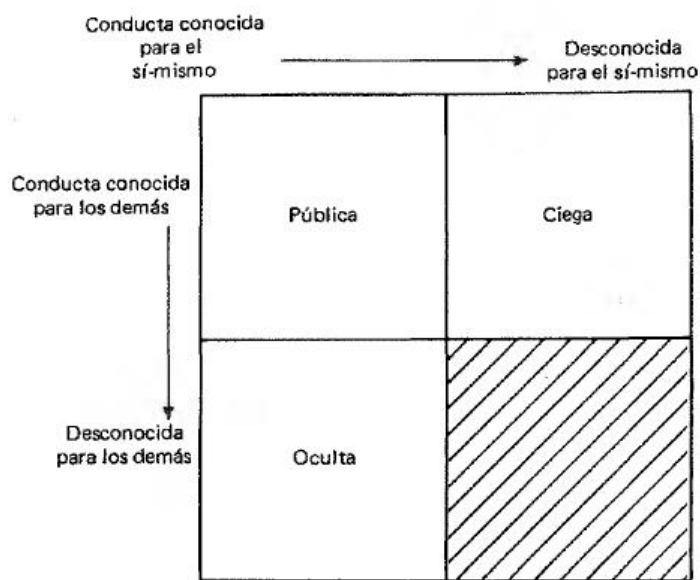
- a) Aumentar la capacidad para apreciar de qué manera los demás reaccionan ante la propia conducta.
- b) Aumentar la capacidad para calibrar el estado de las relaciones entre terceros.
- c) Aumentar la capacidad para desarrollar hábilmente la conducta requerida por la situación.

Estas metas pueden ilustrarse por medio del diagrama denominado "Ventana de Johari" (llamado así porque fue desarrollado por dos psicólogos, Joe Luft y Harry Ingham), de la página siguiente.

El diagrama indica tres categorías de conducta: "pública", "ciega" y "oculta". La conducta que puede describirse como "pública" es la que percibe y conoce tanto el individuo como cualquier otra persona. La conducta "ciega" describe las acciones y modalidades de conducta que ejercen efectos sobre los demás, pero de las que el individuo no se percata. La conducta "oculta" hace referencia a los hechos, emociones y sentimientos de los que tiene conciencia el individuo, pero que deliberadamente decide no compartir con nadie más. La superficie sombreada en el extremo inferior derecho representa una conducta tanto ciega como oculta, a la que por lo general se denomina "inconsciente". Smith sostenía que al grupo T no le compete investigar el inconsciente, aunque muchos no están de acuerdo.

La meta del grupo T es ayudar a los individuos a concientizar y comprender (a veces por vez primera) esos diversos aspectos de la propia conducta, para luego introducir cambios, si así lo desean. De acuerdo con la terminología de Lewin (véase página 60), primero los límites de su conducta se descongelan; luego el individuo recibe nuevos conocimientos y alcanza nuevas percepciones, las que tal vez decida incorporar en su conducta; y, finalmente, los nuevos límites se "vuelven a congelar".

Figura 7 La ventana de Johari.



Fuente: Smith (1969: 2).

El proceso que opera en los grupos T es el de aprendizaje, y puede argumentarse que la única prueba de que algo se ha aprendido es que dé por resultado un cambio de conducta. En un grupo T, cada miembro puede utilizar a los demás miembros como espejo de su propia conducta, mediante el proceso de realimentación. Puede que elija ignorar esa información, pero, por ejemplo, si el resto del grupo indica con autenticidad (es decir, sin motivaciones ulteriores) que la conducta de aquél ejerce un efecto específico sobre sus integrantes, el sentido común le dirá que hará bien en tomar nota. No obstante, dentro de este proceso reside tanto la fuerza como la debilidad de esta forma de aprendizaje. La fuerza estriba en que puede alcanzarse un nuevo conocimiento acerca de uno mismo (puede argumentarse que para mucha gente el grupo T brinda una oportunidad única para obtener información tan franca y honesta), y en que dicho conocimiento puede dar por resultado el auténtico crecimiento y desarrollo de la persona. La debilidad reside en que el proceso entraña emociones y sentimientos que pueden resultar extremadamente dolorosos cuando se analiza la conducta pasada y se consideran nuevas modalidades de comportamiento.

La magnitud del dolor que debe experimentar el individuo (en el sentido de sufrir ansiedad y otras emociones desagradables), y el tiempo que ello insu-me, es un tema que da lugar a muchas controversias. La tensión que implica prepararse para los exámenes y rendirlos, sea en el colegio o en la universidad,

durante un lapso de tres o cuatro años, es algo que se acepta como parte esencial del proceso de aprendizaje educacional. Sin embargo, el aprendizaje sobre uno mismo, de la manera en que lo permiten los grupos T, concentra el proceso de aprendizaje y cambio en un período breve; por ello, la tensión, la ansiedad y las emociones fuertes se sentirán más agudamente. En una sección posterior se analizarán datos relativos al daño (si lo hay) que puede inferir a una persona ese método de "educación".

Un grupo T puede tener otras metas, además de las tres que menciona Smith. El grupo T por lo general es sólo parte de un seminario o programa de entrenamiento que utiliza el método de laboratorio para facilitar el aprendizaje sobre otros aspectos de la conducta. Por ejemplo, el curso o seminario puede considerarse como sistema temporario de organización y estudiárselo en el "aquí y ahora" para proporcionar conocimientos sobre la conducta organizativa. El modo en que interactúan los grupos, la manera en que un grupo procura satisfacer sus propias necesidades, y las necesidades conflictivas de todo el seminario, constituyen experiencias que tienen paralelos evidentes en la conducta departamental de las organizaciones comerciales e industriales.

De hecho, los grupos T suelen utilizarse para el entrenamiento y desarrollo en administración porque crean situaciones en las que se destacan los elementos esenciales de la actividad de manejo y la vida de las organizaciones. Los problemas de autoridad, liderazgo y cooperación, junto con los de roles, tareas y estándares, revisten la misma importancia que los de conducta individual e interacción, y tienen sus evidentes contrapartes en la industria y el comercio.

¿QUE SUCEDE EN UN GRUPO T?

Por lo general un grupo T comprende de siete a diez personas, junto con un coordinador o entrenador, y comúnmente sus integrantes se sientan en círculo. El método esencial de funcionamiento es el estudio de la conducta del grupo tal como se da en el "aquí y ahora". Al grupo no se le confiere ninguna estructura formal, de manera que los miembros pueden sentarse donde quieran y analizar cualquier tema o problema. Los miembros también son libres de iniciar la discusión, o agregarse a una, o bien abstenerse. Son totalmente libres de usar el estilo de conducta que prefieran. Dentro de esa actividad cumple un papel central el coordinador, cuya tarea reside en ayudar al grupo a entender qué es lo que realmente está sucediendo, y aprender a partir de ello. Aunque en la práctica diferentes coordinadores aplican enfoques distintos, existe un elemento común en lo que hacen y, lo que es igualmente importante, en lo que se abstienen de hacer.

Los coordinadores llaman la atención hacia lo que está sucediendo, pero no juzgan dicha actividad. Ayudan a que el grupo formule las preguntas apropiadas, pero no brindan las respuestas. Aunque hablan abierta y francamente sobre las relaciones en el grupo, en sí ellos no traban relación especial con ninguno de sus miembros. Continuamente tratan de crear una situación

de aprendizaje, pero no se dedican a enseñar. Proveen un centro de intereses tanto reales como imaginarios sobre la autoridad y las figuras de autoridad, pero, a la vez, actuarán de manera no autoritaria.

Las reuniones de los grupos T comienzan y finalizan en momentos definidos con precisión. Aun cuando el grupo esté en plena actividad, el coordinador puede marcharse a la hora establecida, lo cual le permite al grupo aprender todo lo relativo a los límites y las restricciones que marca el tiempo en relación con todas las actividades, en especial dentro del contexto de las organizaciones.

El grupo T suministra una nueva situación social que exige que cada miembro reconsidere su conducta y actitudes habituales a los efectos de descubrir lo que resulta adecuado y eficaz dentro de esta nueva cultura. Whitman lo expresa en términos apropiados:

"Así como el bebé debe ser socializado desde el comienzo mismo de su vida, como si no hubieran cinco mil años de cultura por detrás, del mismo modo debe el grupo (T), de manera vastamente atenuada, hallar su propia cultura y sus leyes desde un comienzo. Si bien cada miembro del grupo, como adulto, comparte un marco cultural aproximadamente similar, cada uno de ellos debe experimentar al otro como entidad esencialmente nueva. El grupo hace su propia historia y elabora sus propios estándares y modos de conducta, los que, una vez fijados, son extremadamente difíciles de alterar."

(Whitman, 1964: 315).

En este proceso de reconsideración y revalorización, junto con la información honesta y sin prejuicios sobre sí mismo, lo que puede redundar en que el individuo modifique su conducta. El aprendizaje se da como resultado de vivir experiencias nuevas y poderosas, que entrañan el encuentro con otras personas en una situación de riesgo bajo. Por lo tanto, las lecciones que el individuo aprende en el grupo T sobre sí mismo y su efecto sobre los demás no se recuerdan del mismo modo en que se memorizan hechos y cifras. Más bien, se internalizan e integran en su conducta en proceso, de la misma manera en que las tempranas experiencias de un niño automáticamente afectan y modifican sus acciones futuras.

MODELO DE DESARROLLO EN UN GRUPO T

Cada grupo T será único en función de la conducta que tiene lugar dentro del grupo y el aprendizaje que logran sus miembros. Los grupos T se plantean objetivos diferentes, y cada coordinador tendrá un enfoque distinto. Sin embargo, a partir de estas condiciones provisorias, es posible describir las modalidades de desarrollo y las pautas comunes a cualquier grupo T.

Bennis realizó una de las tentativas más útiles en este sentido, y a continuación se describe su teoría (Bennis, 1964).

La conducta generada en un grupo T surge del modo en que el grupo responde a sus problemas no resueltos. En función del miembro individual, hay dos áreas de incertidumbre interna. Una de ellas atañe a la dependencia y su relación con la autoridad y figuras de autoridad. La segunda guarda relación con la interdependencia y el modo en que el miembro hace relaciones personales y las maneja.

Con respecto a la primera área de dependencia, dentro del grupo hay personas que se encuentran en el extremo más "dependiente" de la escala. Dichas personas necesitan y hallan consuelo en cosas tales como reglamentos y agendas, y desean poder confiar en "expertos". En el extremo opuesto se hallan quienes son "contradependientes", y quienes se sienten incómodos ante toda autoridad. A las personas que se hallan en cualquiera de los extremos de la escala, es decir, dependientes o contradependientes, se las considera "conflictuadas" por cuanto acusan una compulsión hacia uno de esos extremos, lo que debe producir algún conflicto interior que se revelará dentro del grupo.

En relación con la segunda área de interdependencia, puede utilizarse una escala similar para describir la conducta de los miembros del grupo respecto de las relaciones personales. En un extremo se encuentran los que son "ultrapersonales" y sienten que deben establecer y mantener un alto grado de intimidad. En el extremo opuesto se cuentan los que tienden a evitar la intimidad y son descriptos como "contrapersonales". Nuevamente, a los miembros del grupo que experimentan una compulsión hacia cualquier extremo de la escala se los considera "conflictuados".

No obstante, para la vida del grupo son importantes los miembros "no conflictuados", los cuales no experimentan ninguna compulsión que los lleva a situarse en ninguno de los extremos, sea en relación con la dependencia o la interdependencia; y son esos miembros "independientes" del grupo los que con frecuencia ayudan a éste a avanzar hasta la siguiente fase útil.

Bennis elaboró dichas ideas y las utilizó para describir las fases de desarrollo del grupo T:

Fase I - Dependencia

- Subfase 1 - Dependencia - fuga
- Subfase 2 - Contradependencia - lucha
- Subfase 3 - Resolución - catarsis

Fase II - Interdependencia

- Subfase 4 - Encanto - fuga
- Subfase 5 - Desencanto - lucha
- Subfase 6 - Validación consensual

Fase I

Subfase 1 - Dependencia - fuga. Cuando se inicia el grupo, el principal sentimiento de sus miembros es el de ansiedad, a medida que buscan establecer las metas grupales y roles significativos. La mayor parte de la conducta exhibida será la que ha obtenido la aprobación de las figuras de autoridad en el pasado. No obstante, a todo esto subyace el sentir común dentro del grupo, de que el coordinador no les está diciendo lo que debieran hacer.

Subfase 2 - Contradependencia - lucha. El grupo siente ahora que el coordinador les ha "fallado" de manera lamentable y, por eso, sus miembros se vuelven contradependientes. Pueden surgir subgrupos, y es probable que se trate ya sea de "mandonear" al coordinador, o bien que se lo ignore. Sin embargo, en el grupo siempre alienta la secreta esperanza de que ese caos, junto con los sentimientos muy desagradables generados, forme parte del plan del instructor, o sea que la falla sea del grupo, y no de aquél.

Subfase 3 - Resolución - catarsis. Trátase de la fase más frágil y crucial, aunque sus elementos positivos surgen de las anteriores subfases, 1 y 2. Durante esas etapas se desarrollaron algunos vínculos de apoyo mutuo, y las palabras del coordinador han surtido su efecto. Los miembros independientes desempeñan un papel poderoso y, al fin, el grupo es capaz de discutir y cuestionar abiertamente el rol del coordinador y su autoridad. De este modo el grupo alcanza su autonomía.

Fase II

Subfase 4 - Encanto - fuga. La resolución del problema de autoridad crea en el grupo un sentimiento de euforia. Inicialmente todo es luz y dulzura en torno del mito de la armonía universal, pero gradualmente surge la inquietud, al fijarse normas rígidas que procuran impedir todo aquello que destruya esa armonía aparente.

Subfase 5 - Desencanto - lucha. El grupo tiende ahora a subdividirse en los "ultrapersonales" y los "contrapersonales", es decir, los que desean una intimidad completa y los que la rechazan. Probablemente todos comparten la sensación de que la intimidad genera desprecio, y en cada individuo surge la ansiedad, al sentir que podría ser rechazado de revelarse a sí mismo como es en realidad. Esta fase frecuentemente se pone de manifiesto por el ausentismo y el tedio.

Subfase 6 - Validación consensual. Como, entre otras cosas, se aproxima el momento de disolverse el grupo, sobre éste actúan fuertes presiones dirigidas a resolver el problema de interdependencia. Hay necesidad de establecer un método de evaluación de roles y (como en la subfase 3) el miembro "independiente" puede cortar de plano los temores del grupo solicitando una evaluación de su rol. Cuando esto sucede, disminuyen los temores al rechazo, al verificárselos con la realidad. Los miembros pueden entonces aceptar las diferencias existentes entre unos y otros sin catalogarlas de buenas o malas, y tiene lugar una comprensión y comunicación auténticas.

Esta descripción de las fases del desarrollo de un grupo T exige una aclaración. Ningún grupo exhibe dichas fases de manera tan claramente observable. Declara Bennis:

"La vida dentro de un grupo T tiene más de 'enigmática' de lo que sugiere una clasificación tan simplista. En lugar de la dialéctica propuesta, de tesis - antítesis - síntesis, en que el movimiento de una fase cronológicamente sigue a otra y de manera inexorable borra todos los vestigios del pasado, el proceso se asemeja más bien a un movimiento cíclico donde los problemas centrales surgen en puntos temporales diferentes, y donde, cada vez, los grupos procuran hallar una comprensión más profunda".

(Bennis, 1964: 269).

¿QUE EFECTO EJERCE EL GRUPO T SOBRE LA CONDUCTA?

Medir la eficacia de los métodos educacionales es algo sumamente difícil. Ello ocurre, en particular, en el caso de los grupos T, porque cada grupo funciona en la esfera emocional e imprecisa de las relaciones humanas. Específicamente, lo que a un individuo puede parecerle un cambio significativo, puede resultar trivial e incluso vulgar para un tercero. Muchos estudios han intentado medir los sentimientos de los participantes tras asistir a un grupo T, pero, por su propia índole, los resultados son altamente subjetivos. Bunker efectuó una evaluación del entrenamiento de grupos T estudiando a más de doscientas personas algún tiempo después de que asistieran a cursos de los National Training Laboratories, incluyendo las reacciones y puntos de vista de la gente que había trabajado con ellas (Bunker, 1965). Al comparar estos descubrimientos con los de un grupo de control, los resultados generales indicaron que se habían producido cambios significativos en los sujetos experimentales. Esos cambios fueron especialmente notorios en esferas de conducta tales como la capacidad de relacionarse con los demás, la mayor interdependencia, una mayor aceptación de los otros, y un mayor conocimiento de sí mismo y del rol.

Campbell y Dunnette examinaron los estudios de evaluación de grupos T utilizados en la capacitación y desarrollo administrativo (Campbell y Dunnette, 1968). Llegaron a la conclusión de que existen pruebas "razonablemente convincentes" de que el entrenamiento en el grupo T efectivamente induce modificaciones de la conducta en la situación "de vuelta en el hogar". Sin embargo, no encontraron datos concluyentes que especificaran la índole de esos cambios. Mencionaron también gran cantidad de resultados basados en "datos internos", es decir, la propia descripción que hacía la gente de los cambios autopercebidos, lo cual, desde el punto de vista científico, indica que en la actualidad utilizan más palabras de tipo interpersonal, pero no revela la exactitud de esas autopercepciones.

En un estudio publicado en 1977, Cooper examinó los programas de entrenamiento de grupos pequeños conducidos por cinco organizaciones de entrenamiento y asesoramiento administrativo en el Reino Unido, con la participación de 227 gerentes. Sus descubrimientos globales sobre los efectos positivos del entrenamiento de grupos revelan que, en función de los cambios de personalidad, los participantes por lo general se tornan "más estables emocionalmente", más "confiados y adaptables", más "humildes y moderados", pero también más "inhibidos y tímidos". Fue muy significativo el hecho de que, aunque hasta seis semanas después de recibido el entrenamiento no se habían producido cambios de importancia en las relaciones de trabajo o familiares, al cabo de siete meses las personas sometidas a entrenamiento, según sus colegas de trabajo, habían mejorado significativamente sus relaciones laborales y, según amigos y parientes, "enfrentaban más satisfactoriamente cuestiones familiares y personales difíciles". De acuerdo con bases individuales, sesenta y dos participantes (30 por ciento) revelaron por lo menos un cambio positivo de importancia (según datos que lo corroboraban) después de seis semanas, y cincuenta y cuatro (24 por ciento) demostraron por lo menos un cambio positivo de importancia después de seis meses.

Como resultado del desarrollo sin precedentes de este método educacional (aplicado a veces con mayor entusiasmo que habilidad), los grupos T y el método de laboratorio por lo general se ven como la innovación más adecuada en toda la esfera del aprendizaje y el cambio, o bien como un método nocivo, aplicado por impostores, que puede causar daños irreparables a la psique humana. Afirma Lakin:

"Veintidós años después de su iniciación, teniendo como secuela el período más espectacular de aumento de popularidad e interés, es difícil saber qué resulta más peligroso para el futuro del movimiento de entrenamiento: si sus adherentes y partidarios demasiado entusiastas y muy poco críticos, o sus detractores, cada vez más incendiarios. Algunos atacan el entrenamiento por considerarlo una farsa gigantesca, en la que nada de valor ocurre. Otros creen que causa daño considerable a los individuos y las organizaciones".

(Lakin, 1972: 161).

Cooper reseñó la bibliografía relativa a los daños psicológicos del entrenamiento en grupos T (Cooper, 1975). Uno de los estudios de tipo más científico que se citaron, fue el llevado a cabo por Ross, Kligfield y Whitman (1971), que abarcaba la ciudad de Cincinnati, donde casi 3.000 personas habían asistido al entrenamiento en grupos T durante un lapso de cinco años. Poniéndose en contacto con todos los psiquiatras de la región, los investigadores descubrieron el número de personas cuya enfermedad mental había derivado de esas experiencias. Este convincente estudio reveló que las personas que requirieron atención psiquiátrica representaban el 0,66 por ciento de la población que aparentemente corría riesgos por asistir a los grupos T. Los propios estudios de Cooper sobre estudiantes de inglés que asistían a los grupos no revelaron la existencia de síntomas adversos, pero sí exhibieron algunas pruebas de que, como resultado, eran más capaces de soportar la tensión (en ese caso, la provocada por los exámenes finales en una universidad).

En su estudio de 1977 sobre asistencia a los grupos T (mencionado en la página 79), Cooper descubrió que el 5 por ciento de los participantes de la muestra fueron identificados como atravesando por una experiencia potencialmente negativa en un corto plazo (hasta seis semanas después del entrenamiento). Sin embargo, de ese 5 por ciento (doce gerentes), originariamente identificado como potencialmente "dañado" por su experiencia en el grupo T a las seis semanas, siete exhibieron mejorías significativas a los siete meses, cuando se obtuvieron datos que lo corroboraron. Afirma Cooper: "Podría argumentarse, por lo tanto, que en el corto plazo algún tipo de reacción emocional, para un número reducido de participantes, sería prerequisite necesario del cambio a largo plazo" (Cooper, 1977: 24). Interesa comparar dicha aseveración con la de Lewin, cuando describía el proceso de cambio en función de un "descongelamiento". "Para romper la coraza de la auto-complacencia y de lo virtuoso, a veces es necesario provocar deliberadamente una sacudida emocional" (Lewin, 1947: 35).

LOS SEMINARIOS DE TAVISTOCK EN LEICESTER

En 1957, la Universidad de Leicester y el Instituto Tavistock de Relaciones Humanas organizaron conjuntamente un seminario que constituyó el primer experimento en gran escala con empleo del método de laboratorio para entrenamiento en Gran Bretaña.¹

El seminario reflejó en gran medida la influencia de la labor de los National Training Laboratories (Laboratorios Nacionales de Entrenamiento) de Bethel, Estados Unidos, donde desde 1948 se había aplicado el método de entrenamiento en laboratorio con grupos T.

Ese mismo año dos especialistas británicos en ciencias sociales, psicoanalistas ambos, habían formado parte del equipo de los National Training

¹ Trist y Sofer (1959) proporciona un informe completo del primer seminario.

Laboratories, y en 1955 y 1956 se organizaron varios seminarios en Londres, patrocinados por el British Institute of Management y la Industrial Welfare Society (de la cual Rice había sido director delegado), con la ayuda de consultores norteamericanos. Como corolario de dicho trabajo, varias organizaciones industriales solicitaron al Instituto y la Clínica Tavistock que realizaran cursos similares para ejecutivos y funcionarios especializados en capacitación. Cuarenta y cinco participantes asistieron al seminario de Leicester, la mitad de ellos procedentes del ámbito de la industria y el comercio, y el resto de la esfera de la educación, los servicios sociales y los sistemas carcelarios y de libertad bajo palabra. El seminario tuvo una duración de dos semanas, y casi todos los días había un "grupo de estudio" similar al grupo T norteamericano, con un consultor y un observador. La tarea de los miembros del grupo de estudio residía en examinar su propia conducta en el "aquí y ahora" y observar su desarrollo durante el lapso que duraba el seminario. Esos grupos de estudio constituían la experiencia central del seminario, y aunque los consultores diferían entre sí en cuanto a su enfoque individual, todos ellos habían recibido la influencia de las ideas de Bion. Había también grupos de aplicación, sesiones teóricas y visitas a organizaciones externas, tales como la prisión local y la autoridad educacional.

En 1959 se desarrolló un segundo seminario, y a partir de entonces tuvo lugar un seminario anual, y dos en los últimos años. Entre 1962 y 1968 Rice dirigió todos los seminarios de Tavistock en Leicester y, bajo su influencia, se modificó su enfoque. En 1965, refiriéndose a sus experiencias como director de dichos seminarios, expresó: "En la actualidad trabajo de acuerdo con el supuesto de que la tarea primordial de los seminarios para residentes, que ocupan a mis colegas y a mí, estriba en brindar a los asistentes oportunidades de aprendizaje sobre el liderazgo" (Rice, 1965: 5). Desde entonces, volvió a modificarse el enfoque básico, y el folleto del seminario de septiembre de 1976 se tituló *Autoridad, liderazgo y organización*. Establecía que la tarea primordial era la de "brindar a los participantes oportunidades de aprender acerca de la índole de la autoridad y de los problemas interpersonales, intergrupales e institucionales planteados al ejercerla dentro de la organización del seminario".

Método y contenido de los seminarios de Tavistock

El método y contenido de estos seminarios cambió notablemente desde su configuración original. La principal diferencia reside en el hecho de que en la actualidad no hay enseñanzas didácticas. Durante el primer seminario, el 23 por ciento de su contenido estaba conformado por sesiones teóricas y conferencias, mientras que en los actuales cursos el seminario está dedicado por entero al aprendizaje por medio de la experiencia.

El cuadro 1 consigna un análisis del contenido de cinco seminarios desarrollados en el curso de los últimos veinte años.

En la actualidad, la labor primordial del seminario consiste en cuatro eventos: a) grupos pequeños; b) grupo grande; c) encuentro intergrupal, y d) grupos de aplicación.

a) **Grupos pequeños.** Se integran por un total de ocho a doce personas, y son equivalentes al grupo T. Su objetivo es permitir que los miembros estudien y exploren sus propias conductas, en la medida que van surgiendo en el "aquí y ahora". Cada grupo tiene un coordinador que lo ayuda en su tarea. La influencia de Bion es bien evidente en lo que respecta al método aplicado por los coordinadores, quienes interpretan la conducta grupal como un todo, viendo en los procesos grupales una complicidad inconsciente entre los miembros, mediante una identificación proyectiva y otros mecanismos de defensa descriptos por Klein. En todos los casos, el equipo de coordinadores desempeña un rol específico, que permite a los miembros de grupo proyectar en ellos sus sentimientos inconscientes referentes a figuras de autoridad, para luego tratar de resolverlos y entenderlos.

Cuadro 1 Análisis de contenido de los seminarios de Tavistock (%).

Actividades	1957 (1a.)	1964	1972	1975	1976
Grupo grande	—	15	22	20	14
Grupo de estudio/Grupo pequeño	30	29	25	24	31
Encuentro intergrupal	—	13	14	8	14
Grupo de revisión	—	—	10	7	10
Grupo de aplicación	16	17	8	8	8
Encuentro institucional	—	—	14	20	14
Plenarias	9	9	7	13	9
Sesiones teóricas/de conferencias	23	17	—	—	—
Filmes	4	—	—	—	—
Actividades especiales	9	—	—	—	—
Otras	9	—	—	—	—

Dicha situación inevitablemente provoca emociones poderosas, incluida la hostilidad de los miembros hacia los consultores. Inconscientemente, preferirían aprender cosas sobre terceros, y no sobre sí mismos. La situación también implica que tal vez en el pasado no hayan podido hacerlo, por lo cual el trabajo del grupo puede experimentarse como una afrenta al respeto de sí mismos.

En todo ello, la labor del coordinador (según Rice) consiste en:

"enfrentar al grupo sin que ello signifique una afrenta para sus miembros; centrar la atención en la conducta grupal, y no en la individual; señalar de qué manera el grupo utiliza a los individuos para expresar sus propias emociones; y de qué modo explota a algunos miembros de manera que otros puedan quedar absueltos de la responsabilidad por dicha expresión".

(Rice, 1965: 65).

En palabras de Bion, el rol del coordinador es el de actuar como líder del grupo de trabajo, rehusarse a ocupar un rol de liderazgo en cualquiera de los grupos de supuesto básico, y ayudar al grupo a que entienda cuándo trabaja de acuerdo con esa modalidad. Estos grupos pequeños se disuelven uno o dos días antes de terminar el seminario, de manera que el apoyo o seguridad que brindaban puede verificarse frente a la realidad.

b) *El grupo grande*. Ejercicio introducido por Rice, que actualmente configura una parte central del seminario. Consiste en la reunión de todos los miembros (por lo general de sesenta a setenta) con los coordinadores, formando un grupo numeroso donde "en el contexto multitudinario, en medio de la rápida emergencia de grupos y antigrupos y el desarrollo de mitos, el individuo puede sentir por momentos que sus concepciones de sí mismo y de la situación suelen quedar sin apoyo" (Instituto Tavistock de Relaciones Humanas, 1976: 3).

El grupo grande, en particular, revela el proceso de identificación proyectiva y la formación de las tres modalidades de trabajo orientadas por supuestos básicos. Turquet, quien durante muchos años actuó como coordinador de un grupo numeroso en este tipo de seminarios, declaró que el origen de la ansiedad que experimentaban sus miembros partía básicamente de la amenaza a su identidad. La necesidad continua que experimenta el miembro individual en el grupo grande es la de encontrar un rol y mantenerlo durante todo el período de existencia de dicho grupo. Sin embargo, debido a su tamaño, el grupo se mantiene en estado de flujo constante, y el individuo experimenta las fuerzas muy poderosas que emanan de todos los miembros. En esa situación de cambio constante, el individuo rara vez o nunca experimenta un estado de equilibrio ya que los roles, con todas las concomitantes emociones y supuestos, son proyectados rápidamente y eliminados con igual rapidez. Al describir esta situación, manifestó Turquet: "En los ásperos términos de la vida grupal, es cuestión de quién dominará a quién: ¿coordinador y miembro dominarán al grupo grande, o serán dominados por él?" (Turquet, 1975: 92). El miembro individual puede evitar la amenaza a su identidad apartándose de la actividad grupal, a pesar del aislamiento que ello implica. Ser miembro del grupo grande puede constituir una experiencia aterrorizadora, y cabe preguntarse: "¿Qué valor tiene, y qué se puede aprender por medio de esta experiencia?" Tal vez la respuesta guarde relación con las organizaciones y el

liderazgo, y la toma de conciencia de que los líderes sólo duran mientras sigan proveyendo a las necesidades del grupo, sean cuales fueren. También se destaca el hecho de que en la sociedad y la vida de las organizaciones, muchísimas acciones, pautas y creencias se basan en mitos y supuestos que nadie se atreve a cuestionar por temor a la respuesta que podría darse. En un grupo grande, se requiere gran valentía para hacer oír una voz contra una acción que se desaprueba, arriesgándose así a provocar la hostilidad del grupo. Finalmente, llega a tomarse conciencia de que la "bondad" o "maldad" del grupo depende en su integridad de la "bondad" o "maldad" de los miembros de ese grupo.

c) *El encuentro intergrupal*. Originariamente ideado por Bridger en el segundo seminario realizado en 1959; desde entonces, con ciertas modificaciones, ha seguido constituyendo una característica central de dichos seminarios (Higgin y Bridger, 1965). La meta de dicho encuentro era estudiar las relaciones intergrupales, incluyendo el problema de ejercer autoridad en beneficio de otros. Como miembro (el autor asistió a dos seminarios de Leicester), puede vivirse dicho encuentro como el hecho más desconcertante de todo el seminario. Comienza cuando el director del seminario esboza la tarea a cumplir, el rol del equipo directivo, y señala las salas disponibles. El grupo numeroso debe entonces elaborar su propio modo de organización para llevar a cabo la tarea, aunque, inevitablemente, siempre ocurre lo mismo: los participantes salen corriendo a ocupar las distintas salas, y de ese modo se forman grupos sobre bases irracionales, llevados por el pánico. La formación instantánea e irracional de grupos parece ser un hecho automático e inevitable en dichos ejercicios. Durante el primer encuentro intergrupal de 1959, Higgin y Bridger informaron acerca de la formación casi instantánea de grupos. Rice señaló que en todos los seminarios dirigidos por él, los participantes habían abandonado el salón para formar grupos en menos de un minuto.

Tras una acción tan apresurada y falta de planificación, inevitablemente los miembros se ponen a analizar las bases sobre las cuales se ha formado su grupo, e intentan formular un esbozo de su tarea. Al cabo de un tiempo, algunos participantes cambian de grupo (o lo intentan), pero un factor siempre presente es el de la representación. Cada grupo desea saber qué están haciendo los demás grupos, lo que da por resultado la designación de representantes y "plenipotenciarios" que procuran comunicarse con los demás grupos. Con frecuencia, se organiza una reunión a la que asisten los representantes de grupos, e intentan formular planes y acciones en común, en beneficio de sus propios grupos, todo lo cual frecuentemente redundaba en un total desorden.

El rol del equipo conductor consiste en ayudar a los miembros a aprender y comprender la índole de las relaciones intergrupales a partir de los datos obtenidos durante el proceso. El equipo se pone a disposición de los asistentes, en calidad de coordinadores y cada uno de ellos puede trabajar con cualquier grupo siempre que considere que el "contrato" establecido facilita el desarrollo de esta tarea específica.

Este tipo de encuentro ilustra fehacientemente el problema del empleo y delegación de autoridad. Quién habla en representación de quién, y con qué

autoridad, se convierte en cuestión central, lo cual tiene particular importancia para las comunicaciones interdepartamentales en las organizaciones y para el problema de la representación y negociación sindicales.

El encuentro institucional es similar al intergrupar, pero se acentúa el estudio de las relaciones entre los miembros y el equipo dirigente, quienes, conjuntamente, configuran la institución del seminario.

d) *Grupos de aplicación.* En el primer seminario en 1957, se asignó a cada grupo de aplicación un proyecto fuera del marco del seminario, en un intento por que aplicaran lo aprendido a organizaciones tales como escuelas y fuerza policial. En los seminarios siguientes, no se prosiguió con la realización de esos proyectos externos, y en la actualidad la tarea de los grupos de aplicación reside en vincular la experiencia obtenida en el seminario con el propio trabajo de los miembros en las organizaciones patrocinantes. Una reciente innovación es la de los grupos de orientación, similares a los de aplicación pero que hacen además una reunión al comienzo del seminario, para analizar las implicaciones del proceso mismo que lleva a las personas a ingresar al seminario y asumir el rol de miembro en él.

A través de su experiencia el autor descubre que, al comparar estos grupos de aplicación con el resto del seminario, resultan tediosos y faltos de vida. Ello puede atribuirse a razones diversas. En primer lugar, son los únicos encuentros del seminario que enfocan el "allí y entonces" en lugar del "aquí y ahora". En segundo término, esta actividad despierta considerable grado de ansiedad en relación con el valor del curso y lo que de él se obtiene. Todos los miembros han invertido tiempo y dinero para asistir, y a todos ellos les resulta sumamente difícil conceptualizar la índole precisa de lo aprendido. Un problema afín es el modo en que los miembros han de comunicar su experiencia a los jefes y colegas respectivos. Finalmente, los grupos de aplicación indican que el seminario está a punto de terminar, lo cual revela la tristeza que implica poner fin a las muchas y frecuentemente intensas relaciones establecidas durante las dos semanas.

Evaluación de los seminarios de Tavistock

¿Qué eficacia poseen estos seminarios? No existe ninguna bibliografía sobre la materia. Siguen efectuándose seminarios dos veces por año, y sus asistentes cubren el cupo total, lo que indica que esos acontecimientos siguen satisfaciendo una necesidad social. Es interesante destacar que el modelo de Tavistock fue exportado a Estados Unidos, donde se lleva a cabo un seminario anual de dos semanas de duración, patrocinado por la Washington School of Psychiatry, en el Mount Holyoke College; su filosofía y métodos están muy cerca de los propios de los seminarios de Leicester.

En Estados Unidos se han organizado otros seminarios que siguen el modelo de Tavistock. Klein y Gould describieron uno de ellos, desarrollado en la

Yale Summer High School, dirigido a asistir al desarrollo de los adolescentes varones carenciados (Klein y Gould, 1973). También se realizaron seminarios parecidos en Canadá.

Sobre la base de sus propias experiencias, el autor propone la siguiente evaluación de los seminarios de Tavistock/Leicester.

Experiencia única de aprendizaje. Constituye una experiencia poderosa. Las emociones y sentimientos de los miembros pueden aflorar totalmente en lo que, para la mayoría de los asistentes, configura una experiencia única. Experimentar por sí mismo que el "hombre racional" es impulsado y, a veces, controlado por sentimientos tan poderosos como el amor y el odio, y que dichas emociones contribuyen en tan alta medida a la vida de las organizaciones (tanto en su estructura como en su funcionamiento), constituye una experiencia saludable y favorece el tipo de aprendizaje que no puede lograrse mediante estudios tradicionales.

Los roles y su formación. La experiencia de los seminarios revela con claridad de qué manera se determinan los roles entre el individuo y el grupo (con frecuencia, mediante una complicidad inconsciente), y nunca en realidad son simplemente asumidos por el individuo. Katz y Kahn demostraron cómo los roles organizacionales resultan de la aceptación o rechazo del individuo, respecto a las influencias que le son "dirigidas" por las personas involucradas con su rol (el rol fijado) (Katz y Kahn, 1966). En dichos seminarios, entra a funcionar un proceso similar que determina los roles sociales que sus miembros habrán de desempeñar. El proceso resulta especialmente claro en el grupo grande, donde, por ejemplo, la persona que cuenta un chiste, rápidamente puede convertirse en el "bufón de la corte", al proyectar en él dicho rol los demás miembros. A la vez, eso implica que se retengan otros roles, de manera que esa persona puede verse constreñida por una suerte de chaleco de fuerza, y convertida en bufón del grupo. Puede darse un proceso similar cuando alguien está enojado. El grupo fácilmente puede asignarle el rol de "hombre iracundo", y, mediante una identificación proyectiva, llevarlo a cargar sobre sí toda la cólera del grupo. Este rol rápidamente puede dar lugar al de "chivo emisario", en la creencia de que todos los problemas y dificultades del grupo surgen exclusivamente de esa persona, y habrán de desaparecer de inmediato con su partida. A partir de estas experiencias, la persona toma conciencia de los procesos que redundan en roles organizacionales y sociales; de ahí que aumente su capacidad para influir sobre el rol que desea asumir, sea en el trabajo o en un contexto social, de manera de impedir la inhabilidad que fácilmente puede darse.

La autoridad y el rol del equipo. Después de asistir a uno de esos seminarios, curiosamente uno se da cuenta de que no hay reglas que restrinjan la conducta de los miembros. En todo momento, éstos son libres de hacer cuanto les plazca (incluso, marcharse), pero el poder del grupo, sea grande o pequeño,

siempre restringe y afecta la conducta individual, como lo haría un reglamento escrito. A veces, se da una conducta más extrema que la "normal", aunque por lo general tiene lugar de manera bastante consciente. Por ejemplo, en un seminario se formó, dentro del encuentro institucional, un grupo cuyos integrantes se denominaron a sí mismos "los delincuentes", y procedieron a comportarse de manera acorde con ese nombre. En determinada etapa, "secuestraron" a un miembro del equipo directivo, pero, siguiendo la costumbre británica, lo liberaron a la hora del té!

En relación con la autoridad ejercida en el seminario, cumple un rol central el equipo de coordinadores. Al iniciarse el seminario, este equipo constituye el único grupo de la institución que tiene clara idea de cuál es el rol dentro de un seminario. Sin embargo, trátase de un rol "diferente", que se concentra en la relación de transferencia entre el grupo y los integrantes del equipo de coordinadores, en quienes el grupo siempre ve figuras de autoridad. Al mantenerse en ese rol durante todas las sesiones y, por ejemplo, entrar y salir de los grupos a una hora fija, los integrantes del equipo establecen un límite muy marcado entre ellos y los grupos. En esas situaciones, los sentimientos y fantasías acerca de las figuras de autoridad se proyectan en el equipo, cuyos integrantes procuran ayudar a los demás miembros a verificar sus fantasías cotejándolas con la realidad y, de ese modo, modificar sus conductas en relación con la autoridad. Debido a ello, los participantes pueden sentir una reprimenda en las palabras, e incluso en las miradas de los integrantes del equipo coordinador, e interpretar como órdenes sus sugerencias. Refiriéndose a este fenómeno, manifestó Turquet:

"Una interpretación del coordinador suele a menudo entenderse como una reprimenda: 'Otra vez lo hicimos mal'. Asimismo, puede verse en ella una instrucción específica de hacer algo. De ese modo, cuando todos los miembros de un seminario (alrededor de cincuenta, en total) reunidos para el estudio de las relaciones intergrupales oyeron la siguiente declaración: 'Parece que, para llevar a cabo este ejercicio, debería pensarse en algún proceso de formación de grupos pequeños', la interpretaron como instrucción en el sentido de que debían dividirse, y la sala quedó vacía en cuestión de segundos".

(Turquet, 1974: 361).

A la vez, ello asigna un poder enorme al equipo coordinador cuyos integrantes se percatan de esos procesos y, por lo tanto, continuamente deben tener en cuenta la influencia que puedan ejercer. Por esta razón, la mayoría de los miembros del equipo coordinador son psicoanalistas o psicólogos clínicos, o han asistido por lo menos a dos seminarios de este tipo como miembros y recibido ulterior entrenamiento.

Durante la tarde final, los miembros del equipo coordinador abandonan su rol y se reúnen con los asistentes en un encuentro social un tanto informal. Aunque ello no sea parte del programa oficial de actividades, para los participantes configura uno de los acontecimientos más importantes, ya que les permite descubrir que su coordinador, hasta entonces fantaseado, posiblemente, como un ogro intransigente de corazón de piedra, es en realidad un ser humano normal.

Las implicaciones para la vida de la organización son evidentes. Los miembros se dan cuenta de que el "jefe", en cualquier contexto, será el punto focal de las fantasías de sus subordinados respecto de las figuras de autoridad, y que esas fantasías serán proyectadas en él. Esto deberá alentar a los miembros a que verifiquen sus propios sentimientos y relaciones con sus superiores, y vean cuánto hay de realidad, y en qué medida es su propia proyección. A la vez, ello ayudará a los miembros a percátarse del poder que ejercen en sus puestos de autoridad, y a reflexionar sobre el modo en que lo usan.

Influencia sobre la sociedad

El seminario original de 1957 se debió en gran medida a los pedidos de entrenamiento y desarrollo formulados desde los medios industriales; en ese seminario, casi el 50 por ciento de los asistentes procedían de la industria y el comercio. Sin embargo, desde entonces se ha modificado la composición de los grupos; en el cuadro 2 se consigna un análisis de los asistentes a tres seminarios.

Cuadro 2 Concurrencia de los seminarios de Tavistock (%).

Organizaciones patrocinadoras	1957	1972	1976
Industria/comercio	45	20	26
Universidades/colegios	18	25	20
Servicios sociales	18	11	—
Cárceles/libertad bajo palabra	14	9	10
Miembros de Tavistock	—	11	11
Psiquiatras y trabajadores sociales psiquiátricos	—	21	32
Otros	5	3	1

Las cifras revelan una decidida reducción en el número de miembros procedentes de las esferas de la industria y el comercio, y un aumento de los participantes orientados hacia las profesiones clínicas y afines; una significativa proporción de los asistentes proceden del Instituto y la Clínica Tavistock. El que dichas tendencias sean positivas o negativas, constituiría ya un juicio

de valores. Una de las razones que explica el cambio observado en el tipo de participantes estriba en la organización de otros seminarios basados en un modelo similar, para organizaciones específicas. El Instituto Grubb (anteriormente denominado Christian Teamwork Institute) brinda cursos y seminarios dirigidos básicamente a organizaciones cristianas. El Departamento de Educación de la Universidad de Bristol, el Departamento del Tesoro, Tube Investments y Unilever se cuentan entre las organizaciones británicas que han solicitado la organización de seminarios al equipo de Tavistock, o han encarado el desarrollo de los suyos propios con el asesoramiento del Instituto.

En los seminarios norteamericanos, el público concurrente refleja el hecho de que las instituciones patrocinadoras se identifican estrechamente con el campo de la psiquiatría; en el primer seminario, el 76 por ciento de los miembros eran profesionales en el campo de la salud mental. Para el seminario de 1968, la cifra había descendido al 61 por ciento, y los responsables lo consideraban una tendencia deseable. Sin embargo, a juicio del propio autor la causa principal que explica por qué en los seminarios británicos tiende a aumentar el número de miembros clínicos y a disminuir el número de participantes procedentes de la administración industrial, reside en el modelo mismo de los seminarios. No cabe duda de que esta forma de entrenamiento crea, o revela, buena dosis de hostilidad. El seminario no genera demasiada felicidad, ni es ésta su intención. Sin embargo, en muchos de estos encuentros sí genera sentimientos hostiles y coléricos, que resultan desagradables, ya sea que se experimenten de manera personal o indirecta. Cabe argumentar que dichos sentimientos son componentes indisolubles de todas las relaciones humanas y que, a menos que se revelen y enfrenten, hay escasas probabilidades de aprender y mejorar en dicho campo. Manifiesta Rice:

"Como las relaciones entre los líderes y sus seguidores deben basarse en una mutua dependencia, las tensiones y conflictos causados por esos sentimientos antitéticos deben manejarse, reprimirse o controlarse siempre que deban tomarse decisiones. Para entender los problemas del liderazgo, por lo tanto, debe tomarse en cuenta la destructividad potencial de la hostilidad inherente a todas las relaciones interpersonales e intergrupales".

(Rice, 1965: 175).

Para el gerente o funcionario administrativo sin experiencia clínica, esos sentimientos hostiles tan intensos son muy difíciles de manejar, y muchos tienen dificultades para percibir la relación que establecen con sus roles de trabajo. Por el contrario, los miembros clínicamente entrenados, aunque no son inmunes a dichos sentimientos, pueden probablemente trabajar en situaciones abiertamente más emocionales en su labor cotidiana. Para ellos, por lo tanto, el seminario opera en áreas que les resultan más familiares, y

que están más cercanas a su experiencia laboral. En consecuencia, hay más probabilidades de que relacionen la experiencia con sus propios roles de trabajo.

Otro aspecto del seminario que puede afectar la composición del público asistente es el que atañe al rol que cumple el equipo de coordinación. A veces los participantes pueden sentir en forma aguda que los coordinadores se muestran críticos, distantes y muy autoritarios. El modelo lo explica en términos de proyección y, por eso, cualquier crítica u oposición formulada al equipo por los asistentes se interpreta en esos términos. No obstante, esos sentimientos son bien reales, y si no se los elabora pueden quedar latentes en el recuerdo de los participantes, de manera que cuando piensen en los integrantes del equipo coordinador seguirán viendo en ellos a figuras autoritarias y críticas.

Los miembros con orientación clínica, en especial los que poseen experiencia analítica, pueden hallarse mejor equipados para entender esos procesos y tomar conciencia de la dinámica de su conducta. Los directivos y funcionarios administrativos, por el contrario, difícilmente cuentan con dichos modelos teóricos, y después de concluido el encuentro pueden seguir sintiéndose confusos. Es evidente que, si esos seminarios provocan recuerdos desagradables, es improbable que las organizaciones participantes sigan patrocinando la concurrencia de miembros en el futuro.

Capítulo 8

LA CONDUCTA HUMANA Y LA TEORIA GENERAL DE LOS SISTEMAS

Uno de los fenómenos característicos del siglo XX ha sido la asociación e integración cada vez mayor de disciplinas de estudio y ciencias que, en el pasado, se consideraban separadas por límites muy rígidos. Los progresos efectuados en el estudio de algunas de las unidades básicas de vida, como las moléculas complejas de hemoglobina y ADN, se deben a la cooperación de especialistas en el campo de la química orgánica, la biología y la cristalografía. Los actuales trabajos realizados en el campo de la astronomía, en relación con "quasars" y "agujeros negros", revelan la estrecha vinculación entre los astrónomos que estudian estrellas de enorme tamaño y los físicos nucleares que investigan los "quarks" y otras partículas subatómicas. La creciente colaboración e interrelación entre las distintas ciencias se revela en las denominaciones generales que actualmente se aplican a grupos de ellas, tales como las ciencias "materiales" (química orgánica, física, cristalografía, etc.) y las ciencias "vitales" o "de la vida" (medicina, biología, etc.).

Este proceso de integración también ha tenido lugar en las disciplinas que enfocan el estudio de la conducta humana. Las ciencias "de la conducta" incluyen teorías y datos tomados primordialmente del campo de la psicología, la sociología y la antropología. Cada uno de estos campos de estudio contempla la conducta humana desde una perspectiva específica, aunque pueden combinarse para efectuar nuevos aportes significativos a la comprensión del hombre en su mundo.

El psicoanálisis, aunque básicamente preocupado por entender la conducta del hombre en función de la psique individual en el nivel intrapersonal, siempre se ha interesado por las relaciones humanas en grupos y organizaciones. Algunos pensadores tan originales como Freud y Ferenczi buscaron entender los procesos por los cuales los individuos formaban grupos, y su conducta dentro de éstos. (Bion) demostró que la diferencia entre un grupo eficaz

y otro ineficaz residía en que el primero está en contacto con la realidad, mientras que el segundo se aparta de ella, al preocuparse exclusivamente de sus emociones y fantasías internas.

En consecuencia, cualquier otro enfoque de la conducta que abarque la relación de un grupo con su contexto podrá, idealmente, complementar la teoría psicoanalítica. El presente capítulo demostrará que la "teoría general de los sistemas" precisamente suministró ideas y conceptos tales, y que éstos se han integrado a los efectos de ampliar nuestro conocimiento de la conducta y funcionamiento de grupos y organizaciones.

TEORIA GENERAL DE LOS SISTEMAS

El *Shorter Oxford Dictionary* define al sistema como "un todo compuesto por partes en una disposición ordenada, de acuerdo con algún esquema o plan. Una serie o conjunto de cosas conectadas, asociadas o interdependientes, de manera tal de formar una unidad compleja". El término se utilizó en 1779 para describir el universo, y en el siglo XIX se lo empleaba para definir los sistemas planetario y solar, un sistema de hilos telegráficos y el sistema de baja presión asociado con un ciclón. Sin embargo, sólo a comienzos del siglo XX comenzaron a estudiarse los sistemas como concepto discreto y, especialmente bajo la influencia de von Bertalanffy, surgió una "teoría general de los sistemas". Dicha teoría procura describir la índole de los sistemas en general, y alcanzó considerable repercusión sobre casi todos los aspectos del pensamiento, desde la psiquiatría a la ciencia de las computadoras.

Originariamente, la física clásica desarrolló leyes bien definidas concernientes a los sistemas inanimados, que comprendían reacciones químicas y físicas. Esas leyes precisas enfocan las transferencias de energía y se estipulan en las leyes de la termodinámica. La segunda ley de la termodinámica dice, básicamente, que la energía de cada sistema disminuye hasta que finalmente alcanza un estado permanente de homogeneidad máxima, cuando, por definición, el sistema no puede efectuar ningún trabajo. Un ejemplo sencillo es el de una batería eléctrica, sistema de placas de plomo y ácido. Cuando se completa la reacción entre el plomo y el ácido la batería está "descargada" porque el sistema alcanzó un estado de estabilidad y de él no puede obtenerse más trabajo, en forma de corriente eléctrica.

Sin embargo, estas leyes de la física no se aplican a los sistemas que atañen a los procesos vitales. Von Bertalanffy, uno de los máximos pensadores en esta esfera, explicó del siguiente modo esa contradicción:

"De acuerdo con la segunda ley de la termodinámica, la tendencia general de los hechos en la naturaleza física se da hacia estados de desorden máximo y nivelación de diferencias, con la llamada muerte calórica del universo como perspectiva final, cuando toda la energía sea degradada en calor de baja temperatura distribuido parejamente, y el pro-

ceso del mundo toque a su fin. Por contraste, el universo viviente muestra, en su desarrollo embrionario y en la evolución, una transición hacia un orden más elevado, hacia la heterogeneidad y la organización".

(von Bertalanffy, 1968: 40).

Esta dicotomía puede expresarse en función de la diferencia entre los puntos de vista y teorías de Lord Kelvin y de Charles Darwin, el primero de ellos expresó la ley de la degradación en física, y el segundo la ley de la evolución en biología. Las teorías de Kelvin se oponen a las de Darwin, aunque puede decirse que ambas describen sistemas. En un ensayo de importancia crucial, von Bertalanffy resolvió el problema utilizando los conceptos de sistemas "cerrado" y "abierto" (von Bertalanffy, 1969). Un sistema "cerrado" es independiente de su medio, y en él se llega a un estado de estabilidad mediante un equilibrio químico, que puede describirse por la ley de la termodinámica. Cuando el sistema alcanza ese estado de estabilidad final, de él no puede obtenerse más trabajo. El anterior ejemplo de la batería eléctrica configura, por lo tanto, una ilustración de sistema "cerrado".

Por contraste, el sistema "abierto" se halla en contacto continuo con su medio; importa energía, la convierte y luego exporta nuevamente al medio la energía transformada. Esto reviste suma importancia para todos los sistemas vivientes porque, tal como manifestó von Bertalanffy: "En la biología, la índole del sistema abierto constituye la base de fenómenos fundamentales de la vida" (von Bertalanffy, 1969: 83). La célula humana constituye una adecuada ilustración de un sistema biológico abierto. Aunque la célula aparentemente permanece constante, en realidad se renueva continuamente importando sustancias químicas apropiadas de su medio, es decir, el torrente sanguíneo. Estos procesos de cambio son controlados con tanta precisión que la célula mantiene un estado de estabilidad. No obstante, el estado de estabilidad alcanzado por la célula viva claramente difiere, en su naturaleza, del estado de estabilidad de la batería descargada. En la primera tiene lugar un cambio y adaptación continuos y, a diferencia del sistema cerrado, la célula efectúa trabajo. La eficacia de la célula (es decir, de la sana) está determinada por el mantenimiento de un equilibrio entre ella y el medio (es decir, el torrente sanguíneo), y si ese equilibrio falla, ocurren malformaciones, o la célula muere.

El citado ejemplo también ilustra la importancia del límite en un sistema abierto, porque es evidente que los intercambios efectuados en dicho límite (tanto importación como exportación) son los que permiten que el sistema abierto mantenga su equilibrio dinámico.

Una diferencia significativa entre los sistemas abiertos y cerrados estriba en que los sistemas abiertos pueden alcanzar el mismo estado final a partir de diferentes condiciones iniciales. Este fenómeno, denominado de "equifinalidad" es ilustrado en el campo de la biología, donde la mitad del embrión de un erizo de mar llega a desarrollarse formando un erizo entero, lo cual re-

S.G.T.
Cerrado

Sist.
Abierto

Equilibrio

Límites
Cint.

S.A.
Equifinalidad

sulta inexplicable en términos fisicoquímicos. En la esfera humana, ese mismo principio se manifiesta en el caso del niño que, debido a una enfermedad, sufre un grave retraso en el desarrollo, aunque posteriormente se recupera y continúa su crecimiento normal. Posteriormente se demostrará la importancia de este concepto en lo que atañe a las organizaciones, donde aparece en función de la elección organizativa.

La teoría general de los sistemas y el individuo

Aunque el concepto de sistemas abiertos se desarrolló en el campo de la biología, puede aplicarse a los seres humanos y a las organizaciones. Entre sus aplicaciones más interesantes se cuenta la efectuada por Rice, quien declaró: "El individuo puede verse como un sistema abierto. Existe, y puede existir, sólo mediante procesos de intercambio con su medio" (Rice, 1969: 574).

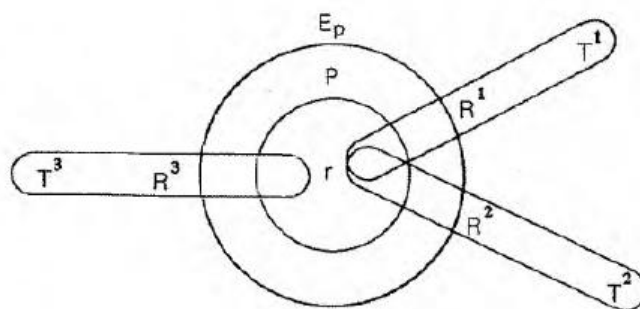
El sistema, en este caso, consiste en el mundo interno del individuo, incluyendo sus creencias y expectativas, junto con sus primitivos impulsos innatos y los controles que ha desarrollado sobre ellos. No obstante, el individuo existe como un sistema abierto y debe interactuar con el mundo en que vive, luchando continuamente por mantener el equilibrio entre sus propias necesidades internas y las demandas de los otros. Rice afirma que esta función es realizada por el yo: "El yo maduro es el que puede definir el límite entre lo que está adentro y lo que está afuera, y puede controlar las transacciones entre uno y otro" (Rice, 1969: 574).

Sin embargo, el individuo no es un sistema simple sino que abarca tareas múltiples, y surgen problemas de control cuando debe realizarse una tarea específica que no requiere todas las actividades de las cuales el sujeto es capaz. Para llevar a cabo una tarea específica el individuo debe asumir un rol también específico, y cada rol o sistema de tareas debe estar compuesto por las pertinentes aptitudes, experiencia, sentimientos y actitudes. Rice ilustra dichas ideas en el diagrama de la página siguiente.

El diagrama indica de qué manera una persona asume diferentes roles con el fin de cumplir diferentes tareas. Por ejemplo, a alguien puede exigírsele, en un mismo día, que cumpla tres tareas de índole muy distinta, cada una de las cuales requiere una combinación diferente de aptitudes y actitudes personales. La primera tarea (T^1) puede ser la de supervisar a un subordinado en su trabajo, la segunda (T^2), dar una conferencia, y la tercera (T^3), jugar con sus hijos al regresar al hogar. Cada tarea exige que el individuo movilice las aptitudes, sentimientos y atributos apropiados a partir de todos sus recursos mentales (suprimiendo los que no son necesarios), para así cumplir los diferentes roles de gerente (R^1), profesor (R^2) y padre (R^3). El éxito de cada rol en función de su eficacia dependerá del equilibrio e integración mantenidos entre las necesidades y recursos del individuo y las demandas del mundo exterior, es decir, las exigencias que le planteen el subordinado, el público de su conferencia y los hijos, respectivamente. Como los diferen-

indiv
A
límite
sistema
y
afuera
tareas
SIST
REAS ES.
AF
afuera
interior
del rol

Figura 8 El sistema de roles del individuo.



- E_p = Medio externo del individuo
 P = Función yoica
 r = Mundo interno del individuo
 T^1 , etc. = Tareas
 R^1 , etc. = Roles

Fuente: Rice (1969: 575).

tes roles exigen aptitudes también diferentes, el yo debe exigiárselas, y ejercer una función de control del manejo que abarca tres elementos:

- i) La movilización de aptitudes y emociones apropiadas para el desempeño de roles.
- ii) El control de transacciones con el medio, de manera que las entradas y salidas (es decir, la conducta) sean apropiadas.
- iii) El control y supresión de otras actividades que entran dentro de los recursos totales del individuo pero que no guardan relación específica con esa tarea en particular.

Yo
 3 p/s. control
 ↓
 CLAVE de
 • salud
 mental
 • control
 eficaz

La organización como sistema abierto

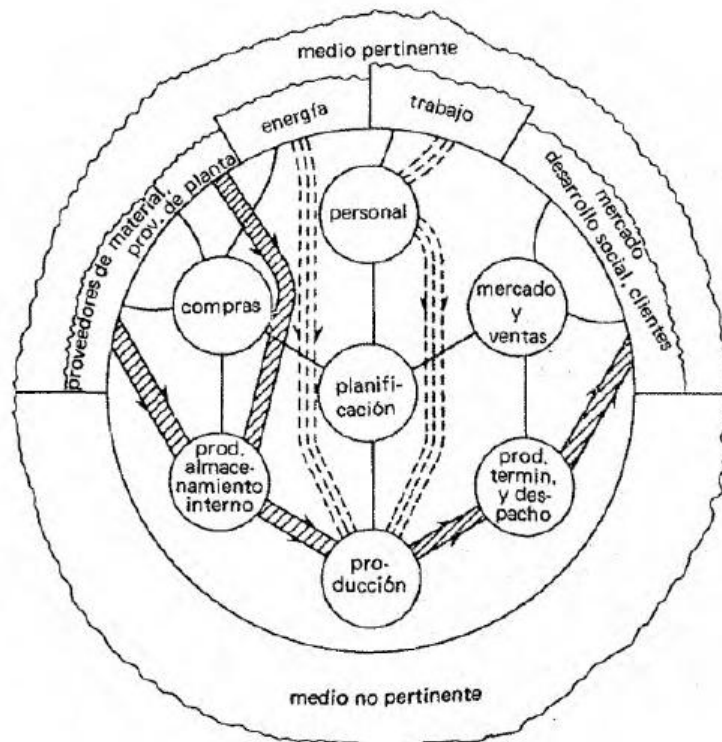
Hasta el momento, la teoría general de los sistemas y el concepto de sistemas "abiertos" se ha utilizado para ilustrar los procesos en marcha en el campo de la biología y en el ser humano individual. Sin embargo, puede aplicarse el mismo enfoque para analizar y describir los procesos puestos en marcha en una organización.

Toda organización, como una fábrica, es un sistema complejo de departamentos, procesos y personas interrelacionados. Existe un claro límite entre lo que está "adentro" de la organización y lo que está "afuera", aunque per-

sonas diferentes pueden ubicar ese límite en posiciones también diferentes. La organización es un sistema abierto por cuanto existe dentro de un medio dado, y continuamente debe importar energía, materiales y gente de ese medio. Esas importaciones se utilizan dentro del sistema para crear todos aquellos bienes o servicios que deben producirse, y luego volver a exportarlos al medio con valor agregado. Como ocurre en el caso de todos los sistemas abiertos, la organización mantiene un estado de estabilidad sólo en la medida en que continuamente cambia y se adapta a las fuerzas del exterior. En términos económicos, la organización desarrolla y mantiene su eficacia siempre que reaccione ante las necesidades cambiantes del mercado y de la sociedad en general, respondiendo a ellas con los productos apropiados. La figura 9 ilustra el caso de una empresa fabril como sistema abierto.

Sin embargo, el método de sistemas revela también la índole esencial del manejo o administración. Los sistemas abiertos dependen, para su existencia, de que tengan lugar los intercambios apropiados entre lo de adentro y lo de afuera. Son estos procesos esenciales los que mantienen el equilibrio dinámico y la vida continuada del sistema. En la célula biológica sana, estos pro-

Figura 9 Una empresa fabril vista como sistema abierto.



cesos son automáticos, y parte del proceso vital. En el individuo, el yo cumple estas funciones y ésta es la clave del mantenimiento de la salud mental y de una conducta eficaz. Sin embargo, en la organización, esos intercambios de límite son responsabilidad esencial de la administración. La organización es eficaz en la medida en que la administración tenga conciencia de la realidad exterior a esa organización, que abarca clientes, proveedores, disponibilidad financiera, mercado de trabajo, tendencias sociales y legislación estatal.

La administración debe entonces reaccionar y actuar previsoriamente (iniciando una acción) ante esas realidades, asegurándose de que su organización puede cumplir esas exigencias en función de una apropiada estructura y conducta organizativa, y generar un producto que satisfaga las necesidades del mercado. En la actualidad, la administración o manejo puede verse, en esencia, como la administración o manejo de límites, y la delegación, no simplemente como una opción, sino como una necesidad. Dentro de una organización, cada departamento puede entenderse como un subsistema, con la diferencia de que el límite de cada subsistema con frecuencia será adyacente a otros subsistemas, y el medio, en ese caso, sólo consistirá en la vida interna de la organización. En el diagrama, por ejemplo, el departamento de planificación, visto como subsistema, tiene un límite que da a los de personal, mercado y ventas, producción y compras. En este caso (aunque es improbable que suceda en la vida real), el medio propio del departamento de planificación consiste íntegramente en otras partes internas dentro de la organización. Sin embargo, el departamento de personal, por ejemplo, aparece con un límite que da a un medio integrado por partes externas a la organización, es decir, el mercado laboral, y partes internas, como el departamento de planificación.

El concepto de "equifinalidad" también ilustra el problema de las organizaciones cuando se las considera como sistemas abiertos. En un sistema cerrado, el estado final de estabilidad es inevitable, y la situación inicial determina de manera directa el resultado final. Sin embargo, los sistemas abiertos, como constantemente cambian y se renuevan, pueden alcanzar ese mismo estado de estabilidad desde distintos puntos de partida. Para las organizaciones, esto implica una opción. La organización, por medio de la función de manejo, puede elegir el modo en que reaccionará ante las fuerzas externas de entre una serie de estrategias de mercado, y mediante una serie de estructuras y procedimientos internos. El enfoque de sistemas aplicado a las organizaciones revela que el cambio organizativo no es algo que ocurre rara vez y debe evitarse en la medida de lo posible, sino que configura parte esencial de un proceso continuo por medio del cual la organización mantiene su eficacia. Uno de los principales problemas que enfrentan todas las organizaciones en la actualidad es el de reaccionar adecuadamente ante un medio donde el cambio es tan rápido que genera turbulencias.

Trist y Bamforth y los "sistemas sociotécnicos"

Trist y Bamforth aplicaron por primera vez el concepto de teoría de sistemas abiertos a una organización real, y los resultados se publicaron en 1951. Tras la nacionalización de la industria británica del carbón en 1948, fue en aumento el número de métodos mecánicos introducidos en las minas, y ellos ejercieron considerables efectos sobre la conducta de los mineros y la productividad de las explotaciones. El principal cambio fue la introducción de rafadoras mecánicas, que tenían que trabajar grandes longitudes de la veta de carbón, lo que daba por resultado el método de explotación llamado de "laboreo por tajo largo". Trist y Bamforth se pasaron dos años analizando de cerca el problema con trabajadores del frente de arranque y directivos de las minas, en un intento por descubrir los efectos de esa tecnología cambiante sobre la estructura social a la que describieron como un "todo psicosocial". Su declaración inicial indica la importancia central del concepto de sistemas en relación con su investigación: "En el siguiente informe, el método de laboreo por tajo largo se considerará como sistema tecnológico que expresa la tendencia prevalente de una tecnología de producción masiva, y como estructura social consistente en los roles ocupacionales que han sido institucionalizados en su empleo" (Trist y Bamforth, 1951: 5).

Antes de la introducción de métodos mecánicos, la unidad básica de trabajo era un par de mineros con uno o dos asistentes, todos ellos autoelegidos, que firmaban su propio contrato con la administración en relación con la cantidad de carbón que se extraería y los jornales a abonar. Cada par de hombres dominaba diversas técnicas y cumplía tareas múltiples, a la vez que se hacía responsable de todo el ciclo de operaciones. El liderazgo y la supervisión eran tarea interna del grupo, y podían fijar sus propias metas y detenerse en cualquier punto que desearan. No había estructuras de organización entre esos grupos pequeños y la explotación toda, de manera que se desarrollaba un sistema interrelacionado que mantenía el equilibrio social. Trist y Bamforth describían la situación como caracterizada por el hecho de que cada grupo pequeño exhibía "autonomía responsable".

Al introducirse la mecanización, principalmente en forma de rafadoras y cintas transportadoras, fue posible trabajar un solo frente de arranque de 160 a 180 metros de largo. Sin embargo, esos cambios tecnológicos inevitablemente ocasionaron cambios en el modo en que se organizaban los individuos, y también afectaron sus relaciones personales y de trabajo.

Surgió entonces una nueva estructura adecuada al método de laboreo por "tajo largo", consistente en turnos rotativos de cuarenta a cincuenta hombres, junto con entibadores y barreneros. Esto desencadenó el conflicto básico, ya que la nueva tecnología dio lugar a problemas sociales y psicológicos nuevos para los mineros, y contrarios a sus tradiciones. El método de laboreo por tajo largo consistía en un ciclo de tres turnos; los trabajadores de cada turno eran responsables de una tarea específica del ciclo: corte, fragmentación y carga. Esto dio por resultado lo que Trist y Bamforth denominaron "estructura espaciotemporal", donde se repartían cuarenta hombres

a lo largo de 180 metros durante un lapso de veinticuatro horas. Tratábase de una situación muy diferente de la del trabajo original en un "sitio único", donde dos hombres trabajaban en un frente de nueve metros.

Dentro del ciclo total debían cumplirse siete roles diferentes, pero a cada minero se lo entrenaba en uno solo de ellos, y era improbable que cambiara de rol. Nuevamente, ello difería por completo del antiguo trabajo en un sitio único, donde cada minero era un experto absoluto, que debía desarrollar todas las aptitudes necesarias para llevar a cabo una serie de tareas. Muy significativamente, los trabajadores de los tres turnos nunca se veían, de manera que no se daban las condiciones necesarias para una "autonomía responsable". Era poca o ninguna la integración social que podía lograrse entre los mineros, sea en el mismo turno o entre turnos diferentes.

El problema fue ejemplificado por lo sucedido en el tercer turno, cuya tarea específica era cargar el carbón en las transportadoras. En ese turno, veinte individuos trabajaban cada uno en un tramo de nueve metros, pero había escaso contacto entre ellos, y ninguno con los mineros que habían cortado el carbón durante el turno anterior, de quienes dependían totalmente. Era una situación en que veinte hombres de aptitudes y capacidades desiguales debían enfrentar sectores iguales del frente de arranque en condiciones desiguales. "No cabe duda de que esas circunstancias contribuyen a la amplia difusión de trastornos psicosomáticos y similares trastornos neuróticos entre los implicados" (Trist y Bamforth, 1951: 30).

Como resultado, se pusieron de manifiesto entre los cargadores ciertos tipos de conducta que, según los citados autores, constituían defensas contra su ansiedad, y obstaculizaban la eficacia global de la tarea primordial: extraer carbón. Se formaron algunos grupos informales entre los cargadores, que convinieron ayudarse mutuamente. Inevitablemente, no se incluyeron en ellos a los "malos" trabajadores ni a los débiles, los que entonces se sintieron aún más inseguros de su rol que antes. Había fuerte competencia para obtener los mejores lugares de trabajo, lo cual impedía el desarrollo del espíritu de equipo. De producirse una crisis, los cargadores culpaban a los turnos anteriores, y viceversa: pero nadie asumía la responsabilidad. En realidad, esa tendencia a elegir chivos emisarios era un ejemplo de identificación proyectiva, por la cual uno de los turnos proyectaba su ansiedad sobre otro, y atacaba a sus miembros. En palabras de Bion, esto indicaba que cada turno, como grupo, trabajaba de acuerdo con el supuesto básico de ataque/fuga, y su energía se movilizaba más en una conducta de ataque y fuga que en tratar de lograr una producción satisfactoria en el grupo de trabajo.

Las conclusiones del estudio citado fueron simples y precisas. "Deberá introducirse un cambio cualitativo en el carácter general del método [sistema de laboreo por tajo largo], de modo que pueda cobrar existencia un todo tecnológico y social" (Trist y Bamforth, 1951: 37).

El enfoque de "sistemas sociotécnicos"

La labor de Trist y Bamforth tuvo considerable repercusión en la esfera de la organización y la administración, y dio lugar a una serie de ulteriores estudios, que se analizarán más adelante. Su análisis detallado se basa en conceptos de sistemas y registra la manera en que esas ideas pueden esclarecer la conducta en las organizaciones. Sin embargo, su contribución específica reside en el análisis de la interrelación entre las estructuras tecnológicas y sociales dentro de una organización, y el modo en que cada una influye a la otra. A partir de ello se desarrolló el concepto de "sistemas sociotécnicos". (En realidad, Trist y Bamforth nunca utilizan dicha expresión en su trabajo. Aunque todos los conceptos asociados con ella se expresan con claridad, aparentemente Trist no utilizó la expresión propiamente dicha hasta 1953).

Los principales componentes, dentro de un sistema organizacional, son los aspectos tecnológicos concernientes a la maquinaria, el particular método de trabajo, y los aspectos sociales que atañen a la relación interpersonal entre los empleados. Estos componentes se hallan entrelazados entre sí, y los cambios en uno automáticamente provocan cambios en otro. Todo el sistema puede percibirse ahora como sistema "sociotécnico" y su eficacia total dependerá del equilibrio logrado entre los componentes sociales y tecnológicos. Este concepto reviste importancia específica en relación con el manejo del cambio y la innovación. Los cambios frecuentemente traen aparejados nuevas tecnologías y procesos, y se parte, naturalmente, del supuesto de que éstos deben utilizarse hasta el máximo de su eficacia, para lograr los mayores aumentos de producción posibles. Sin embargo, el concepto de sistema "sociotécnico" implica que el nivel óptimo de uso tecnológico es el que mantiene el equilibrio entre la tecnología y la gente que trabaja dentro del sistema. Puede suceder que una nueva máquina o proceso deba funcionar por debajo de su capacidad óptima a los efectos de mantener el equilibrio con la estructura social de la organización.

Trist y Emery revisaron estos descubrimientos casi diez años después, y los ubicaron firmemente dentro del modelo de sistema sociotécnico abierto, por las razones siguientes (Emery y Trist, 1969). En primer lugar, decididamente las empresas pueden considerarse como sistemas abiertos, porque poseen las siguientes características:

- i) crecen por medio de procesos de elaboración interna;
- ii) logran alcanzar un estado de estabilidad mientras trabajan: aunque la salida de productos es continua, la empresa como un todo se mantiene constante. Dicho estado puede describirse como uno de "equilibrio cuasi estacionario".

Para alcanzar ese estado de estabilidad, debe existir un comercio regular entre la empresa y otros grupos del medio social externo. Se requiere el correspondiente manejo en el límite, para permitir la regularización de es-

te comercio, tanto dentro como fuera del sistema. Dentro de la empresa, debe haber una organización apropiada para hombres y materiales. De manera análoga, el sistema debe estar capacitado para responder, según una modalidad tanto reactiva como proactiva, a las fuerzas externas del mercado.

Sin embargo, el componente técnico, dentro de la empresa, cumple un importante papel en los procesos de "importación-conversión-exportación", proceso esencial en la empresa que alcanza un estado de estabilidad. De ahí que "el concepto de sistema abierto debe referirse al sistema sociotécnico, y no simplemente al sistema social de una empresa" (Emery y Trist, 1969: 284). Esta declaración se ajusta perfectamente a las observaciones de Trist y Bamforth en las minas, cuando dijeron:

"Tan estrecha es la relación entre los diversos aspectos, que lo social y lo psicológico sólo puede entenderse en función de datos tecnológicos detallados y del modo en que el sistema tecnológico como un todo funciona en el marco de la situación subterránea".

(Trist y Bamforth, 1951: 11).

El experimento de Ahmedabad

Un ulterior ejemplo del modo en que se ha utilizado la teoría general de los sistemas para analizar y mejorar la estructura organizacional y la conducta es el que brinda la labor realizada por Rice a mediados de la década de 1950 en la India (Rice, 1958). Consultó a Rice el director de un establecimiento textil de Ahmedabad, donde tanto los directivos como los operarios experimentaban múltiples problemas a raíz de la introducción de telares automáticos.

A diferencia de los estudios sobre las minas de carbón, donde Trist y Bamforth habían asumido el rol de observadores científicos, Rice desempeñaba el rol de "investigador en acción"; según el cual no sólo compilaba material de investigación, sino que también actuaba como consultor de la compañía, y ayudaba a introducir cambios. Rice ubicó su trabajo (al que se denominó "experimento de Ahmedabad") dentro del contexto de los sistemas. En su libro, que describe ese trabajo, expresó:

"En los experimentos, se efectuaron intentos por tomar en cuenta las propiedades independientes e interdependientes de las dimensiones social, tecnológica y económica de los sistemas sociotécnicos existentes, y establecer nuevos sistemas en que todas las dimensiones se interrelacionaban de manera más adecuada que antes".

(Rice, 1958: 4).

Anal. de la situación

El concepto de la tarea primaria. Antes de describir el experimento, Rice estableció algunos de los conceptos y supuestos en que se basaba su trabajo; uno de los más interesantes es el de "tarea primaria". Este concepto deriva de la teoría de Bion que establece que cuando un grupo funciona como grupo de trabajo, o sea que trabaja eficazmente, en colaboración, y no se ve influido por los supuestos básicos, está tratando de cumplir una tarea determinada. "Cuando se reúne un grupo, lo hace para cumplir una tarea específica, y en la mayor parte de las actividades humanas, en la actualidad, la colaboración debe lograrse por medios altamente perfeccionados" (Bion, 1968: 98). Esta tarea primaria, en términos de sistemas, es la que debe cumplir cada sistema o subsistema, ya que para ello ha sido creado. Rice vio en ello el punto de partida para la colaboración eficaz de la gente dentro del sistema.

"El cumplimiento de la tarea primaria se ve apoyado por fuerzas sociales y psicológicas poderosas, que aseguran el surgimiento de una considerable capacidad de colaboración entre los miembros de la organización creada para cumplirla. Como corolario directo, el cumplimiento eficaz de una tarea primaria puede constituir una importante fuente de satisfacción para las personas abocadas a ello".

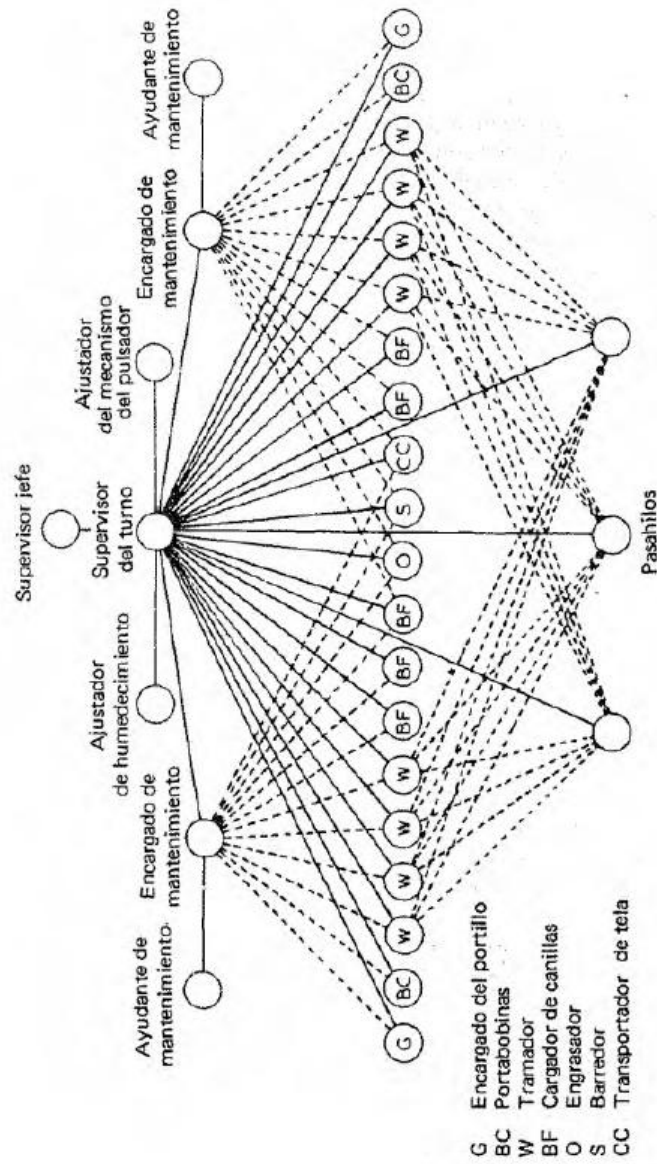
(Rice, 1958: 33).

Rice mencionó otros tres supuestos sobre la organización de tareas, los cuales, aunque citados hace veinte años, tienen importancia en relación con el actual análisis del enriquecimiento laboral.

- i) La tarea debe organizarse de manera tal que sea "completa".
- ii) Las personas ocupadas en esa tarea deben ser capaces de controlar sus propias actividades.
- iii) Las tareas deben organizarse de manera tal que los seres humanos puedan forjar relaciones satisfactorias.

La nave de telares automáticos. Hacia 1953, los Jubilee Mills, de Ahmedabad, instalaron, como parte de su sistema total de producción, una nave experimental con 224 telares automáticos. Sin embargo, la introducción de esas máquinas no logró incrementar la productividad, que se mantuvo estacionaria o ligeramente por debajo de la obtenida con las máquinas no automáticas. La nave experimental se organizó con un sistema de turnos; por cada turno había veintinueve trabajadores que en su actividad desempeñaban doce roles. Fuera de un pequeño grupo encargado del ajuste y mantenimiento de los telares, cada hombre trabajaba por separado, sin formar un grupo organizado, sino como parte de un mero conjunto de trabajadores. Esto significaba que el supervisor de cada turno tenía a su cargo veintisiete personas, que eran clasificadas

Figura 10 Diagrama de organización de un turno en la nave de telares automáticos.



Fuente: Rice (1958: 60).

y remuneradas de acuerdo con nueve escalas diferentes. Para aumentar aún más la confusión en las relaciones, dos importantes funciones de control, la inspección y el estudio de la producción, estaban a cargo de departamentos externos. La figura 10 muestra la organización de un turno en la nave de telares automáticos. El diagrama permite apreciar la red de relaciones existentes, cuya complejidad se debe a que el supervisor tiene que relacionarse en forma directa con cada uno de los veintisiete operarios.

La situación contradecía muchos de los supuestos y principios anteriormente concebidos por Rice. No había grupos identificables o subsistemas con límites claramente definidos, de manera que no podía asignarse ningún trabajador a una tarea primaria. Cada uno de los veintisiete trabajadores debía cumplir una tarea distinta e independiente, de manera que no era posible la cooperación. No había tareas completas, sólo actividades, y las actividades del proceso controlaban al trabajador, en vez de ocurrir a la inversa. Por último, no podían entablarse relaciones satisfactorias entre los mismos trabajadores. Cada persona buscaba crear una relación especial con el supervisor, lo que alentaba una pauta de "individualismo reactivo" similar a la observada por Trist y Bamforth entre los mineros.

Rice, en consulta con la administración de la empresa, procuró desarrollar una nueva organización que no sólo utilizaría la capacidad productiva de los telares automáticos sino que también permitiría el surgimiento de una estructura social de apoyo apropiada. Su idea básica era crear "un grupo de trabajadores para un grupo de telares". En teoría se estableció que una unidad de sesenta y cuatro telares podía ser atendida por un grupo de siete trabajadores, en el que uno actuaría como líder del grupo. Otro importante cambio residía en la racionalización de la estructura de pagos, con tres categorías en lugar de las siete anteriores.

El plan consistía en mantener conversaciones pertinentes, experimentar con un grupo y supervisar los resultados. En cierto sentido, no obstante, las propuestas resultaron demasiado exitosas. Menos de un día después de formular el plan como propuesta tentativa, "mediante un proceso complejo de elección mutua demasiado rápido como para permitir la investigación" (Rice, 1958: 70), los mismos trabajadores organizaron dos grupos experimentales en dos turnos, y la administración permitió el funcionamiento de esos grupos autodesignados.

El primer período experimental se extendió durante cincuenta y nueve días laborales, y transcurridos treinta y siete días, los restantes telares se organizaron de acuerdo con las mismas pautas. Al cabo de unos pocos días subieron las cifras de producción y bajaron las de perjuicios. La producción, que anteriormente había alcanzado un nivel de eficacia del 80 por ciento, ascendió al 95 por ciento, y los perjuicios disminuyeron del 30 por ciento a un promedio del 20 por ciento. Se llevó a cabo una reorganización similar con los telares no automáticos, con incrementos igualmente significativos en la productividad.

Conclusiones del experimento. Los resultados del experimento de Ahmedabad coinciden en gran medida con los estudios de las minas de carbón de Trist y Bamforth, aunque agregan algo más a las ideas de supervisión y manejo. Demuestran que el sistema de tarea-hombre es incompleto y requiere del manejo para controlar y coordinar el sistema en el límite. Antes de la reorganización llevada a cabo en la nave de telares automáticos, el supervisor se veía obligado a intervenir en las actividades allí desarrolladas porque cada trabajador era controlado directamente por él. Tras la reorganización, sólo cuatro líderes de grupo le rendían cuentas, lo que le permitía cumplir la correspondiente tarea de manejo de los límites mientras los trabajadores proseguían con su trabajo. "La importancia de la diferencia entre esas dos organizaciones reside... en la aparición de esferas de mando claramente definidas que en sí conllevan una serie relativamente independiente de roles laborales con las aptitudes necesarias para gobernar los límites de las tareas" (Emery y Trist, 1969: 292).

Otra conclusión a la que llegó Rice es la de que tecnología y progreso tecnológico no tienen por qué ser el principal elemento determinante de las estructuras sociales de organización. Por ejemplo, la tecnología de producción masiva de Estados Unidos refleja la cultura de un país cuyo futuro no está constreñido por su pasado. En la India, por el contrario, los "grupos de trabajadores para grupos de telares" reflejaban en medida mucho mayor el sistema hindú de pequeñas comunidades aldeanas, que existió durante siglos, y puede haber sido una de las razones que explica por qué los trabajadores adoptaron con tanto entusiasmo la nueva organización. Sin embargo, el experimento de Ahmedabad demostró "que el supuesto, a menudo inconsciente, de que la tecnología debe determinar totalmente la organización social, no tiene por qué aceptarse" (Rice, 1958: 253).

Ello ilustra también uno de los conceptos de la teoría general de los sistemas, el de "equifinalidad". Un sistema abierto puede alcanzar un estado de estabilidad a partir de una serie de situaciones iniciales, y por medios diferentes. Esto implica que una empresa puede efectuar una elección organizativa y que una serie de estructuras pueden alcanzar el estado de estabilidad, es decir, la eficacia operativa. Debido a sus interrelaciones, el aspecto tecnológico del sistema no puede llevarse a su punto máximo en el aislamiento. El aspecto social también debe tomarse en cuenta, y sólo se alcanzará el estado de estabilidad cuando la estructura tecnológica y la social entren en armonía en un sistema sociotécnico. El corolario es que los cambios en uno de estos aspectos provocarán cambios en el otro, lo que requiere el control y la coordinación de parte de la administración o manejo, si ha de continuar el estado de estabilidad. Ello implica trabajar en el límite de la empresa: "Para que el manejo o administración pueda controlar el crecimiento y desarrollo internos, debe, en primer lugar, controlar las condiciones del límite" es decir, las formas de intercambio entre la empresa y el medio" (Emery y Trist, 1969: 294).

Rice siguió actuando como consultor de la compañía hasta su fallecimiento, en 1969, y publicó un segundo libro en 1963 que continuó con la

han import
del líder
-Supervisor
-manejo
-control del
límite
↓
formas de
intercambio
entre
empresa y medio

historia de la reorganización de la administración, y proporcionó información al día sobre los experimentos con telares.

En 1970 Miller, que había trabajado con Rice en Ahmedabad, visitó la compañía y examinó los sistemas sociotécnicos que Rice había introducido. Aunque en el curso de diecisiete años se habían producido muchos cambios, el sistema de "grupo" sobrevivía casi en su totalidad, a pesar de tratarse de un período de considerable cambio social e industrial. Manifestó Miller:

"Esto indicaría que en gran medida han hallado sustento los supuestos sobre los cuales trabajó Rice. También sugiere que, con total independencia de cualquier idea de 'democracia industrial', la meta del diseño de sistemas dirigidos a reducir al mínimo las posibilidades de catástrofes puede ser más apropiada de lo que comúnmente se cree para las organizaciones industriales"

(Miller, 1975: 385).

La teoría de los sistemas aplicada a los yacimientos carboníferos del Noroeste de Durham

El estudio original de Trist y Bamforth sobre las consecuencias del método de laboreo por tajo largo en las minas de carbón, en 1951, había tomado en cuenta la situación general de la minería británica. Partiendo de esa base, Trist y un equipo de colaboradores estudiaron las explotaciones de los yacimientos carboníferos del noroeste de Durham entre 1955 y 1958. Aplicaron el concepto de sistema sociotécnico abierto como marco de referencia. Su trabajo, publicado en 1963 con el título de *Organizational Choice* (Elección organizacional), reviste importancia porque, tras un análisis de la situación, se propusieron e instrumentaron cambios reales, y se midieron las resultantes diferencias de rendimiento (Trist, Higgin, Murray y Pollock, 1963).

Ese trabajo, al igual que el experimento de Rice en la India, hacía referencia a la introducción de nuevos métodos de producción que no habían conseguido aumentar la productividad. Las comunidades mineras tradicionalmente son muy cerradas y sus estructuras sociales, tanto dentro de la mina como fuera de ella, se han desarrollado dentro de un ambiente adusto caracterizado por la pobreza, el riesgo físico y la explotación. La zona de Durham constituía un ejemplo ilustrativo de esas tradiciones, y todo cambio que rompiera con ellas tendía a provocar resentimiento y hostilidad. En las minas, el método tradicional de organización del trabajo se denominaba de "trabajo en sitio único", en que los mineros, ubicados de a pares, trabajaban en una pequeña parte del frente de arranque del carbón y, entre ellos, realizaban todas las actividades necesarias para extraer el mineral. El método tradicional abarcaba tres elementos que se habían desarrollado con el curso de los años y afectaban profundamente la vida del minero activo. En primer lugar, los hombres que trabajaban en un lugar específico del frente de arranque formaban

grupos cerrados que trabajaban en estrecha colaboración, llamados "grupos de socios". Esos grupos incluían seis hombres, es decir, dos por turno, que trabajaban en el mismo sitio, se autoelegían y recibían el pago según una lista común. En segundo término, la tradición del "relevé" se había desarrollado como característica única en esa esfera. Cada trimestre, todos los sitios de trabajo, en su conjunto, se sorteaban en una ceremonia formal (de "relevé") a la que asistían directivos y funcionarios de los sindicatos. Este método se había desarrollado como salvaguardia contra el favoritismo y la victimización. En tercer lugar, se pagaban los jornales de acuerdo con un sistema contractual por el cual el grupo negociaba un precio por cierta cantidad de carbón, y luego distribuía el dinero entre sus integrantes. Este método tenía por consecuencia que el grupo se autoadministrase y, por lo tanto, los directivos de los yacimientos no tenían mayor necesidad de hacer valer su autoridad formal. Todas estas tradiciones contribuían a generar una situación en que el grupo de trabajo ejercía un grado considerable de autonomía responsable.

La introducción de la mecanización en las minas y, especialmente, el uso de máquinas rafadoras, modificó esos acuerdos laborales tradicionales, provocando la ruptura de relaciones humanas ya establecidas. Como los encargados del corte podían ahora trabajar a lo largo de un frente de carbón de noventa metros, cada turno realizaba una sola operación. Durante el primer turno se cortaba el carbón y se lo desprendía con explosivos. Los trabajadores del segundo turno cargaban el carbón en las transportadoras, y colocaban los sostenes del techo. Durante el tercer turno avanzaban las transportadoras, y se agrandaban los accesos al frente de arranque.

Este nuevo método de trabajo (de "laboreo por tajo largo") representó una abierta ruptura con la tradición del trabajo en un sitio único. Los antiguos "grupos de socios", donde cada hombre experimentaba una relación de estrecha interdependencia con sus colegas, se desbandaron, y los mineros se vieron trabajando en el correspondiente turno con gran cantidad de personas a quienes no conocían, y en condiciones que impedían la formación de relaciones y del espíritu de equipo.

En lugar de poder utilizar todas las variadas técnicas que habían aprendido, ahora debían cumplir un trabajo que exigía una sola aptitud básica, puesta en práctica con total independencia de sus compañeros.

También se produjo un cambio significativo en el método de pago de jornales. En vez del antiguo método de contrato, se diseñó un complejo sistema de precios, que guardaba relación con muchos criterios diferentes, como extensión en yardas, tonelajes, número de operaciones, etcétera (según el trabajo). El sistema de jornales ya no daba lugar al control de la administración y, por lo tanto, debían cargar con esta responsabilidad ejecutivos que por lo general eran ajenos al grupo de trabajo en la mina propiamente dicha. En consecuencia, "los funcionarios se sienten faltos del apoyo de los trabajadores para mantener el ciclo. La decepción, la sensación de rechazo y la ira que esta experiencia genera debilitan las relaciones" (Trist, Higgin, Murray y Pollock, 1963: 64).

conipet-
Biles
13/11
Sin embargo, algunas de las antiguas tradiciones se mantuvieron en pie, aunque eran totalmente inadecuadas para la nueva situación. Por ejemplo, en muchas de las tareas de la explotación seguían efectuándose "relevos" cada trimestre, lo que significaba que continuamente se desmembraban equipos de trabajo, para formarse otros. Ello generaba inestabilidad en el grupo de trabajo y limitaba el aporte laboral que podía efectuar cada trabajador individualmente.

Introducción del "método compuesto de laboreo por tajo largo". Hasta esa etapa, el trabajo de Trist y otros parecía similar al efectuado anteriormente por Trist y Bamforth. Sin embargo, en el yacimiento carbonífero de Durham se desarrolló un nuevo sistema que posibilitaba las comparaciones entre las diferentes estructuras sociales y destacaba la posibilidad del cambio organizativo. Tras un año de intensas negociaciones entre el sindicato y la administración, se introdujo una innovación en la organización del trabajo de la veta de Manley, el denominado "método compuesto de laboreo por tajo largo". Un grupo autoseleccionado de cuarenta y un hombres iniciaba el ciclo de trabajo, asignándose tareas y turnos entre ellos. Importa destacar que a todos se les abonaban los jornales según una lista común de pagos, con un 58 por ciento básico y un 42 por ciento de bonificación proporcional a la producción.

Este método restableció por lo menos cuatro características del método tradicional de trabajo en un sitio único:

- i) Había continuidad en la tarea: cada turno retomaba el ciclo de operación en el punto en que lo había dejado el turno anterior.
- ii) Técnicas y tareas múltiples: los mineros podían y debían aplicar una serie de técnicas diferentes, al enfrentarse a una variedad de tareas distintas.
- iii) Grupos de trabajo: los grupos eran autoelegidos, como los "grupos de socios", con el resultado de que podían crearse relaciones interdependientes tanto dentro de cada turno como a lo largo de los tres turnos.
- iv) Pagos comunes: había una lista común de pagos, que incluía una bonificación al grupo, lo cual asignaba la responsabilidad por todo el trabajo al equipo como un todo.

Mejora en los resultados. Se realizaron estudios comparativos entre el método original de laboreo por tajo largo y el método "compuesto" desarrollado en la veta de Manley, y los resultados claramente demostraron que el último método poseía decididas ventajas.

En términos de producción laboral, el método compuesto arrojaba cifras de productividad del 95 por ciento, mientras que el método tradicional había arrojado una cifra del 78 por ciento. Con el método tradicional, el 31 por

ciento de los ciclos de turnos se mantenían en niveles normales, pero el 69 por ciento quedaba rezagado al final del turno en que se cargaba el carbón. Para el método compuesto, el 73 por ciento de los ciclos de turnos mantenía niveles normales, y sólo el 5 por ciento sufría rezagos. Lo más significativo fue que un 22 por ciento iba por delante de la meta planificada.

En el método tradicional, el equipo promedio trabajaba en una sola actividad, y únicamente interactuaba con otro grupo de actividad. El nuevo método asignaba a los mineros el cumplimiento de aproximadamente cuatro actividades centrales, y los ponía en contacto con otros cinco grupos. Mejoró así la moral del grupo, lo que se reveló en una significativa reducción del ausentismo, que bajó del 20 al 8 por ciento.

El resultado final fue que no sólo se produjo más carbón, sino que también, en el caso de algunos subgrupos, cuando terminaban el trabajo programado antes de tiempo, llegó a ser común que siguieran trabajando en la siguiente actividad para ayudar a sus colegas del próximo turno. Los mineros que aplicaban la nueva tecnología estaban ahora organizados de tal manera que ya no tenían la sensación de estar trabajando bajo la tiranía de las máquinas. En otras palabras, se puso en funcionamiento un sistema sociotécnico abierto, que actuaba en una situación de estabilidad.

CONCLUSION: EL TRABAJO Y LA NATURALEZA DEL HOMBRE

En el presente capítulo se ha examinado la teoría general de los sistemas y analizado algunos de los trabajos prácticos que generó, especialmente en aquellas esferas en que se percibe a las organizaciones y los grupos de trabajo como sistemas sociotécnicos abiertos. Estas teorías y los datos empíricos destacan, en particular, la indole esencial de la función de administración y señalan que ésta debe darse en el límite del sistema. También se ha demostrado que el sistema debe poseer equilibrio interno, de manera que un sistema de hombre/maquinaria puede requerir una suboptimización del aspecto tecnológico a los efectos de que el sistema total funcione con eficacia. Sin embargo, el enfoque de sistemas, especialmente tal como se revela en los estudios sobre las minas de carbón de Trist y los trabajos de Rice en la India, subraya un problema nunca resuelto satisfactoriamente en la mayoría de las organizaciones. Dicho problema es el de crear y mantener una organización eficaz en la que el trabajo pueda realizarse satisfactoriamente, a la vez que el trabajador pueda exhibir y desarrollar su humanidad esencial. Desde la primera época de Taylor y el surgimiento de los métodos de producción masiva en las organizaciones, ha habido una lucha constante entre el empleo eficaz de los métodos de producción mecanizada más avanzados, y la creación de empleos que brinden a los empleados la oportunidad de trabajar de manera compatible con la conducta humana "normal". Las presiones económicas y las actitudes sociales determinaron, en términos generales, que la tecnología se convirtiera en el factor dominante del trabajo.

La demanda de artículos relativamente baratos en el mercado y el deseo de obtener puestos medianamente bien pagos dio por resultado la formación de organizaciones en que muchos trabajadores aplican tan sólo parte de su capacidad, y apenas si obtienen alguna satisfacción en relación con sus necesidades humanas básicas. Probablemente, los trabajadores ya no sufren la tiranía de una administración demasiado severa, pero los sistemas mismos pueden tiranizar a todos los seres humanos que trabajan en ellos, trabajadores y "jefes" por igual, aunque de maneras diferentes. La alienación del hombre en relación con su trabajo y el empobrecimiento de la calidad propia de la existencia laboral son problemas cada vez más serios para el bienestar económico de la mayoría de los países industrializados. (Un empleo ya no puede entenderse como el simple proceso de vender el propio trabajo por dinero. El empleado, sea un vendedor de tiendas o un gerente general, es una persona total que no sólo aplica su capacidad al trabajo, sino que también introduce en él sus necesidades emocionales y una gama completa de sentimientos. El trabajo y la situación laboral deben tomar esto en cuenta y, al hacerlo, el individuo podrá obtener muchos beneficios psicológicos que nada tienen que ver con una remuneración estrictamente económica. Sofer describió adecuadamente la situación al expresar:

Trab.
Sofer

"El trabajo brinda a la persona oportunidades para relacionarse con la sociedad, aportar algo a ésta y sostener un enfoque de sí misma como miembro productivo de la sociedad en virtud de su producción de bienes y servicios. (Lo opuesto de ello se reconoce ampliamente en el fenómeno de la alienación). Poseer un rol laboral le permite al hombre mantener su status y respeto por sí mismo. Los roles laborales estructuran el paso del tiempo, y ayudan a combatir las ideas y sentimientos depresivos o angustiantes. En el nivel de la dinámica personal inconsciente, el trabajo nos mantiene en contacto con la realidad, nos brinda una sensación de dominio y libertad, y sirve para sublimar los impulsos sexuales y agresivos".

(Sofer, 1972: 228).

esbo

En esencia, la discusión relativa al tema del hombre y el trabajo se basa en los supuestos adoptados sobre la naturaleza del hombre. Muchos de esos argumentos se basan en puntos de vista políticos o religiosos con los cuales podemos o no estar de acuerdo, aunque algunos trabajos más recientes procuran partir de teorías que (en opinión de quienes las sustentan) están firmemente arraigadas en verdades psicológicas objetivas concernientes a la naturaleza del hombre y su conducta. Tomemos como ejemplo la teoría propuesta por Maslow quien sostiene que la conducta del hombre surge del modo en que continuamente trata de satisfacer sus necesidades (Maslow, 1970). Estas necesidades se dan en función de la existencia humana y actúan dentro de una jerarquía de urgencias, que pueden clasificarse en cinco grupos:

1. Necesidades fisiológicas.
2. Necesidades de seguridad.
3. Necesidades sociales.
4. Necesidades del yo.
5. Autorrealización.

La persona se ve motivada de continuo para satisfacer esas necesidades y, en cualquier momento, su conducta se dirige hacia uno de esos cinco niveles. La serie de necesidades que menos satisfacción obtenga en esta jerarquía determina la conducta en un momento determinado, pero una vez satisfecha deja de motivar al hombre, y entra a funcionar la siguiente serie de necesidades más pronunciadas. En el modelo de Maslow, las necesidades mayores son las que conciernen a la creatividad y redundan en la autorrealización. Cuando esta teoría se traduce en una conducta organizativa, indica que los seres humanos se ven motivados para trabajar debido al trabajo real que se les encomienda y la situación en que ese trabajo se lleva a cabo. Si el trabajo en sí brinda oportunidades para la satisfacción de necesidades personales, entonces el individuo se siente motivado para trabajar. El sistema hombre-tarea brinda satisfacción personal y, por lo tanto, redundan en la producción de bienes y servicios necesarios para la organización.

Herzberg desarrolló las ideas de Maslow y, junto con los datos empíricos que utilizó, formuló una teoría de la motivación humana llamada teoría de "higiene-motivación" (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959). Herzberg creía que el hombre posee dos series de necesidades, que continuamente trata de satisfacer:

- a) La necesidad de evitar el dolor y la incomodidad, y
- b) La necesidad de crecer y desarrollarse psicológicamente.

Algunos factores propios de las organizaciones satisfacen una serie de necesidades, mientras que los demás factores satisfacen otras. La necesidad de evitar el dolor y la incomodidad se ve satisfecha por factores organizacionales tales como la política de la compañía, supervisión, salario, relaciones interpersonales y condiciones laborales. Aunque estos factores (denominados factores de "higiene") deben recibir atención constante a los efectos de evitar la insatisfacción, no pueden dar por resultado ningún sentimiento de satisfacción a largo plazo. Debido a la índole de las necesidades que satisfacen, es decir, evitar el dolor y la incomodidad, no motivan a la persona para realizar un buen trabajo. Por su parte, la necesidad de crecer y desarrollarse psicológicamente se ve satisfecha por factores tales como el logro, reconocimiento, responsabilidad, ascensos y el trabajo mismo. Estos "motivadores" redundan en sentimientos positivos y duraderos de satisfacción; por lo tanto, si el trabajador puede experimentar la presencia de estos factores en su trabajo, se verá motivado para trabajar.

Herzberg
Teor.
Higiene
Motivación

Esta teoría ha sido traducida en términos prácticos en muchas organizaciones, y se la conoce como "enriquecimiento laboral". Un trabajo se ve "enriquecido" cuando se optimiza el número y magnitud de los "motivadores" de Herzberg. Por lo general esto entraña la reestructuración del trabajo, de manera que el trabajador o grupo de trabajo cuenta con una mayor variedad de tareas para realizar, y mayor control y responsabilidad en relación con el proceso de trabajo. En una visión retrospectiva, el trabajo de Trist y Rice puede considerarse una aproximación al enriquecimiento laboral, y muchos de los supuestos de Rice sobre la organización de tareas y roles tienen su paralelo en este enfoque.

Los trabajos de Maslow y Herzberg se basan en su visión particular de la naturaleza del hombre, y ambos son reflejo de una filosofía humanista. Sin embargo, cabe preguntarse hasta qué punto el concepto de "autorrealización" es reflejo de una concepción norteamericana específica del hombre y la sociedad, y hasta qué punto describe una verdad general de la conducta. No obstante, sus teorías han contribuido a destacar una importante verdad, la de que las organizaciones deben estar al servicio del hombre, y no a la inversa; y subrayan la declaración de Rice en el sentido de que "el supuesto, a menudo inconsciente, de que la tecnología debe determinar totalmente la organización social, no tiene por qué aceptarse sin cuestionamiento" (Rice, 1958: 253).

Jaques escogió un enfoque diferente para definir la índole del hombre y formular una estructura de la organización que la complementa. Jaques es psicoanalista kleiniano y especialista en organización, y combina sus conocimientos analíticos con su experiencia práctica en el campo de las organizaciones laborales. En su obra titulada *A General Theory of Bureaucracy* manifiesta: "el diseño de las instituciones debe tomar en cuenta y satisfacer la naturaleza del hombre, y no limitarse a satisfacer el criterio no humano de eficiencia técnica de producción" (Jaques, 1976: 6). Jaques ensayó una definición de la naturaleza humana procurando describir la conducta "normal". Según Jaques, al desarrollarse la raza humana, surgieron ciertas características de la conducta que supuestamente realzan el valor y favorecen la supervivencia del sí - mismo y la sociedad. En ese sentido, el concepto central es el de que la conducta "normal" comprende y refuerza la interacción entre las personas. Por lo tanto, las características de lo que es "normal" pueden incluir (como mínimo):

- a) una conciencia del sí - mismo propio y del de los demás
- b) capacidad para comunicarse y entender la comunicación de los demás
- c) capacidad para colaborar con otros prestando atención al mismo tema
- d) capacidad para relaciones de intercambio social y económico.

Definido el ser humano normal, resulta evidente que una organización apropiada y eficaz es la que le permite al hombre funcionar de esa manera normal. La naturaleza del hombre lo requiere, por lo cual Jaques habló de dicha organización como "requisito".

Las organizaciones que cumplen ese requisito son las que facilitan la formación de relaciones basadas en la confianza mutua. En esencia, trátase de sistemas abiertos donde se realiza el trabajo y donde se produce un intercambio entre la organización y el medio. Por el contrario, las organizaciones "antirrequisito" impiden u obstaculizan la formación de relaciones normales y son, en realidad, "productoras de paranoia", o sea que generan envidia, rivalidad hostil y ansiedad. Constituyen sistemas cerrados que impiden la interacción entre el hombre y su medio físico y social, de resultas de lo cual se deteriora la vida social.

Org.?
Requisito
Antirrequisito

"El crecimiento de las sociedades humanas como sistemas abiertos de los cuales depende la supervivencia de la especie, exige un número considerable de individuos liberados de la ansiedad persecutoria en medida suficiente como para participar de las relaciones sociales requeridas, dada la oportunidad y el marco social necesario para ello: la sociedad de por sí tiende a llamar normales a dichos individuos".

(Jaques, 1976: 8).

La aseveración de Jaques destaca el hecho de que la eficacia de la organización depende de la medida en que la conducta humana "normal" se vea alentada por la estructura y los métodos utilizados en ella. La "apertura" del sistema y los intercambios esenciales entre la organización y el medio se dan en función de sus miembros individuales. Ello sigue los lineamientos de la teoría de Bion y demuestra que, en última instancia, la conducta organizativa no sólo es la suma de las conductas individuales, sino que consiste en la conducta intrapersonal de cada miembro dentro de la organización.

Capítulo 9

LA ORGANIZACION COMO DEFENSA CONTRA LA ANSIEDAD

17 No deja de ser irónico que, a medida que se desarrolla la civilización y se van erradicando gradualmente las enfermedades mortales del pasado, haya un paulatino aumento en males provocados por la tensión de la vida moderna, como enfermedades coronaria, mentales e hipertensión. Conviene tener en cuenta que en Gran Bretaña, con una población adulta de 46 millones, no menos de diez millones de personas obtienen recetas de algún tipo de medicamento que ejerce efectos sobre la mente. Aunque hay quejas de que se pierden de 15 a 20 millones de días laborales por año debido a disputas industriales, debe recordarse que anualmente se pierden unos 33 millones de días laborales a raíz de enfermedades.

LA TENSION

Nuestro objetivo, al consignar los hechos, no es ser alarmistas, sino ubicar el problema de la tensión dentro de una perspectiva adecuada. En primer lugar, la tensión es un problema real, que provoca dolor y sufrimiento en el nivel personal. En segundo término, en el nivel de la organización, provoca perturbaciones y disminuye la producción.

La tensión sólo puede entenderse cabalmente si nos remontamos a los comienzos mismos de la evolución humana. En una obra titulada *The Imperial Animal* (1972), los autores (Tiger y Fox) destacan que gran parte de la conducta automática del hombre, o sea, de nuestras reacciones e instintos, se desarrolló y dejó su "impronta" sobre la especie hace cientos de miles de años, cuando el hombre era un cazador. Manifiestan los citados autores: "Si filmáramos una película de una hora para describir la historia del hombre que fabricó las herramientas, el hombre del período industrial sólo aparecería en un pantallazo de pocos segundos de duración hacia el final: apenas si se lo vería" (Tiger y Fox, 1972: 21).

Esto significa que el hombre que vive en la compleja era electrónica del siglo XX tiene reacciones corporales automáticas que fueron evolucionando en una cultura y ambiente totalmente distintos. Los mismos autores expresan: "Estamos programados para la caza: para las emociones, la excitación, la curiosidad, el temor".

En consecuencia, resulta interesante analizar lo que sucedía cuando el hombre primitivo se veía en peligro inminente al salir de caza. Las dos alternativas que le quedaban abiertas eran atacar o huir, y por lo tanto, mediante la evolución, el organismo desarrolló respuestas automáticas que asisten a ambos cursos de acción. En primer lugar, las arterias cercanas a la piel se cerraban, los músculos se ponían tensos y la presión sanguínea subía en relación con el aumento del ritmo cardíaco, de manera que el cuerpo estaba listo para la acción inmediata. La sangre salía con fuerza de la cavidad abdominal para pasar a brazos y piernas, donde más se la necesitaba para ayudar a los músculos. Se vaciaban los intestinos, de modo que no se transportaba un peso innecesario. De manera simultánea, la adrenalina era vertida en el torrente sanguíneo para permitir que la sangre se coagulara rápidamente en caso de heridas y la consiguiente hemorragia. Como resultado de estos cambios fisiológicos internos, el hombre convertido en cazador tenía mayores posibilidades de salvar las dificultades rápidamente, sea corriendo como el viento o atacando con furia. Cuando pasaba el peligro, el cuerpo retomaba un funcionamiento menos agitado.

De inmediato esto nos da la pauta del problema de la tensión en la sociedad moderna. La tensión es una condición en la que el cuerpo reacciona frente al peligro de la misma manera que nuestros antepasados cazadores, *pero a lo largo de un período prolongado*. Las modificaciones internas del cuerpo, que debían durar muy breve tiempo y eran benéficas, pueden, en la situación de tensión, durar semanas o meses enteros, y causar dolor físico y daños al cuerpo. En consecuencia, la presión arterial puede elevarse de manera permanente y los músculos mantenerse tensos, con los resultantes dolores y jaquecas. La digestión y los intestinos pueden verse afectados, y si la adrenalina pasa con frecuencia al torrente sanguíneo, habrá peligro de coágulos.

Cuando el hombre cazador huía de un oso o peleaba defendiendo su vida, dormía con el fin de recobrar los efectos de la acción interna del cuerpo. En la actualidad, en situaciones de tensión o "stress", la gente suele sentirse permanentemente cansada, porque nunca puede recobrar plenamente los efectos de la actividad interna de su cuerpo. Paradójicamente, puede no gozar del beneficio de una buena noche de sueño, debido a la furiosa actividad del cerebro, que sigue dando vueltas a los problemas.

Finalmente, el otro síntoma general de tensión se manifiesta en una incapacidad para concentrarse en planes u objetivos a largo plazo. En la situación de peligro, el presente es cuanto importa, y los sentidos se ven estimulados a actuar sólo ante los hechos inmediatos. Los seres humanos tienden a comportarse sin tomar en cuenta los efectos a largo plazo de sus actos. Sin embargo, si la tensión sigue sin resolverse, el mañana se convierte en otro campo de batalla para la autoconservación.

En la actualidad, puede decirse que la tensión es resultado de una situación en que la persona se ve amenazada por un peligro y su cuerpo reacciona automáticamente de la misma manera en que siempre ha reaccionado el hombre, para conservar su vida y su seguridad. Sin embargo, los peligros que enfrenta el hombre moderno se han vuelto mucho más complejos e intangibles, y es mucho más difícil enfrentarlos que enfrentar a un animal feroz o el ataque de un salvaje. Estas últimas situaciones podían manejarse con rapidez, pero para el hombre moderno, en especial el que cumple funciones directivas o administrativas encerrado en grandes organizaciones y acarreando una inmensa responsabilidad, la situación de peligro puede durar un tiempo muy largo, sin que haya una solución fácil.

LA ANSIEDAD

No cabe duda de que la ansiedad ocupa un lugar central en toda la teoría psicoanalítica y, probablemente, sea el más importante sentimiento desagradable que experimentan los seres humanos. Los sentimientos de placer o de dolor son altamente subjetivos, y es sumamente difícil compartirlos con otra persona. Sin embargo, la ansiedad produce efectos fisiológicos similares sobre todo el mundo. Todos han experimentado los fuertes latidos del corazón, las manos sudorosas, el aumento del ritmo de la respiración y todas las tensiones específicas que la ansiedad produce automáticamente en el cuerpo humano. La razón de estos cambios orgánicos no es difícil de ver. Durante miles de años de evolución el hombre ha desarrollado dos respuestas centrales ante el peligro externo: el ataque o la fuga. Si el hombre primitivo se veía enfrentado a un animal feroz o a un extraño que lo amenazaba, tenía que huir del peligro o quedarse a pelear, para superar la amenaza. Sólo los que tenían éxito en una de esas estrategias sobrevivían, y gradualmente éstas eran programadas en el sistema humano, convirtiéndose en respuestas automáticas ante el peligro.

Los efectos físicos de la ansiedad evolucionaron originariamente como una ayuda para sobrevivir, y eran desencadenados por situaciones de peligro. Pero en tanto que todo el mundo experimenta comúnmente esos efectos fisiológicos, las causas de la ansiedad son altamente subjetivas y dependen del modo en que cada individuo percibe e interpreta la situación. De por sí, la ansiedad puede conducir a un cambio productivo y un desarrollo personal. Por ejemplo, un gerente, en su trabajo, puede sentirse muy ansioso en relación con cierto proyecto que debe completar, pero dadas las aptitudes y recursos apropiados, tanto humanos como técnicos, logrará completarlo y, de ese modo, aumentará su capacidad para contener y dominar su ansiedad. Sin embargo, otra persona, colocada en la misma situación, tal vez experimente una ansiedad tan intensa que sea incapaz de completar la tarea.

En los primeros párrafos de este capítulo se habló del modo en que los efectos de una ansiedad sin resolver y muy prolongada provocan los diversos síntomas orgánicos indicadores de una tensión aguda.

Ansiedad neurótica

Hasta aquí se ha considerado a la ansiedad como el conjunto de los sentimientos causados por una fuerza externa de peligro, que automáticamente redundan en reacciones físicas del cuerpo. Sin embargo, ¿qué sucede con los peligros internos, esos sentimientos y recuerdos subjetivos, a menudo inconscientes, que pueden provocar intensos sentimientos de ansiedad en una persona, pero que surgen íntegramente de la psique?

La ansiedad originada desde adentro del sí mismo se denomina "neurótica", por contraposición con la ansiedad "objetiva". Aunque tienen fuentes diferentes, todas se experimentan en el mismo doloroso estado emocional.

Las defensas del yo. Las acciones normales que adopta una persona para encarar o evitar la ansiedad externa no son apropiadas para encarar la ansiedad neurótica interna. En consecuencia, el yo desarrolla medios adicionales para protegerse de esas amenazas internas a los que se denomina "defensas del yo". Se conviene en que por lo general se trata de: a) represión, b) regresión, c) sublimación y d) proyección.

Si bien todas son importantes aspectos de la conducta, la proyección es la defensa más significativa a los fines de este capítulo. Ya se explicó una técnica específica de proyección (en el capítulo sobre Melanie Klein), la identificación proyectiva. Sin embargo, la simple proyección ocurre cuando una persona inconscientemente atribuye a otra una característica que, en realidad, es la suya propia. Los sentimientos personales de desagrado, odio o envidia que una persona experimenta hacia otra y que dan lugar a sentimientos internos de ansiedad neurótica se proyectan sobre esa otra persona. El resultado es que en lugar de sentir que "te odio", ese sentimiento se experimenta, por medio de la proyección, como "me odias". Lo que originariamente era una amenaza interna se experimenta ahora como una amenaza externa y puede enfocarse del mismo modo que todas las amenazas externas, o sea, mediante el ataque o la fuga. En realidad, la fuente de la ansiedad sigue estando dentro del sí mismo, y sólo hay una aparente resolución de esa ansiedad. Hasta que ésta se maneje, seguirá manifestándose como una amenaza externa, como ocurre en el caso extremo del paranoide que continuamente se siente amenazado por todas las personas con las que entabla contacto. La fuente real de la ansiedad sigue estando dentro de sí mismo, y su continuo conflicto con la gente, aunque oneroso en cuanto a esfuerzo y energía mental, nada resuelve.

Es aquí donde la teoría de sistemas y, en especial, el modelo del sí mismo de Rice (pág. 95), son especialmente importantes para ayudar a definir esta situación. La eficacia del individuo reside en conocer los límites entre el sí mismo y el mundo exterior, y percibir lo que está adentro y lo que está afuera. La proyección diluye ese límite y distorsiona la realidad, haciendo que lo que está adentro (en el sí mismo) parezca estar afuera. Mientras esto sucede, no sólo se gasta energía, sino que el estado interior del individuo sigue sin verse afectado. La acción se basa en la irre realidad y los hechos están distorsionados.

De la misma manera, Bion explicó buena parte de la conducta de las personas en grupos. El grupo eficaz es el que entra en contacto con la realidad y conoce los límites entre lo que está dentro del grupo y lo que está afuera. El grupo se torna ineficaz cuando, mediante las técnicas de proyección, torna difuso ese límite y proyecta sus propios problemas sobre los demás. Mientras esto suceda, la energía del grupo se disipa, y sólo recupera su eficacia al tomar conciencia de que la fuente de su ansiedad está dentro del grupo, y no afuera.

Defensas sociales contra la ansiedad

Se ha demostrado hasta aquí que un importante aspecto de la conducta es el modo en que los individuos y los grupos enfocan la ansiedad, sea que la fuente de peligro se halle en una amenaza externa real a la persona, o se trate de una ansiedad neurótica, que surge del sí - mismo. En este último caso, el yo se defiende exteriorizando por medio de la proyección lo que en realidad es interno.

Bion demostró que en un grupo, la explicación básica de la acción grupal reside en la conducta individual consolidada resultante de la interrelación de procesos de proyección individuales. De ser así, entonces deberían ponerse de manifiesto los mismos tipos de procesos tanto en la sociedad como en las organizaciones, y tendría que haber pruebas de que los mecanismos de defensa individuales redundaran en determinados procesos y conducta social.

Así como hay defensas del yo contra la ansiedad, tendría que haber también defensas sociales, que revelaran la influencia bilateral entre estructuras y personas. La estructura de las organizaciones y de la sociedad presumiblemente podría ser utilizada por los individuos como defensa contra la ansiedad y, a su vez, dichas estructuras podrían formarse y modificarse a partir de los mecanismos de defensa individuales.

Sistemas de defensa social - La hipótesis de Jaques

Jaques examinó esta idea, mostrándose impresionado por "la medida en que los miembros individuales utilizan a las instituciones para reforzar los mecanismos individuales de defensa contra la ansiedad y, en particular, contra la reiteración de las primitivas ansiedades paranoide y depresiva que describe Melanie Klein" (Jaques, 1955: 478).

Su hipótesis específica postula que, dentro de la existencia de una organización, la defensa contra la ansiedad es uno de los elementos primarios que unen a los individuos. En otras palabras, sugirió que dentro de la organización se exhibirá una conducta indicadora de mala adaptación, como hostilidad y recelo, la cual es la contraparte social de los síntomas que un individuo podría exhibir por medio de la proyección. "En este sentido, cabe pensar que los individuos externalizan los impulsos y objetos internos que, de lo contrario, darían lugar a una ansiedad psicótica, y los depositarían en la vida de las instituciones sociales en que se asocian" (Jaques, 1955: 479).

Siguiendo la teoría de Klein, la ansiedad puede clasificarse en las categorías de ansiedad paranoide y ansiedad depresiva, y los mecanismos sociales de defensa contra la ansiedad pueden analizarse considerando de qué manera se los enfoca en una variedad de situaciones distintas.

Defensas contra la ansiedad paranoide. Según Klein, la ansiedad que experimenta el bebé en los primeros meses de vida se maneja mediante los mecanismos de escisión e identificación proyectiva. La ansiedad persecutoria interna se proyecta sobre el pecho de la madre, al que entonces se experimenta como un objeto malo y amenazador, tanto externo como interno. Jaques teorizó que en una organización los individuos utilizan los mismos mecanismos de defensa al proyectar sus objetos e impulsos internos malos en un miembro de la organización que, sea por elección o selección inconsciente, los introyecta y absorbe. El rol asignado al primer oficial de un buque, asumido por él, ilustra dicho proceso. De común acuerdo, se acepta que el primer oficial es la fuente de la mayoría de los problemas del buque, incluyendo aquellos por los cuales no es oficialmente responsable. Jaques sugiere que el resto de la tripulación proyecta sus impulsos y objetos internos malos en el primer oficial, lo cual les brinda alivio inconsciente en relación con sus perseguidores internos. A la vez, ello permite mantener la imagen del capitán como figura buena y protectora.

Otro ejemplo que proporciona Jaques es el de una nación en guerra. Aquí los ciudadanos proyectan todos sus impulsos y objetos malos sobre el enemigo, de manera que su ansiedad interna se convierte (mediante la proyección) en miedo de una amenaza externa, un enemigo real que efectivamente ataca y puede ser atacado. A la vez, los impulsos hostiles y destructivos de los ciudadanos se proyectan sobre su propio ejército, el que los introyecta y los desvía luego dirigiéndolos contra el enemigo.

El resultado es que los miembros del público evitan la culpa de su odio inconsciente y sus impulsos destructivos por medio del odio socialmente aceptado que experimentan contra el enemigo. Ahora pueden expresar conscientemente esos impulsos en lo que se considera una conducta patriótica contra un enemigo común.

De ser correcta la teoría de Jaques, entonces una nación que inicia una guerra como agresora revelaría una situación interna que provoca en sus ciudadanos sentimientos de intensa ansiedad paranoide y persecutoria. En medio de la actual crisis económica de Gran Bretaña, por ejemplo, con frecuencia se hace referencia a la evidente falta de cohesión del país, comparada con el espíritu de cuerpo de la Gran Bretaña de tiempos de guerra. Aunque nadie desea conscientemente que se inicie una guerra, podría argumentarse que existe un deseo inconsciente de que haya un enemigo externo sobre el cual los ciudadanos pudieran proyectar su odio e impulsos destructivos. Es de esperar que la comunidad inmigrante de color no se convierta en blanco de esos impulsos.

Defensas contra la ansiedad depresiva. Según Klein la posición depresiva infantil se caracteriza por la toma de conciencia de que los objetos bueno y malo son, en realidad, aspectos de la misma cosa, es decir que la madre puede ser tanto buena como mala. Asimismo, el bebé comienza a tomar conciencia de que puede amar y odiar al mismo objeto, y experimenta culpa y desesperación ante el modo en que aparentemente destruye al objeto amado.

En los adultos las situaciones de ansiedad persecutoria pueden llevarlos a recurrir a mecanismos de defensa de este tipo para preservar un mundo interior de objetos buenos y malos y evitar la ansiedad causada por la toma de conciencia de que ambos son aspectos del sí - mismo. Jaques ilustra la situación en función de defensa social con el fenómeno de un grupo mayoritario que convierte a una minoría en chivo emisario. Desde la perspectiva de la comunidad en general, ésta se divide, dando lugar a una mayoría buena que convierte en chivo emisario a una minoría.

La mayoría mantiene la creencia en su propia bondad al escindir sus partes y sentimientos malos y proyectarlos en el grupo minoritario. Esto se revela por el desprecio con que trata a la minoría y el modo en que la ataca, reforzado por la cohesión de los miembros del grupo mayoritario mediante la identificación introyectiva. El ejemplo más claro de esto sería el modo en que los nazis trataron a los judíos (aunque, por supuesto, había implícitos muchos otros factores, sociales y económicos). Un elemento central de la doctrina nazi era la pureza racial, que constituye un mito genético para cualquier nación, y en especial para Alemania, al ser esta amalgama de tantos pueblos y culturas diferentes. El odio inconsciente que despertaban las impurezas internas, fuesen raciales o personales, se escindió luego para proyectarse en una minoría claramente visible, a la que podía atacarse, ultrajarse y exterminarse de la manera en que los individuos habrían querido ver tratada esa parte de sí mismos.

Sin embargo, ¿por qué se seleccionan algunas minorías para su persecución, pero otras no? Jaques dice que en cierto modo existe una colusión entre perseguidor y perseguido. En realidad, la minoría perseguida alienta un odio específico e igualmente fuerte contra la mayoría.

"En vista del factor selectivo que opera en la elección de las minorías perseguidas, debemos tomar en cuenta la posibilidad de que uno de esos factores es el consenso existente en el grupo minoritario en el plano de la fantasía, que lo lleva a buscar el sufrimiento y el desprecio con el fin de aliviar una culpa inconsciente".

(Jaques, 1955: 486).

Un ejemplo de la industria. Jaques presentó entonces un ejemplo basado en la experiencia que él mismo recogió cuando trabajaba con Glacier Metals, una pequeña empresa industrial en las afueras de Londres (Jaques, 1951). Como consultor de esa organización, fue testigo de las negociaciones que te-

nían lugar entre la administración y un grupo de representantes de la sección vendedores, sobre la abolición del sistema de pagos a destajo. Las negociaciones y conversaciones se desarrollaron durante un período de siete meses, y revelaron algunas actitudes contradictorias. Si bien las conversaciones se desarrollaron en medio de una atmósfera amistosa, se produjeron muchos incidentes que revelaron el profundo recelo que la administración de la compañía provocaba en los trabajadores, lo cual dilató considerablemente las negociaciones. A la vez, la administración expresaba a menudo su confianza en la responsabilidad de los trabajadores, a pesar de signos aparentes de que ocurría lo contrario.

El análisis de esta situación, basado en la operación de defensas sociales contra la ansiedad, contribuye a explicar las grandes dificultades enfrentadas durante las negociaciones a pesar de las buenas relaciones laborales y la moral elevada de la compañía. Jaques sugiere que inconscientemente los trabajadores habían dividido a los miembros de la administración en buenos y malos: los administrativos "buenos" eran aquellos con quienes trabajaban diariamente, mientras que los "malos" eran los que negociaban con ellos. Al proyectar sus impulsos buenos sobre los miembros de la administración con los que trabajaban, podían mantener relaciones satisfactorias con ellos. Sin embargo, los impulsos hostiles y destructivos de los trabajadores se proyectaban sobre sus representantes, los que a su vez los desviaban dirigiéndolos contra los "malos" administrativos en las negociaciones. De este modo, los representantes veían que sus sospechas y hostilidad parecían aceptadas socialmente desde afuera, en el sentido de experimentar sus impulsos negativos como algo no perteneciente a ellos mismos, sino a los trabajadores a quienes representaban.

El modo en que la administración idealizaba a los trabajadores, lo cual se revelaba al reiterarse la idea de que éstos (los trabajadores) supuestamente podían actuar con responsabilidad en el cumplimiento de su parte, se explica por el mecanismo de idealización, escisión y negación. Los administrativos escindían los aspectos buenos y malos de su propio control de la administración, proyectando los aspectos buenos en los trabajadores, a los que veían como hombres responsables e idealizaban como trabajadores perfectos. Al negar los aspectos malos de los trabajadores, en realidad estaban negando sus propios aspectos negativos, con lo cual se tranquilizaban a sí mismos y se defendían de sus propios perseguidores internos.

Observamos así cómo las actitudes de trabajadores y administrativos, expresadas por medio de los diversos mecanismos de defensa, se complementaban y reforzaban mutuamente, lo cual dio lugar a un círculo vicioso. Cuanto más atacaban los representantes de los trabajadores a los miembros de la administración de la empresa, más se esforzaban estos últimos por idealizar a los primeros, de manera de aplacarlos. "Cuanto mayores eran las concesiones que hacía la administración a los trabajadores, más culpa y temor a la ansiedad depresiva sentían éstos, y más se refugiaban en actitudes paranoides como medio de evitar la ansiedad depresiva" (Jaques, 1955: 493).

Sistemas de defensa social: estudio de un caso hospitalario

El objetivo del trabajo de Jaques era verificar la hipótesis de que una de las fuerzas primarias que facilitan la cohesión de la gente en las organizaciones es su defensa contra la ansiedad, de ahí que los individuos utilicen a las organizaciones como mecanismos de defensa contra su propia ansiedad.

Menzies partió de esta idea en su estudio del servicio de enfermería en un hospital general (Menzies, 1970). El hospital, un gran instituto londinense que funcionaba como centro de capacitación, contaba con aproximadamente 700 camas y 700 enfermeras, de las cuales unas 550 eran estudiantes de enfermería. El problema que se le presentó a Menzies hacía referencia a la asignación de las estudiantes de manera de satisfacer las necesidades de personal del hospital, a la vez que procuraba brindárseles a las enfermeras una experiencia adecuada que contribuyera a su capacitación profesional. Se solicitó la colaboración de Menzies para evitar lo que, en opinión del cuerpo directivo, podía llevar al inminente resquebrajamiento de ese sistema de asignaciones. La investigadora aplicó el adjetivo "socioterapéutico" para describir su relación con el hospital, ya que el objetivo era facilitar el deseado cambio social.

A lo largo de su experiencia analítica, Menzies consideró la situación como el problema "presentado", es decir, el problema que puede expresarse abiertamente como algo socialmente aceptable, pero que en realidad constituye un síntoma del problema real más profundo, el que sólo puede descubrirse mediante una ardua labor entre analista y paciente. Esta tarea diagnóstica se llevó a cabo por medio de exhaustivas entrevistas y conversaciones, tanto formales como informales. Las conversaciones revelaron que el principal factor de la situación era el elevado nivel de tensión, conflicto y ansiedad que revelaban las enfermeras. "Nos resultaba difícil entender cómo las enfermeras podían tolerar tanta ansiedad, y realmente encontramos abundantes pruebas de que no podían tolerarla" (Menzies, 1970: 3). Los porcentajes correspondientes a enfermedad eran elevados y, de hecho, una tercera parte del total de estudiantes de enfermería no lograron completar el programa de entrenamiento: la mayoría de ellas lo abandonaron por propia voluntad. A partir de este diagnóstico, Menzies analizó y estudió la causa e índole de esa ansiedad.

Índole de la ansiedad. No importa cuán adecuadamente se halle organizado un hospital, la índole del trabajo de una enfermera tiende a provocarle gran ansiedad, junto con otras emociones. Las tareas que debe realizar suelen infundirle temores y disgusto. El contacto estrecho con los pacientes puede despertar deseos libidinales; por otra parte, a pesar del amor y los cuidados dispensados, el paciente puede morir. Tanto los pacientes como sus familiares suelen alentar una serie de emociones conflictivas hacia la enfermera, como, por ejemplo, gratitud por los cuidados y atención recibidos, envidia de su salud y capacidad, y hostilidad por la dependencia forzosa en que se encuentran en relación con ella. Según Menzies, esta situación confusa y altamente emocional que debe enfrentar la enfermera "guarda sorprendente parecido con las fantasías que

alienta todo individuo en los planos más profundos y primitivos de su mente" (Menzies, 1970: 5). A raíz de la presión que ejerce esa ansiedad intensa y persecutoria generada por su trabajo, la enfermera proyecta sus propias fantasías infantiles en la situación laboral y luego revive nuevamente todas las emociones vividas y penosas que en realidad son apropiadas para sus fantasías. Esos sentimientos, tan violentos como intensos, cuya presencia en las fantasías del bebé ha demostrado Klein, se experimentan entonces como parte de la vida adulta de la enfermera.

Por supuesto, las tempranas actitudes y experiencias afectan la vida de todo adulto, y todos los problemas de relación que han quedado sin resolver en la infancia, frecuentemente se reviven con alguna modificación de forma. Tal como puntualiza Klein: "la actitud hacia un subordinado o un superior repite, hasta cierto punto, la relación entablada con un joven hermano o un progenitor... Un adulto de más edad, condescendiente y desagradable, descubre nuevamente las actitudes rebeldes del niño hacia sus padres" (Klein, 1959: 299).

La enfermera, al proyectar sus fantasías en la situación de trabajo, aplica esa técnica universal para dominar la ansiedad. La situación objetiva es utilizada como "representación simbólica" de la situación fantaseada interna y, en la medida en que la situación laboral objetiva se llega a dominar, simbólicamente se domina también la situación fantaseada, lo que contribuye a aumentar la tranquilidad interior y a disminuir la ansiedad. Sin embargo, surgen problemas cuando la situación objetiva no representa simbólicamente una fantasía interior, sino que se equipara a ésta. Cuando ello sucede (y Menzies cree que le estaba sucediendo a las enfermeras) el símbolo no logra contener la ansiedad, sino que de hecho la causa. El resultado es que en la situación laboral "las enfermeras constantemente experimentan la plena fuerza de sus ansiedades infantiles primitivas en la conciencia" (Menzies, 1970: 9). La situación laboral, en lugar de brindar al individuo una oportunidad legítima y esencial para que enfrente la ansiedad, y desarrolle mecanismos para manejarla, en realidad provocaba la regresión de las enfermeras.

Técnicas defensivas. Menzies (basándose en Jaques) argumentaba que en cualquier organización uno de los factores que contribuyen a determinar su estructura, cultura y modo de funcionamiento, es el sistema de defensa social. Esta es resultado de la colusión entre los miembros de la organización, al tratar de poner en práctica su propio mecanismo de defensa psíquica. Menzies proporcionó muchos ejemplos del funcionamiento del sistema de defensa social. Por ejemplo, en un hospital la toma de decisiones claramente puede ser cuestión de vida o muerte, y causar grandes tensiones y ansiedad. La defensa contra esta ansiedad es lo que Menzies denominó "cumplimiento de las tareas rituales". Se enseñaba a cada enfermera a cumplir una lista de tareas extremadamente rígida, y se les inculcaba la actitud de que cada tarea era cuestión de vida o muerte, y que debía encararse con la debida seriedad. En consecuencia, a las estudiantes de enfermería se las desalentaba por completo en todo lo que significase aplicar la propia iniciativa y criterio.

Colusión

Tal vez la ilustración más interesante del sistema de defensa social del hospital era el modo en que las enfermeras procuraban reducir al mínimo su ansiedad, en relación con su responsabilidad individual. Cada enfermera experimentaba un poderoso conflicto interior entre la responsabilidad exigida por su trabajo y sus deseos de evitar esa carga pesada y continua, actuando de manera irresponsable. Este conflicto se evitaba parcialmente por el proceso de negación, escisión y proyección, que convertía esa lucha intrapersonal en un conflicto interpersonal. "Cada enfermera tiende a escindir aspectos de sí misma de su personalidad consciente, y a proyectarlos en otras enfermeras" (Menzies, 1970: 17).

Los impulsos irresponsables se proyectaban en la subordinada de una enfermera, a quien se trataba entonces con la severidad que era parte del merecido sí-mismo escindido. Los aspectos más crueles y duros del sí-mismo se escindían y proyectaban en sus superiores, de quienes esperaba un severo tratamiento disciplinario. La formación de estos roles psíquicos se veía claramente en el hospital, cuando las enfermeras acusaban a otras de ser descuidadas e irresponsables, con necesidad de continua supervisión y disciplina. Esto ilustra claramente el modo en que parte de la cultura y funcionamiento del hospital era resultado del sistema de defensa social, surgida cuando el individuo buscaba aliviar la ansiedad causada por los perseguidores internos. Otros ejemplos del sistema de defensa social revelaban los modos en que se reducía al mínimo la individualidad, tanto para enfermeras como para pacientes, de manera de poder negarse los sentimientos de apego.

Las defensas contra la ansiedad son, al mismo tiempo, defensas contra la realidad, cuando las situaciones externas o internas provocan un estado de tensión casi imposible de soportar, y el individuo sufre una regresión volviendo a los mecanismos primitivos de defensa psíquica. En las organizaciones, esto se revela en los sistemas de defensa social que ayudan a los individuos a evitar los sentimientos de ansiedad, culpa e incertidumbre. Sin embargo, como para que estas defensas funcionen se requiere energía, se deduce que deberá quedar menos energía disponible para la tarea primaria. En el nivel individual, el yo se debilita cuando se aplican mecanismos de escisión, proyección y negación. Bion demostró que en el nivel grupal, el grupo de trabajo deja de funcionar cuando la ansiedad y otras emociones llevan a éste a trabajar de acuerdo con una de las modalidades de supuesto básico. El camino que permite seguir adelante reside en capacitar al individuo para que "elabore" su ansiedad enfrentándola y aceptando su causa, es decir, enfrentando la realidad. Sin embargo, Menzies descubrió que en el hospital, si bien "la ansiedad se contiene hasta cierto punto, su verdadero control mediante una profunda elaboración y modificación se ve seriamente inhibido. Por lo tanto, cabe suponer que las enfermeras experimentarán de manera persistente un nivel de ansiedad más elevado de lo que justifica por sí misma la situación objetiva" (Menzies, 1970: 25).

El sistema de defensa oficial no sólo no logró aliviar la ansiedad primaria, sino que causó también una ansiedad secundaria. Por ejemplo, los procedimientos fijos de tipo ritual que se aplicaron para cumplir tareas impidieron

que las enfermeras se ajustaran a una carga de trabajo variable, lo cual generó el temor constante a una crisis inminente. Los cambios constantes de puesto, que Menzies veía como mecanismo de defensa contra la formación de relaciones individuales estrechas, causaban en las enfermeras ansiedad debida a las exigencias planteadas por la situación, nueva y desconocida. Los niveles del personal, planificados siempre para una carga de trabajo tope, y el modo en que se asignaban las tareas de las enfermeras, producían sentimientos de culpa en relación con el desempleo y la insatisfacción laboral.

Aunque el sistema de defensa social del hospital se desarrolló originariamente a partir de la combinación de necesidades de cada individuo, rápidamente se convirtió en un sistema fijo y rígido. Debido a la renuencia al cambio en la profesión de enfermería, cada estudiante nueva se veía obligada a aceptar las normas que se habían desarrollado, y no podía proyectar sus propias defensas psíquicas en el sistema social ni contribuir a modificarlo. La estudiante se veía obligada a introyectar el sistema de defensa del hospital, lo cual la llevaba a experimentar un grado considerable de ansiedad patológica. Menzies llegó a una conclusión bastante lúgubre. El sistema hospitalario no sólo no lograba desarrollar la capacidad de las enfermeras para reconocer y enfrentar la ansiedad, sino que "en muchos casos obliga al individuo a padecer una regresión que lo devuelve a un nivel de madurez inferior al que había alcanzado antes de ingresar al hospital" (Menzies, 1970: 36).

Estudio de un caso de instituciones residenciales

Un ulterior ejemplo de defensas sociales contra la ansiedad es el que brindan Miller y Gwynne en su estudio piloto de instituciones residenciales para los disminuidos físicos y los enfermos crónicos (Miller y Gwynne, 1972). Dicho estudio ilustra el modo en que la ansiedad surge de la tarea que la sociedad asigna a las instituciones de este tipo, tales como la Cheshire Home. "La tarea que la sociedad asigna a estas instituciones (desde el punto de vista de la conducta, aunque nunca verbalmente) estriba en acoger a los seres socialmente muertos durante el intervalo transcurrido entre la muerte social y la muerte física" (Miller y Gwynne, 1972: 80). Llevar a cabo una tarea tan penosa y lúgubre inevitablemente debe crear tensión y ansiedad, lo que no sólo afecta al personal, sino también a los residentes. Los autores analizan la cultura y práctica de dichas instituciones en función de los mecanismos de defensa social.

Estas defensas se dividen en dos categorías: defensa humanitaria y defensa liberal. La defensa del primer tipo se basa en los valores humanitarios, que llevan a prolongar la vida a toda costa, sin preguntarse con qué fin. La sociedad desea creer que los residentes están felices y contentos, y se siente afrentada por cualquier signo de descontento, que supone ingratitud. La defensa liberal procura negar las anormalidades de los residentes y fomenta el mito de que en realidad son normales. Se alientan esperanzas de cura física y rehabilitación social, aunque cualquier residente puede darse cuenta de que son falsas en

cuanto procura trasponer el límite que lo separa de la sociedad "normal". Los miembros del personal que profesan estos valores liberales con frecuencia infantilizan a los residentes, diciendo que son "como niños".

De estas defensas surgen dos modelos de atención residencial, cuyas diferencias derivan de la distinta percepción de la tarea primaria. El primero es el modelo "depósito", en el que se percibe la tarea en función de una prolongación de la vida física. La institución que aplica este modelo se concentra en prodigar atención médica y de enfermería, y el "buen" residente es el que acepta el diagnóstico de los facultativos y el tratamiento de sus necesidades.

El otro modelo es el "hortícola", en que la tarea primaria es el desarrollo de las aptitudes insatisfechas del individuo carenciado. Aunque este último modelo parecería redundar en mayores ventajas para el residente individual, ambos, en realidad, son mecanismos de defensa social "establecidos para enfrentar la ansiedad intolerante vinculada a la tarea que la sociedad implícitamente asigna a estas instituciones". La tarea real, en el caso de dichas instituciones, es ayudar a los residentes a efectuar la transición que va de la muerte social a la muerte física, proporcionándoles el marco dentro del cual puedan hallar la mejor manera de relacionarse entre sí y con el medio.

Defensas institucionales. Al igual que en el estudio hospitalario de Menzies, Miller y Gwynne descubrieron el funcionamiento de una defensa social contra las relaciones estrechas entre los miembros del personal y los residentes. Por lo general existía una lista de obligaciones que aseguraba que los miembros del personal rotaran sus tareas con los distintos residentes, lo cual permitía mantener una distancia interpersonal. Los residentes, en especial en instituciones que ponían en práctica el modelo "depósito", se veían despersonalizados e indiferenciados, al ser tratados como seres mentalmente incompetentes, o como si todos estuvieran tan invalidados como un arteroesclerótico en estado avanzado. De esta manera el personal podía defenderse contra las variadas necesidades y aptitudes (bien que limitadas) de los individuos. Podía observarse un mecanismo de defensa similar en la actitud del personal de ciertas instituciones hacia el instrumental y equipo, como las sillas de ruedas eléctricas. Por lo general se las descartaba, como si fueran juguetes inútiles y faltos de importancia, quizá porque "el personal que rechaza todo equipo auxiliar, sea por razones de costos o aduciendo que los residentes están demasiado incapacitados para manejarlos, en realidad está expresando su incapacidad para tolerar cierto grado de independencia en los seres que tiene a su cuidado" (Miller y Gwynne, 1972: 133).

Otros mecanismos de defensa social surgieron a raíz de la inevitable muerte de los residentes. De acuerdo con la teoría general de los sistemas, una institución que tiene a su cuidado inválidos crónicos sólo produce una exportación: residentes muertos; y esto suele causar una ansiedad muy intensa entre los miembros del personal. Si bien algunas defensas son inevitables y, en cierto modo, esenciales, la energía gastada en dichas defensas, no obstante, podría encauzarse hacia un mayor cuidado de los residentes. Se descubrió que con frecuencia éstos eran transferidos a otras instituciones cuan-

do exhibían signos de deterioro físico o mental. Algunas instituciones aceptan un pequeño número de residentes dentro de una categoría de enfermedad distinta, sean convalecientes o aquejados de una dolencia terminal. Es de suponer que el motivo de dicha acción era la esperanza de que los enfermos incurables pudieran obtener algún consuelo de los convalecientes, y estos últimos un sentido de gratitud y suerte relativa en comparación con los incurables. Un ulterior mecanismo de defensa, el que tal vez ejercía mayor efecto en esas instituciones, era la suposición de que el proceso crítico de importación-exportación implicaba al personal, más que a los residentes. Trátase de una defensa contra la ansiedad paranoide, mediante la cual residentes y personal escinden sus objetos y sentimientos malos y los proyectan sobre un miembro conveniente del personal. Miller y Gwynne descubrieron que en toda institución por lo menos un miembro del personal era considerado, en el mejor de los casos, como un ser incompetente y desagradable, y, en el peor, un sádico. A la vez, se idealizaba a otros miembros del personal, considerados siempre buenos y benignos. Este proceso podía sufrir una escalada hasta llegarse a la creencia de que todas las dificultades y problemas de la institución desaparecerían si tan sólo se fuera la malvada jefa de enfermeras. Existen pruebas de que este mecanismo efectivamente funciona, como puede verse por las cifras de relevo de personal (más del 30 por ciento, con mayores cambios en los directivos de ese tipo de instituciones que en otras). Inevitablemente, al cabo de un tiempo el miembro del personal que reemplazó al anterior, percibido inicialmente como representación de todo lo que es bueno, cae en desgracia y suele reanudarse todo el proceso.

La contraparte de este mecanismo pudo también observarse: nos referimos a la elección de chivos emisarios entre los residentes, efectuada por el personal. Surgía el supuesto de que la institución sería un lugar más adecuado si tan sólo pudieran deshacerse de determinado tipo de pacientes; en ocasiones dicho supuesto se convertía en realidad, cuando uno de los residentes se confinaba en una institución para enfermos mentales.

Para completar su estudio, Miller y Gwynne formularon algunas sugerencias tentativas dirigidas a lograr una mejor organización y conducción de dichas instituciones, que permitan evitar las fallas de los modelos "depósito" y "hortícola". Los citados investigadores admiten tres subsistemas que deberían funcionar dentro del sistema de administración total de la institución.

Sistema de dependencia. Enfoca los recursos físicos necesarios para ayudar a los residentes a enfrentar sus actividades diarias, como vestirse, alimentarse, etcétera. Sin embargo, no puede constituir el único sistema operativo, ya que de lo contrario los residentes no tendrían otro rol que no fuera el de ser vestidos y alimentados, lo cual, de hecho, es lo que sucede en las instituciones que funcionan de acuerdo con el modelo de "depósito".

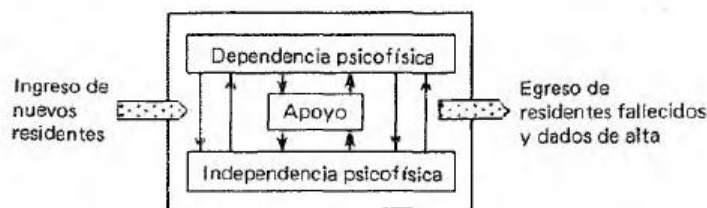
Sistema de independencia. La función primaria de este sistema es brindar un ambiente que dé a los residentes oportunidades para actuar como individuos independientes. Dichas oportunidades pueden redundar en actividades que

a la persona normal podrían parecerle triviales, como repartir cartas, y pueden encararlas sólo unos pocos residentes. Sin embargo, les permite a éstos manejar, hasta cierta medida, sus propios límites personales.

Sistema de apoyo. Este sistema, una innovación, brindaría un servicio de asesoramiento, posiblemente respaldado por recursos psiquiátricos externos, aunque los servicios voluntarios locales, como la iglesia, podrían efectuar un aporte válido.

La institución es un sistema abierto y modelo de organización basado en los tres subsistemas que ilustra la figura 11.

Figura 11 Modelo básico de organización.



La institución como sistema abierto, con indicación de sistemas constitutivos de actividades



Modelo básico de organización

Fuente: Miller y Gwynne (1972: 190).

Capítulo 10

ENERGIA MENTAL, ANSIEDAD Y EFICACIA

Los anteriores capítulos cubren una amplia gama de aspectos teóricos y prácticos que ilustran la influencia ejercida por la teoría psicoanalítica sobre la comprensión del modo en que se comportan las personas en los grupos y las organizaciones. La labor de algunos de los estudiosos más destacados en este campo revela un visible eslabón en la cadena de desarrollo del pensamiento, ilustrado claramente por la progresión de las ideas originadas con Freud y posteriormente desarrolladas por Klein y Bion. Sin embargo, en otros capítulos el vínculo resulta menos claro. Por ejemplo, no existe una relación inmediata entre las teorías kleinianas sobre el temprano desarrollo del bebé y los estudios de Trist sobre los mineros de los yacimientos carboníferos. Por otra parte, ¿qué relación hay entre los grupos T y el estudio de Menzies sobre los sistemas de defensa social en un hospital? El objetivo de esta obra es demostrar que sobre todos esos trabajos ha influido de alguna manera el psicoanálisis, aunque cabe preguntarse de qué modo.

EL CONCEPTO DE ENERGIA MENTAL

La respuesta, en nuestra opinión, se halla en el concepto de energía mental y el modo en que esa energía se distribuye y utiliza. La energía mental carga el aparato psíquico: la parte de la mente que procesa información recibida por medio de los sentidos, y luego redunda en actividad física. En un bebé, el aparato psíquico es primitivo y la energía mental, generada continuamente por los instintos, se agota casi inmediatamente en la actividad muscular. Sin embargo, al desarrollarse el individuo, también se desarrollan los distintos sistemas existentes dentro de ese aparato, como memoria, percepción y capacidad para crear y manipular ideas. En consecuencia, la energía mental comienza a fluir y cargar esas partes del aparato psíquico. Esta energía ya no se disipa inmediatamente por medio de la acción, sino que puede utilizarse

ción *de memoria y pensamiento*
total bloqueada y reprimida

para demorar la acción mediante el pensamiento o bloquearla totalmente por medio de la represión. Un recuerdo, percepción o idea sólo tienen sentido para el individuo cuando el aparato psíquico los dota de una carga de energía. Toda persona se halla constantemente rodeada de un vasto número de estímulos, a los que percibe por medio de los sentidos; pero sólo algunos de esos estímulos cobran sentido para ella. Ciertos estímulos pueden actuar directamente sobre las emociones; otros, despertar recuerdos y asociaciones, y hay algunos en los que puede percibirse una ventaja personal. Sea cual fuere la razón, el sentido que cobran para el individuo resulta del hecho de que se cargan de energía y tienen poder, dentro del sistema mental, para afectar la conducta.

El aparato psíquico es el medio por el cual la energía mental, constantemente generada mediante los instintos, se distribuye y asigna por toda la personalidad. Los resultados observables se ven en la conducta desplegada por cada individuo; pero igualmente importantes son los recuerdos e ideas que se mantienen dentro de la esfera de la personalidad pero que ahora están cargados de energía y pueden ser activados por estímulos apropiados.

Este concepto de energía mental ocupa un lugar central dentro de la teoría dinámica de la personalidad de Freud, y se denomina *catexia*. Se dice que un objeto (o, más específicamente, la percepción mental de un objeto) es *catectizado* cuando posee una carga de energía mental que se ha invertido en él. Lo más importante de todo es que, cuando se catectiza una idea o recuerdo, son *energetizados* y poseen el poder e impulso necesarios para afectar la conducta, sea inmediatamente o en el futuro.

Una vez catectizada una percepción, retiene su poder para afectar la acción y el pensamiento indefinidamente. Por ejemplo, los ancianos retienen la facultad de evocar detallados recuerdos de la infancia, aunque pueden olvidar lo que han hecho el día anterior. La novela autobiográfica de Proust, *En busca del tiempo perdido*, ilustra el poder duradero de los conceptos catectizados. Sus detalladas reminiscencias de la infancia fueron provocadas por el recuerdo suscitado al comer una *madelaine*, que era el tipo de torta que comía de niño.

La cantidad total de energía mental disponible en cualquier momento es finita y, por lo tanto, la inversión de energía en un proceso mental determinado significa que habrá menos disponible para cualquier otro. Por ejemplo, un recuerdo o asociación en particular pueden ser catectizados, pero si se los considera peligrosos o penosos, pueden reprimirse en el inconsciente. Como debe utilizarse una cantidad equivalente de energía para mantenerla reprimida, queda menos energía disponible para otro trabajo mental. En consecuencia, la conducta de una persona puede exhibir anormalidades, tales como incapacidad para enfrentar situaciones normales, debido a la falta de energía mental disponible. Freud proporcionó muchos ejemplos en que la represión es la causa indirecta de la conducta patológica (Freud, 1974).

La energía mental se invierte en...

1 El término "catexia" es traducción de "Besetzung", que en alemán significa "inversión".

Defensas contra la ansiedad

El hombre maduro adaptado es el que puede interactuar con otras personas y satisfacer sus necesidades según modalidades aceptables para sí mismo y para la sociedad. Sin embargo, el medio no siempre es benigno y, para poder sobrevivir, toda persona desarrolla técnicas dirigidas a enfrentar el peligro. Una persona tiene conciencia del peligro al experimentar el sentimiento de ansiedad. Como dijimos antes, la ansiedad es particularmente significativa entre todos los demás sentimientos desagradables, porque causa respuestas orgánicas automáticas, como aceleración del pulso, respiración agitada, etcétera.

La ansiedad puede ser provocada por una situación de peligro externo o por la percepción interna del peligro. De una u otra manera, la persona se siente amenazada y procura liberarse de la amenaza. Si el peligro es externo, se lo puede manejar, sea evitándolo o controlándolo y superándolo. En realidad, los cambios fisiológicos tales como el pulso acelerado son mecanismos autónomos dirigidos a facilitar la actividad física de ataque o fuga. Sin embargo, la situación es diferente cuando la ansiedad es causada por una percepción del peligro que se origina en el mundo interno de la persona. Todo individuo desarrolla técnicas para manejar esa ansiedad neurótica: se las denomina defensas del yo.

La defensa de tipo más habitual contra esta ansiedad interna se denomina proyección, donde, por ejemplo, el sentimiento expresado por la frase "te odio" se transforma, mediante esa proyección, en un sentimiento reductor de ansiedad: "me odias". Se ha cambiado sujeto y objeto, y como la amenaza ahora se externaliza puede llegarse a la acción. En palabras de Hall y Lindzey:

"Si uno recuerda que en términos generales el yo se encuentra mejor preparado por la experiencia y la práctica para enfrentar los peligros externos, es fácil ver por qué la proyección prevalece tanto como mecanismo de defensa. Al fabricar un enemigo 'real', la persona se siente adecuada para asumir el control de la situación. Por ejemplo, puede destruir o tratar de destruir a su enemigo: esto le permite satisfacer sus impulsos agresivos sin incurrir en sentimientos de vergüenza. Por esa razón, la proyección probablemente sea el más eficaz de los mecanismos de defensa".

(Hall y Lindzey, 1968: 271).

Pero esta defensa no ofrece una solución permanente, ya que la persona sigue sintiendo el peligro en derredor, y nada se resuelve. En términos de energía mental, la proyección implica transferir una catexia que entraña una percepción de sí mismo a otra que entraña una percepción de un objeto externo. En la medida en que esto sucede, se pierde el contacto con la reali-

dad. El sentimiento de ansiedad se reduce temporariamente (lo cual es el objetivo del ejercicio), pero la consecuencia es que la energía, tanto mental como física, se utiliza para atacar a un "hombre de paja". La fuente de la ansiedad sigue encontrándose dentro del sistema mental, aunque los recursos psíquicos y físicos se han agotado en el proceso.

En otras palabras, se ha realizado una tarea que entraña acción, sentimientos y emociones, pero nada ha cambiado como resultado. Puede ahora verse por qué la teoría kleiniana de identificación proyectiva (una forma específica de proyección) ocupa un lugar central dentro de la obra de la investigadora, y constituye también la esencia de las teorías de grupos de Bion. Los procesos de proyección son los medios más frecuentes por los cuales individuos y grupos pierden su eficacia. Su energía, primero mental y luego física, se gasta en trabajo que esencialmente constituye una fantasía, un delirio. Para que la situación pueda resolverse satisfactoriamente, debe reconocerse que la raíz de la ansiedad no se encuentra afuera sino adentro, lo que no sólo exige un profundo conocimiento de uno mismo, sino un yo lo bastante fuerte como para manejar la causa real.

La cantidad de proyección a que recurre un individuo depende de dos factores. Uno de ellos es su propensión personal a utilizar este mecanismo de defensa, lo cual constituye un aspecto de su personalidad. Por ejemplo, en un grupo T, donde estructura y organización se reducen a un mínimo, las personas comienzan a entender su propia propensión a reaccionar ante la ansiedad mediante la proyección. Sin embargo, ese conocimiento de uno mismo de por sí no puede asegurar que esa persona, cuando trabaja en una organización, seguirá reduciendo al mínimo la proyección y la hostilidad. Ocurre que el otro factor que afecta la proyección es la situación en que se encuentra el sujeto. En el trabajo, la estructura social de la organización crea un clima que fomenta o reduce los sentimientos de ansiedad y, por lo tanto, afecta directamente la probabilidad de que una persona se sienta amenazada y recurra a la proyección. En palabras de Jaques:

"No es mi intención sugerir que la tensión social y la desconfianza sean meros fenómenos psicopatológicos, y que si todo el mundo se psicoanalizara, desaparecerían los conflictos destructivos y el resquebrajamiento social. Por libres de sospechas psicopatológicas que se hallen los miembros de una sociedad, tendrán que descubrir de qué manera han de diseñar sus instituciones sociales para permitir que se exprese la constructividad individual".

(Jaques, 1976: 7).

Por consiguiente, los estudios de Rice y de Trist contribuyen a revelar los factores laborales, como la índole de la tarea y la estructura de la organiza-

ción, que afectan directamente el nivel de ansiedad experimentado por los trabajadores y, en consecuencia, la cantidad de energía que se aplicará en los mecanismos de defensa.

Cuanto más amenazadora sea la situación exterior, más probabilidades hay de que la persona recurra a la proyección. Por lo tanto, el diseño laboral y organizativo deberá estar dirigido a crear un ambiente de trabajo donde la energía mental pueda utilizarse en el cumplimiento de la tarea, y donde el peligro pueda reconocerse y dominarse mediante un trabajo legítimo y útil. De lo contrario, los grupos, e incluso la organización total, podrán recurrir a la proyección y malgastar su energía en la agresión y la hostilidad.

Tal vez otra manera de expresarlo sea decir que, para el individuo, la situación ideal es aquella en que puede percibirse la realidad exterior y, a la vez, reconocerse la realidad psíquica.

Freud y la energía mental

Freud creía que el grupo u organización se cohesionan por la energía libidinal, que inicialmente se centra en el líder. Durante el proceso de identificación, el líder se introyecta en el ideal del yo de cada miembro y ello permite que todos ellos se identifiquen entre sí. Lo que Freud no tomó en cuenta es lo que sucede cuando el líder plantea exigencias al grupo pidiéndole que haga algo. Cuando así sucede, los miembros deben asignar energía mental a la tarea y, por lo tanto, habrá menos disponible para los lazos afectivos entre cada miembro y el líder. En un caso extremo, el lazo libidinal puede ser tan fuerte que los miembros sigan al líder aun cuando esto signifique la muerte, como en el ejemplo de los mártires cristianos. No obstante, en cuanto un líder formula exigencias de trabajo a su grupo, su posición peligra potencialmente, y el grupo corre el riesgo de deshacerse. A menos que haya energía adicional disponible de parte del grupo, el líder debe importar energía de afuera, la cual puede utilizarse entonces para mantener y fortalecer su posición. El tirano o dictador, que inicialmente puede haber llegado a la posición que ocupa gracias al amor de sus seguidores, debe crear una fuerza militar y guardias armados para mantenerse en el poder.

El otro modo de mantener el liderazgo estriba en la paradoja de asegurar que el líder no plantee exigencias de trabajo. Un ejemplo de ello es la monarquía democrática moderna, como la inglesa, donde la reina no ejerce el Poder Ejecutivo ni puede formular exigencias relacionadas con el cumplimiento de tareas a la nación. En consecuencia, puede ser objeto de sentimientos afectuosos y despertar el patriotismo y la lealtad. La energía libidinal centrada en su figura hace que muchos ciudadanos sientan que existen vínculos de afecto entre ellos. Sin embargo, la cabeza del Poder Ejecutivo, es decir, el Primer Ministro, como debe plantear exigencias a los ciudadanos, rara vez suele ser objeto de amor, y puede constituirse en foco de intenso desagrado y hostilidad. No obstante, se mantiene en el poder debido a la energía libidinal de la mayoría del electorado, y si aquella disminuye, se llama a elecciones.

Por el contrario, la presidencia norteamericana combina el liderazgo simbólico con el ejecutivo, y cualquier exigencia presidencial referida al cumplimiento de tareas, inmediatamente reduce la energía libidinal disponible para formar un vínculo con el presidente, y entre los ciudadanos. Interesa advertir que durante las elecciones presidenciales norteamericanas de 1976, los candidatos principales redujeron al mínimo sus declaraciones sobre enunciados políticos (lo cual habría implicado exigencias de tareas), con lo cual trataron de disminuir cualquier obstáculo que se interpusiera en la formación de vínculos libidinales entre ellos y el electorado.

Klein

La descripción que hace Klein de los primeros procesos mentales en el bebé es, en esencia, un intento de describir cómo surge la energía mental y cómo se distribuye. En su modelo de conducta, la única realidad inicial del bebé es el pecho de la madre y, por lo tanto, todos sus sentimientos y emociones primitivos guardan relación con lo que el pecho proporciona o deja de proporcionar. Klein pintó un estado mental donde convergían los extremos, de amor u odio, y de terror paranoide o benéfica satisfacción. En la posición esquizo-paranoide inicial, el bebé continuamente participa y se aparta de la realidad, y aplica su energía mental en el par de procesos de identificación introyectiva y proyectiva. Si la madre le brinda su amoroso cuidado, entonces el bebé no se verá necesitado de invertir tanta energía en los procesos de escisión (necesarios para mantener separado lo bueno y lo malo), y podrá invertir más energía en sus impulsos libidinales, lo cual redundará en sentimiento de amor y actos de reparación hacia la madre.

Lo que se establece entonces como pautas básicas de conducta son los mecanismos gemelos de identificación proyectiva e introyectiva, como defensas contra la ansiedad persecutoria. La energía mental, que podría utilizarse para enfrentar la realidad exterior y manejarla, se retrotrae, e invierte en esos procesos como defensa contra la ansiedad interior.

Cuando esto sucede, las partes malas percibidas en el yo ya no pueden aceptarse interiormente, y se expulsan con violencia para proyectarlas en otras personas, a quienes se percibe entonces como malas y amenazadoras. Sin embargo, aplicando el concepto de energía finita, la energía mental utilizada en este proceso de defensa significa un debilitamiento del yo. Como ejemplo extremo, digamos que el paranoide crónico no puede vivir normalmente en la sociedad porque toda su energía mental la utiliza para defenderse de sus perseguidores, a quienes percibe como enemigos externos, pero que, en realidad, son internos. Igualmente, el esquizofrénico utiliza toda su energía para mantener separados los aspectos contradictorios de sí mismo, que no puede reconciliar. En consecuencia, es probable que se aparte cada vez más del mundo real, sin que le quede ninguna energía disponible para participar de la realidad. En un nivel menos extremo, uno de los síntomas de la

depresión, sea reactiva o endógena, es el cansancio. Esto puede explicarse por la idea de que la energía mental se está utilizando internamente en procesos de defensa, y queda poca disponible para la actividad normal.

Bion

El gran aporte de Bion consistió en convertir esos procesos de proyección inconscientes en elemento central de la vida en grupo; su teoría, en esencia, enfoca la distribución de la energía mental dentro de un grupo. Cuando el grupo funciona de acuerdo con la modalidad del grupo de trabajo, toda su energía se concentra en encarar la tarea. Esto significa que el grupo enfrenta la realidad, que implica el cumplimiento de la tarea, las presiones siempre cambiantes del medio, y el problema de los individuos que trabajan en mutua colaboración.

Cuando el grupo se siente amenazado, la ansiedad lo lleva a retirar energía de la tarea y utilizarla para defenderse contra esa ansiedad. Al hacerlo, el grupo se introduce en las modalidades de supuesto básico, y funciona según el modelo de emparejamiento, ataque y fuga, o dependencia. Sin embargo, como la energía mental del grupo se utiliza ahora en esas defensas, no puede realizarse ningún trabajo ni tener lugar desarrollo alguno. Así como el yo individual se ve debilitado cuando sus energías se despliegan para la defensa, del mismo modo el grupo se debilita cuando adopta uno de los supuestos básicos. Tal vez uno de los ejemplos más claros de una organización que funciona generalmente en la forma de supuesto básico sea la industria automotriz británica. Buena parte de su energía se utiliza en la lucha interna, lo cual debilita su capacidad para enfrentar la competencia extranjera. Ello produce un círculo vicioso, en el cual el creciente flujo de automóviles extranjeros genera aún mayor ansiedad, lo que se revela en más huelgas y paros. Es improbable que el pánico que ya comienza a sentirse cese hasta tanto no se introduzcan cambios organizacionales básicos que reencaucen la energía hacia la tarea. Caso contrario, la organización dejará de operar.

Las palabras de Menzies, aunque pronunciadas en relación con un hospital, resultan apropiadas: "Lamentablemente, es cierto que los sistemas de defensa esquizo-paranoide impiden alcanzar una auténtica percepción de la índole de los problemas y una apreciación realista de su seriedad. Es así como, con demasiada frecuencia, no se puede adoptar ningún curso de acción hasta que la crisis no sea inminente, o haya ocurrido ya" (Menzies, 1970: 42).

El modelo de actividad grupal de Bion presenta tres diferencias esenciales y básicas respecto del enfoque freudiano. La primera de ellas es que, para Bion, los vínculos del grupo no son necesariamente libidinales. Pueden serlo cuando el grupo adopta el supuesto básico de emparejamiento, que implica que el par se habría formado con el objetivo sexual específico de la procreación (sea para gestar al esperado mesías o una idea salvadora). En realidad, Bion afirma que la teoría freudiana surgió del emparejamiento psicoanalítico de analista y paciente, donde los vínculos eran esencialmente libidinales.

Justicia
Relevancia

Sin embargo, en las otras dos modalidades de supuesto básico, ataque - fuga y dependencia, la cohesión del grupo no surge de vínculos libidinales, sino del líder, que es el foco común de la identificación proyectiva del grupo. En cualquiera de esas dos modalidades, los miembros del grupo no tienen por qué gustar el uno del otro: basta con que sientan que el mismo líder puede salvarlos de sus propios temores.

La segunda diferencia para Bion, estriba en que el líder, en las modalidades de supuesto básico, es creado por el grupo, y es criatura del grupo. Su poder surge de la energía que el grupo invierte en él, y esa energía es limitada y unidireccional. El líder sólo conduce al grupo en tanto entre inconscientemente en colusión con las exigencias de éste, las que no están dirigidas al cumplimiento de una tarea sino que son mecanismos de defensa utilizados para proteger a sus miembros de sus ansiedades internas. En cuanto el líder deja de hacer eso, se lo depone o se lo ignora, o bien debe invertir grandes cantidades de energía para mantener su posición. De cualquier manera, la energía se utiliza para mantener alguna suerte de equilibrio dentro del grupo, aunque la tensión va en aumento. Hay poca o ninguna energía disponible para enfrentar la realidad, y el grupo se alimenta de sí mismo. A menos que se adopte algún curso de acción para enfrentar las ansiedades reales y manejarlas adecuadamente, el grupo se verá enfrentado al desastre, sea al deshacerse totalmente o al llegar a un punto de absoluto estancamiento.

El tercer aspecto en que el modelo de Bion difiere del freudiano radica en que aquél creía que los procesos latentes en los grupos son los que Klein describe como operativos en las primeras fases de desarrollo de la vida del bebé. Cuando el grupo enfrenta una ansiedad persecutoria, los miembros inconscientemente entran en mutua colusión en los procesos de escisión e identificación proyectiva. Debido a la proximidad física y la experiencia común de un "clima" compartido, el grupo proporciona el marco ideal para la identificación proyectiva e introyectiva. Cuando el grupo comparte una ansiedad común, los procesos individuales que ilustra Klein tienden a enfocarse en una persona. Lo que simplemente es un sentimiento de desagrado entre dos personas puede transformarse, en la situación grupal, en el fenómeno de elección de víctimas propiciatorias. De manera similar, el sentimiento de admiración entre dos personas puede dar por resultado la elección del líder de grupo dependiente. El marco grupal permite y alienta la canalización de la energía mental de los miembros sobre una persona focal. Por supuesto, la persona focal debe dar algún indicio de que puede asumir el rol a ella dirigido. Puede muy bien ocurrir que esto explique la frecuencia con que se ha visto a seres perturbados y psicológicamente desequilibrados ocupando altos puestos de mando en una nación, guerra o industria. Precisamente, son sus debilidades e imperfecciones las que llevan a sus seguidores a identificarse con ellos, y a proyectar en ellos. Es improbable que un hombre normalmente equilibrado exhiba los signos que alientan la proyección y, si ésta ocurre, hay más posibilidades de que tome conciencia de lo que está sucediendo, y rechace el rol proyectado.

Lewin

Es evidente que las ideas y teorías de Lewin se ocupan de las fuerzas psicológicas, su interacción y efecto. El investigador nunca las describió como "mentales", pero su concepto de "espacio vital" definido como el campo psicológico de fuerzas en que existe cada individuo, y especialmente su énfasis en la índole subjetiva de ese campo, indican claramente que tratan del mismo fenómeno. Lewin destacó la importancia de la relación entre las fuerzas que actúan sobre el individuo desde afuera y el individuo mismo, de manera que en toda su obra se halla implícito el concepto de energía mental. Por ejemplo, en sus primeros trabajos con Zeigarnick en Alemania, el recuerdo preferencial de tareas inconclusas se explicó por el hecho de que la energía mental (llamada "tensión" por Lewin) se asociaba con las tareas inconclusas, o sea que éstas eran catectizadas, en tanto que la energía asociada con las tareas concluidas se había disipado al completarlas y ya no quedaba energía vinculada a ellas.

Lewin aplicó su teoría del campo para explicar las consecuencias físicas del equilibrio establecido entre las fuerzas psicológicas impulsoras y restrictivas en cualquier situación. Veía el nivel de producción de una fábrica como el punto de equilibrio resultante de esos dos conjuntos opuestos de fuerzas psicológicas. En este modelo, el nivel de producción puede elevarse mediante un aumento en la fuerza impulsora o una reducción en las fuerzas restrictivas. De acuerdo con su creencia, un incremento en las fuerzas impulsoras aumentaba la tensión psicológica, lo cual daba por resultado mayor fatiga y agresividad. En otras palabras (aunque Lewin no lo dijo), la situación generaría ansiedad y favorecería la proyección. Lewin creía que su enfoque grupal redundaba en una mayor producción, mediante una reducción en las fuerzas restrictivas. Su modelo permite interpretar que una reducción de las fuerzas restrictivas hace que haya más energía mental disponible, la cual puede utilizarse no sólo para llevar a cabo la tarea, sino en el pensamiento creativo sobre el modo en que la tarea puede cumplirse. Es decir que, mediante la participación de los individuos en el proceso de toma de decisiones (tal como lo ilustra Lewin en los experimentos de "hábitos alimentarios" o las tarjetas para anotar el ritmo de trabajo en la fábrica de pijamas), los individuos invierten cierta cantidad de energía mental en la decisión, es decir que es catectizada. La decisión es ahora significativa para el individuo debido a la energía invertida en ella, y lleva a su instrumentación de manera de poder descargar esa energía. Por el contrario, cuando simplemente se les dice a los individuos que hacer, no hay ninguna inversión personal en la decisión, o sea que no se produce ninguna catexia y, por lo tanto, no habrá ningún compromiso como resultado.

La comprensión de este proceso nos ayuda a entender de qué manera Lewin "descubrió" el método de laboratorio, ya que su enfoque va de la mera descripción a la prescripción. Cuando sus experimentos demostraron el valor de aplicar procesos de toma de decisiones grupales, quedó implícito que éstos

podían utilizarse para aumentar de manera general la eficacia personal y organizativa. Aunque el límite dista de ser exacto, Lewin demostró que los grupos podían utilizarse con fines tanto educativos como terapéuticos.

La teoría general de los sistemas

Como la teoría general de los sistemas se originó en el campo de la física, por definición trata de la energía, su transferencia y distribución. Cuando se la aplica a los sistemas vivientes, esclarece la materia demostrando que lo aparentemente estático en realidad se encuentra en estado de equilibrio dinámico con cambios continuos.

Cuando este concepto de sistemas abiertos se aplica al individuo puede observarse que una persona funciona normalmente mientras el yo define el límite que separa lo que está adentro de lo que está afuera, y controle las transacciones entre uno y otro. De ahí que el individuo debe disponer de energía mental suficiente como para permitir que el yo funcione adecuadamente. Si la persona padece una ansiedad muy intensa, entonces esa energía se retira, y se invierte en diversos mecanismos de defensa. En otras palabras, la persona deja de funcionar como sistema abierto para actuar como sistema cerrado en la medida en que la función yoica de control de límites deja de operar. Sin embargo, las fuerzas del mundo externo siguen proyectándose sobre la persona, y a menos que ésta pueda desviar energía para enfrentarlas, se verá aquejada de mal funcionamiento y conducta anormal.

Cuando la teoría de los sistemas abiertos se aplica a los grupos y organizaciones, permite iluminar, en particular, el rol del manejo. La organización se ve entonces como sistema viviente, abierto y en contacto con su medio, donde la necesidad esencial es la realización de trabajo en los límites, de manera de poder efectuarse los intercambios adecuados a través del límite (con lo cual se mantiene a la organización en estado de equilibrio dinámico con su medio). Trátase de una función del manejo, que requiere considerable inversión de la energía mental de la organización para encarar de manera reactiva y proactiva toda la variedad de fuerzas emanadas de la sociedad, el gobierno, los competidores y la economía en general.

Sin embargo, el trabajo de supervisar continuamente el medio y reaccionar en consonancia, para mantener una organización interna apropiada, es una tarea que consume energías y puede generar gran ansiedad. Si, por ejemplo, una empresa familiar establecida desde hace mucho tiempo se da cuenta de que sus productos y métodos ya no son los adecuados para la década de 1970, la ansiedad puede ser tan poderosa que se retira energía destinada anteriormente al manejo de los límites, y se la canaliza en toda una variedad de mecanismos de defensa para evitar el problema real. Durante un tiempo la firma se ve así protegida de la necesidad de cambio y adaptación, pero a menos que al fin enfrente esa amarga realidad, inevitablemente irá a la quiebra.

El retiro de energía anteriormente dirigida a enfrentar la realidad lleva a la organización a convertirse en sistema cerrado, el cual, por definición, no puede trabajar. Podemos ver ahora que los grupos de supuesto básico de Bion son todos sistemas cerrados. La ansiedad provocada en la organización da por resultado procesos de proyección, y la energía se utiliza en las luchas internas o en evitar los problemas reales. Esta conducta no sólo impide que haya energía disponible para el trabajo legítimo, o sea la tarea primaria, sino que además no ejerce efecto alguno en relación con la influencia continua e implacable del mundo real.

Los sistemas sociales como defensa contra la ansiedad

Todo individuo desarrolla técnicas para defenderse de los sentimientos de ansiedad. El método psicoanalítico destaca el papel central que cumplen las técnicas de defensa en el espectro total de la conducta, ya que constituyen causas primarias de la ineficacia personal. Técnicas tales como la de proyección exigen la inversión de energía mental para su funcionamiento, y cuanto más se utilizan, menos energía hay disponible para una respuesta auténtica ante la realidad. Estos mecanismos de defensa se establecen dentro de la personalidad, y son factores significativos en relación con las pautas de conducta que muy probablemente ha de seguir una persona. Por muchas razones, la personalidad puede considerarse como la serie de pautas de conducta tradicionales que una persona establece para sí. Cuanto más ansiedad sienta, más probabilidades hay de que automáticamente recurra a esas modalidades tradicionales de conducta, las que incluyen técnicas de defensa.

Desde una perspectiva cotidiana, el modo en que una organización tal como una fábrica desarrolla su estructura y método de operación se halla básicamente determinado por el producto que produce y la tecnología que aplica. No obstante, desde el punto de vista psicológico, la cultura, estructura y modo de funcionamiento se ven determinados por las necesidades psicológicas de sus miembros. Como los mecanismos de defensa contra la ansiedad son tan importantes para moldear la conducta individual, se deduce que afectarán directamente la vida social en las organizaciones. El establecimiento de la tradición, la estructura de trabajo y los métodos que utilice la gente para relacionarse entre sí son todos factores sometidos a la influencia del modo o modos en que se maneje (y se haya manejado) la ansiedad.

En palabras de Menzies:

"Las necesidades de los miembros de la organización, de utilizarla en la lucha contra la ansiedad, llevan al desarrollo de mecanismos de defensa socialmente estructurados que aparecen como elementos de la estructura, cultura y modo de funcionamiento de esa organización. Con el tiempo se desarrolla un sistema de defensa social como resultado de la interacción y el acuerdo colusorio (a menudo inconsciente) entre los miembros de la organización, en relación con la forma que adoptará.

Los mecanismos de defensa socialmente estructurados tienden entonces a conformar un aspecto de la realidad externa, con la cual deben llegar a una avenencia los antiguos y nuevos miembros de la institución".

(Menzies, 1970: 10).

Esto significa que las tradiciones y métodos de trabajo con frecuencia son resultado del funcionamiento de mecanismos de defensa y, por lo tanto, para seguir funcionando requieren una constante energía mental. La energía necesaria para esta actividad significa que será menos la disponible para el trabajo productivo. Dichos procedimientos no sólo extraen energía y recursos de la organización, de manera continua, sino que también evitan las causas reales de la ansiedad e impiden manejarlas con eficacia. El trabajo puede brindar a los seres humanos oportunidades para preelaborar y dominar su ansiedad, lo que da por resultado un crecimiento psicológico y una mayor capacidad para asumir crecientes responsabilidades. Las tradiciones rígidas y los métodos de trabajo inadecuados con frecuencia llevan a un detenimiento o incluso una regresión psicológica, de manera que disminuye la capacidad de la persona para manejar sus propias ansiedades.

Los sistemas de defensa social se desarrollan para satisfacer una necesidad real, la de reducir la ansiedad. Sin embargo, como estos sistemas rápidamente se vuelven institucionalizados, se deduce que los recién llegados deben adaptarse a ellos y tienen escasas posibilidades de modificarlos o aportar algo. En ese sentido les resultan inapropiados, por lo cual no sólo no logran reducir temporariamente la ansiedad, sino que incluso pueden provocarla.

El concepto de sistemas de defensa social nos ayuda a entender por qué el cambio organizacional es tan difícil, y se lo resiste tan a menudo. Modificar una organización automáticamente significa que se reestructurarán las defensas sociales, y mientras se lo hace, es probable que la ansiedad se vuelva más abierta e intensa. La oposición y resistencia al cambio puede entenderse viéndolo como el temor que tienen los seres humanos de abandonar sistemas sociales establecidos, que en el pasado los han ayudado a defenderse contra la ansiedad. El antiguo sistema reflejará el poder e influencia que tenía la anterior generación para moldear el sistema de manera de ajustarse a sus propias necesidades psicológicas. Un cambio inevitablemente significa otros cambios en las esferas de poder e influencia, que se reflejarán en nuevos modos de operación y, en consecuencia, en nuevos sistemas de defensa social. A menos que la gente tenga oportunidad de participar de los cambios, no podrá influir sobre la formación de nuevos sistemas sociales, y el resultado serán mayores sospechas, hostilidad y agresión.

Para concluir, digamos que el concepto de energía mental destaca el enorme potencial de poder y creatividad presente en toda persona y asequible a las organizaciones que entienden los procesos de la conducta humana.

Queda por ver si los futuros directivos tendrán la comprensión y el valor necesarios para crear nuevas formas de organización que, por vez primera, faciliten el funcionamiento cabal y dinámico del ser humano en el trabajo.

APENDICE

LA VIDA DE KURT LEWIN: CRONOLOGIA

- 1890: Nace en Posen (actualmente en Polonia).
- 1910: Estudiante en la Universidad de Berlín. Estudia con Carl Stumpf, profesor de psicología, y cursa filosofía con Ernst Cassirer.
- 1914: Se alista en el ejército alemán.
- 1916: Obtiene su título de psicólogo.
- 1918: Dado de baja en el ejército. Trabaja en el Instituto Psicológico de Berlín, del que también forman parte Köhler y Wertheimer, psicólogos de la Gestalt.
- 1922: Publica *The Concept of Genesis (or Origin) in Physics, Biology and Evolutionary History*.
- 1924-31: "Experimentos de Berlín" con Zeigarnick y otros, sobre la tensión, la ira y la teoría del campo.
- 1927: Recibe el nombramiento de profesor asociado.
- 1929: Brown publica "The Methods of Kurt Lewin: A Study of Action and Effort", en la *American Psychology Review*. Constituyó la primera evaluación de la obra de Lewin en idioma inglés. Visita Yale, a raíz de la celebración del Congreso Internacional de Psicología.
- 1932: Pasa seis meses en la Universidad de Stanford, como profesor visitante.
- 1933: Emigra a Estados Unidos. Trabaja en el Departamento de Economía Doméstica de la Universidad de Cornell.
- 1935: Se traslada a la Estación de Investigación para el Bienestar del Niño, de Iowa.
- 1936: Publica *Principles of Topological Psychology*.
- 1938: Experimentos sobre "autocracia-democracia" con Lippitt y White.
- 1939: Bavelas y la Harwood Manufacturing Corporation.
- 1940: Adquiere la ciudadanía norteamericana. Estudios sobre "Hábitos de alimentación".

- 1944: Establece el Centro de Investigación de Dinámica de Grupo en el Instituto de Tecnología de Massachusetts. (Después de su muerte, el Centro se trasladó a la Universidad de Michigan, Ann Arbor.) Inaugura la Comisión de Interrelaciones Comunitarias para el Congreso Judío Norteamericano.
- 1946: Taller en New Britain, Connecticut. Origen del grupo T.
- 1947: (Febrero) Fallecimiento.
(Junio) Comienza a publicarse *Human Relations*. El primer artículo fue "Frontiers in Group Dynamics", de Lewin.
(Julio) Taller en la Academia Gould, de Bethel. Creación de los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bales, R. F.: *Personality and Interpersonal Behaviour*, Nueva York, Holt Rinehart and Winston, 1950.
- Barker, R., Dembo, T. y Lewin, K.: "Frustration and Regression: an Experiment with Young Children", *University of Iowa Studies in Child Welfare*, 18 (1), 1941.
- Belbin, R. M., Aston, B. R. y Mottram, R.: "Building Effective Management Teams", *Journal of General Management*, 3 (3), 23-9, 1976.
- Bennis, W. G.: "Patterns and Vicissitudes in T-Group Development", en L. P. Bradford, J. R. Gibb y K. D. Benne (comps.): *T-Group Theory and Laboratory Method*, Nueva York, John Wiley & Sons Inc., 1964. [Hay versión castellana: "Pautas y alternativas en la evolución del grupo T", en J. R. Gibb y otros: *Teoría y práctica del grupo T*, Buenos Aires, Paidós, 1975.]
- Bion, W. R.: *Experiences in Groups*, Londres, Tavistock Publications, 1968. [Hay versión castellana: *Experiencias en grupos*, Buenos Aires, Paidós, 1974.]
- Bion, W. R. y Rickman, J.: "Intergroup Tensions in Therapy", *Lancet*, noviembre de 1943, 478-81.
- Bradford, L. P., Gibb, J. R. y Benne, K. D.: "Two Educational Innovations", en L. P. Bradford, J. R. Gibb y K. D. Benne (comps.): *T-Group Theory and Laboratory Method*, Nueva York, John Wiley & Sons Inc., 1964. [Hay versión castellana: "Dos innovaciones educativas", en L. P. Bradford y otros: *El laboratorio psicoterapéutico*, Buenos Aires, Paidós, 1975.]
- Bunker, D. R.: "The Effect of Laboratory Education upon Individual Behaviour", en E. H. Schein y W. G. Bennis (comps.): *Personal and Organizational Change Through Group Methods*, Nueva York, John Wiley & Sons Inc., 1965.
- Campbell, J. P. y Dunnette, M. D.: "Effectiveness of T-Group Experiences in Managerial Training and Development", *Psychological Bulletin*, 70 (2), 73-104, 1968.
- Cartwright, D. y Zander, A.: *Group Dynamics: Research and Theory*, Londres, Tavistock Publications, 1960. [Hay versión castellana: *Dinámica de los grupos*, México, Trillas, 1969]
- Coch, L. y French, J. R. P.: "Overcoming Resistance to Change", *Human Relations*, 1, 512-32, 1948.
- Cooper, C. L.: "How Psychologically Dangerous are T-Groups and Encounter Groups?", *Human Relations*, 28 (3), 249-60, 1975.
- Cooper, C. L.: "Taking the Terror out of T-Groups", *Personnel Management*, enero de 1977, 22-6.
- Dicks, H. V.: *Fifty Years of the Tavistock Clinic*, Londres, Routledge & Kegan Paul, 1970.
- Emery, F. E. y Trist, E. L.: "Socio-technical Systems", en F. E. Emery (comp.): *Systems Thinking*, Harmondsworth, Penguin, 1969.

- Fayol, H.: *General and Industrial Management*, Londres, Pitman, 1949. (Traducido por C. Storrs del original *Administration Industrielle et Générale*, 1916). [Hay versión castellana: *Administración industrial y general*, Buenos Aires, El Ateneo.]
- Ferenczi, S.: *Contributions to Psychoanalysis*, Boston, Richard Badger, 1916. [Hay versión castellana: *Sexo y psicoanálisis*, Buenos Aires, Hormé, 1959.]
- Festinger, L.: *A Theory of Cognitive Dissonance*, Nueva York, Row Peterson, 1957. [Hay versión castellana: *Teoría de la disonancia cognitiva*, Madrid, Instituto de Estudios Políticos, 1975.]
- Freud, S.: *Beyond the Pleasure Principle*, Standard Edition, Vol. 18, Londres, Hogarth Press, 1951. [Hay versión castellana: "Más allá del principio del placer", en *Obras Completas*, Madrid, Biblioteca Nueva, 1968.]
- Freud, S.: *The Ego and the Id*, Standard Edition, Vol. 19, Londres, Hogarth Press, 1951. [Hay versión castellana: "El yo y el ello", en *Obras Completas*, Madrid, Biblioteca Nueva, 1968.]
- Freud, S.: *Group Psychology and the Analysis of the Ego*, International Psycho-analytic Press, 1922. [Hay versión castellana: "Psicología de las masas y análisis del yo", en *Obras Completas*, Madrid, Biblioteca Nueva, 1968.]
- Freud, S.: *Introductory Lectures on Psychoanalysis*, Harmondsworth, Penguin Books, 1974. [Hay versión castellana: "Introducción al psicoanálisis", en *Obras Completas*, Madrid, Biblioteca Nueva, 1968.]
- Freud, S.: *Totem and Taboo*, Standard Edition, Vol. 13, Londres, Hogarth Press, 1951. [Hay versión castellana: "Totem y tabú", en *Obras Completas*, Madrid, Biblioteca Nueva, 1968.]
- Haire, M.: "Group Dynamics in the Industrial Situation", en A. Kornhauser, R. Dubin y A. M. Ross (comps.): *Industrial Conflict*, Nueva York, McGraw Hill, 1954.
- Hall, C. S. y Lindzey, G.: "The Relevance of Freudian Psychology and Related View-points for the Social Sciences", en G. Lindzey y E. Aronson (comps.): *Handbook of Social Psychology*, Reading, Mass., Vol. 1, Addison-Wesley, 1968.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. B.: *The Motivation to Work*, Nueva York, John Wiley & Sons Inc., 1959.
- Higgin, G. y Bridger, H.: *The Psychodynamics of an Intergroup Experience*, Folleto de Tavistock, N° 10, Londres, 1965.
- Jaques, E.: "Social Systems as a Defence against Persecutory and Depressive Anxiety", en M. Klein, P. Heimann y R. Money-Kyrle (comps.): *New directions in Psychoanalysis*, Londres, Tavistock Publications, 1955. [Hay versión castellana: "Nuevas direcciones en psicoanálisis", en M. Klein: *Obras Completas*, Buenos Aires, Paidós, 1979, Vol. 4, 2da. ed.]
- Jaques, E.: *The Changing Culture of a Factory*, Londres, Tavistock Publications, 1951.
- Jaques, E.: "A Contribution to a Discussion on Freud's 'Group Psychology and the Analysis of the Ego'", en E. Jaques: *Work, Creativity and Social Justice*, Londres, Heinemann, 1970.
- Jaques, E.: *A General Theory of Bureaucracy*, Londres, Heinemann, 1976.
- Jones, E.: "Introduction", en M. Klein: *Contributions to Psychoanalysis 1921-1945*, Londres, Hogarth Press, 1948. [Hay versión castellana: "Introducción" en M. Klein: "Contribuciones al psicoanálisis", *Obras completas*, Buenos Aires, Paidós, 1975, Vol. 2]
- Katz, D. y Kahn, R. L.: *The Social Psychology of Organizations*, Nueva York, John Wiley & Sons Inc., 1966.
- Klein, E. B. y Gould, L. J.: "Boundary Issues and Organizational Dynamics: a Case Study", *Social Psychiatry*, 8, 204-11, 1973.
- Klein, M.: "Notes on some Schizoid Mechanisms", *International Journal of Psycho-analysis*, 27, 99-110, 1946.
- Klein, M.: "Our Adult World and its Roots in Infancy", *Human Relations*, 12, 291-303, 1959. (Publicado también como folleto de Tavistock N° 2, Londres, Tavistock Publications).

- Klein, M., Heimann, P. y Money-Kyrle, R. (comps.): *New Directions in Psycho-analysis*, Londres, Tavistock Publications, 1955. [Hay versión castellana: "Nuevas direcciones en psicoanálisis", en M. Klein: *Obras Completas*, Buenos Aires, Paidós, 1979, vol. 4, 2da. ed.]
- Lakin, M.: *Interpersonal Encounter: Theory and Practice in Sensitivity Training*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972.
- Le Bon, G.: *The Crowd: a Study of the Popular Mind*, Londres, Fisher Unwin, 1920. [Hay versión castellana: *Psicología de las multitudes*, México, Nacional.]
- Lewin, K.: "Experiments in Social Space", en G. W. Lewin (comp.): *Resolving Social Conflict*, Nueva York, Harper and Bros., 1948.
- Lewin, K.: "Frontiers in Group Dynamics", *Human Relations*, 1 (1), 1947.
- Lewin, K.: "Need, Force and Valence in Psychological Fields", en E. P. Hollander y R. G. Hunt (comps.): *Classic Contributions to Social Psychology*, Londres, Oxford University Press, 1972.
- Lewin, K.: *Principles of Topological Psychology*, Nueva York, McGraw-Hill, 1936.
- Lewin, K.: "Regression, Retrogression and Development", en D. Cartwright (comp.): *Field Theory in Social Science*, Londres, Tavistock Publications, 1952.
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. K.: "Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created 'Social Climates'", *International Journal of Social Psychology*, 10, 271-99, 1939.
- Lindzey, G. y Borgotta, E. F.: "Sociometric Measurement", en G. Lindzey (comp.): *Handbook of Social Psychology*, Reading, Mass., Addison Wesley, 1954.
- Lippitt, R.: *Training in Community Relations*, Nueva York, Harper & Bros., 1949.
- Maccoby, E. E., Newcomb, T. M. y Hartley, E. L.: *Readings in Social Psychology*, Londres, Methuen, 1966.
- Marrow, A. J.: *The Practical Theorist: the Life and Work of Kurt Lewin*, Nueva York, Basic Books Inc., 1969.
- Maslow, A. H.: *Motivation and Personality*, Nueva York, Harper & Row, 1970.
- Mayo, E.: *The Social Problems of an Industrial Civilisation*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1945. [Hay versión castellana: *Problemas sociales de una civilización industrial*, Buenos Aires, Nueva Visión, 1977.]
- McDougall, W.: *The Group Mind*, Cambridge, Cambridge University Press, 1920.
- Menzies, I. E. P.: *The Functioning of Social Systems as a Defence Against Anxiety*, Centre for Applied Social Research, Londres Tavistock Institute of Human Relations, 1970. [Hay versión castellana: *Los sistemas sociales como defensa contra la ansiedad*, Buenos Aires, Hormé, 1974.]
- Miller, E. J.: "Socio-Technical Systems in Weaving 1953-1970: A Follow-up Study", *Human Relations*, 28 (4), 349-86, 1978.
- Miller, E. J. y Gwynne, G. V.: *A Life Apart*, Londres, Tavistock Publications, 1972.
- Newcomb, T. M.: "Attitude Development as a Function of Reference Groups: the Bennington Study", en E. E. Maccoby, T. M. Newcomb y E. L. Hartley (comps.): *Readings in Social Psychology*, Londres, Methuen, 1966.
- Newcomb, T. M.: *Personality and Social Changes*, Nueva York, Dryden, 1943.
- Parsons, H. M.: "What Happened at Hawthorne?", *Science*, 133, 922-32, 1974.
- Pugh, D. S.: "Modern Organization Theory", *Psychological Bulletin*, 66 (4), 235-51, 1966.
- Rice, A. K.: "Individual, Group and Intergroup Processes", *Human Relations*, 22 (6), 565-84, 1969.
- Rice, A. K.: *Learning for Leadership*, Londres, Tavistock Publications, 1965.
- Rice, A. K.: *Productivity and Social Organizations: the Ahmedabad Experiment*, Londres, Tavistock Publications, 1958.
- Rice, A. K.: *The Enterprise and its Environment*, Londres, Tavistock Publications, 1963.
- Rioch, M. J.: "The Work of Wilfred Bion on Groups", *Psychiatry*, 33 (1), 56-66, 1970.
- Roethlisberger, F. J. y Dickson, W. J.: *Management and the Worker*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1946.

- Segal, H.: *Introduction to the Work of Melanie Klein*, Londres, Hogarth Press, 1973. [Hay versión castellana: *Introducción a la obra de Melanie Klein*, Buenos Aires, Paidós, 1977, 7a. ed.]
- Sherif, M.: "Experiments in Norm Formation", en E. P. Hollander y R. G. Hunt (comps.): *Classic Contributions to Social Psychology*, Londres, Oxford University Press, 1972.
- Sherif, M.: *The Psychology of Social Norms*, Nueva York, Harper, 1936.
- Smith, P.B.: *Improving Skills in Working with People: the T-Group*, Londres, HMSO, 1969.
- Sofer, C.: *Organizations in Theory and Practice*, Londres, Heinemann, 1972.
- Tavistock Institute of Human Relations: *Authority, Leadership and Organization*, Londres, Tavistock, 1976.
- Taylor, F. W.: *Principles of Scientific Management*, Nueva York, Harper, 1911. [Hay versión castellana: *Principios de la administración científica*, Buenos Aires, El Ateneo.]
- Tiger, L. y Fox, R.: *The Imperial Animal*, Londres, Secker & Warburg, 1972.
- Trist, E. L.: *Some Observations on the Machine Face as a Socio-Technical System*. A report to the Area General Manager, N° 1, Area, East Midlands Division (Report 341), Londres, Tavistock Institute of Human Relations, 1953.
- Trist, E. L. y Bamforth, K. W.: "Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-cutting", *Human Relations*, 4 (1), 3-38, 1951.
- Trist, E. L., Higgin, G. W., Murray y Pollock, A. B.: *Organizational Choice*, Londres, Tavistock Publications, 1963.
- Trist, E. L. y Sofer, C.: *Exploration in Group Relations*, Leicester, Leicester University Press, 1959.
- Trotter, W.: *Instincts of the Herd in Peace and War*, Londres, Fisher Unwin, 1916.
- Turquet, P. M.: "Leadership: the Individual and the Group" en G. S. Gibbard, J. J. Hartman y R. D. Mann (comps.): *Analysis of Groups*, San Francisco, Jossey-Bass, 1974.
- Turquet, P. M.: "Threats to Identity in the Large Group", en L. Kreeger (comp.): *The Large Group: Therapy and Dynamics*, Londres, Constable, 1975.
- Von Bertalanffy, L.: *General Systems Theory*, Nueva York, George Brazillier, 1968. [Hay versión castellana: *Teoría general de los sistemas*, México, FCE.]
- Von Bertalanffy, L.: "The Theory of Open Systems in Physics and Biology", en F. E. Emery (comp.): *Systems Thinking*, Harmondsworth, Penguin, 1969.
- Weber, M.: *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, Londres, Allen and Unwin, 1930. [Hay versión castellana: *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Barcelona, Península.]
- Whitman, R. M.: "Psychodynamic Principles underlying T-Group Processes", en L. P. Bradford, J. R. Gibb y K. D. Benne (comps.): *T-Group Theory and Laboratory Method*, Nueva York, John Wiley & Sons Inc., 1964. [Hay versión castellana: "Principios psicodinámicos que subyacen a los procesos de los grupos T", en K. D. Benne y otros: *Psicodinámica del grupo T*, Buenos Aires, Paidós, 1975.]

OBRAS CONEXAS DEL FONDO PAIDOS

Jack R. Gibb y otros: Teoría y práctica del grupo T

Estado actual de la teoría del grupo T desde el punto de vista del teórico, del investigador, del instructor y del participante. Pertenencia a un grupo y proceso de aprendizaje: la intervención del instructor; problemas del desarrollo y mantenimiento del grupo y de sus miembros; autoridad y libertad en el grupo. El interés centrado en el aquí-y-ahora; lenguaje de la acción y lenguaje de la observación; pautas y alternativas en la evolución del grupo; objetivos y estrategias del grupo T; metodología del instructor.

Leland P. Bradford y otros: El laboratorio psicoterapéutico

El método de laboratorio: objetivos, gente que entrena; el laboratorio, el aprendizaje; psiquiatría y asesoramiento; socialización y resocialización; teoría del pequeño grupo y grupoterapia; teoría intersistemática; consulta organizacional y comunal; planeamiento del laboratorio; la atención centrada en el aquí-y-ahora y en el allí-y-entonces.

G. Egan: El laboratorio de relaciones interpersonales. Teoría y práctica del "sensitivity training"

El grupo contractual, aprendizaje de laboratorio, entrenamiento de la sensibilidad, psicoterapia para el normal, entrenamiento de los entrenadores. Los participantes del grupo como "terapeutas" recíprocos; objetivos del grupo. El método del laboratorio: supuestos de la tecnología del entrenamiento; el liderazgo; el entrenador como miembro líder, grupos sin líder. Los elementos del diálogo humano: pathos, logos, poiesis. Autorrevelación: niveles y peligros asociados. Comportamiento de apoyo, enfrentamiento en el laboratorio de entrenamiento. El individuo que se evade; el grupo que se evade.

Kenneth D. Benne y otros: Psicodinámica del grupo T

Historia del grupo T en el contexto del laboratorio. Dinámica del cambio, entrenamiento en técnicas de colaboración y liderazgo. Laboratorios de relaciones humanas y laboratorios vocacionales. Entrenamiento para la resolución de conflictos; grupo T y aula. Extensiones y modificaciones de la metodología del grupo T.

Alejo Dellarossa: Grupos de reflexión

Un enfoque psicoanalítico de los Grupos de Reflexión que integra sin extrapolaciones conceptos procedentes de otros sistemas de referencia (la psicología social, la sociología, la pedagogía) lo que permite al autor no dejar de lado la dimensión institucional de su objeto de estudio. Se trata de grupos de entrenamiento y no de grupos terapéuticos, tanto por sus objetivos como por su metodología; en el libro se estudian los conceptos fundamentales de organización libidinal, de ideal del yo y de sustitución por el líder.

Otras obras relacionadas:

J. Pundik y M. A. Davidovich de Pundik: *Introducción al psicodrama y a las nuevas experiencias grupales*; S. R. Slavson: *Tratado de psicoterapia grupal analítica*; W. R. Bion: *Experiencias en grupos*; S. H. Foulkes y E. J. Anthony: *Psicoterapia psicoanalítica de grupo*; M. Grotjahn: *El arte y la técnica de la terapia grupal analítica*; J. B. Miner: *Psicología aplicada a la organización humana de la empresa*; K. Lewin: *La teoría del campo en la ciencia social*; D. Zimmermann: *Estudios sobre psicoterapia analítica de grupo*.

GRUPOS E INSTITUCIONES

- A. Dellarossa - *Grupos de reflexión*
M. Grotjahn - *El arte y la técnica de la terapia grupal analítica*
W. R. Bion - *Experiencias en grupos*
R. de Board - *El psicoanálisis de las organizaciones*
F. Moccio - *El taller de terapias expresivas*
B. Shertzer y otro - *Manual para el asesoramiento psicológico*
M. Selvini Palazzoli y otros - *Al frente de la organización*
A. Schlemenson - *Análisis organizacional y empresa unipersonal*
I. Butelman - *Psicopedagogía institucional*
J. L. Etkin y L. Schvarstein - *Identidad de las organizaciones*
R. Käes y otros - *La institución y las instituciones*
A. Schlemenson - *La perspectiva ética en el análisis organizacional*
L. Schvarstein - *Psicología social de las organizaciones*
E. Marc y D. Picard - *La interacción social*
G. Mendel - *La sociedad no es una familia*
E. Dabas - *Red de redes*
L. Fernández - *Instituciones educativas*
I. Butelman (comp.) - *Pensando las instituciones*
A. Schlemenson y otros - *Organizar y conducir la escuela*