

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
LICENCIATURA DE TRABAJO SOCIAL

PSICOLOGÍA SOCIAL II

Curso 2004

GUÍAS DE ESTUDIO

Unidad Temática 3

TEORÍAS DE LOS GRUPOS

3.1

Introducción a la discusión sobre la naturaleza de los grupos: breve noticia de las principales posiciones en el campo de la psicología social. El equívoco status teórico de los llamados "pequeños grupos".

La historia del término *grupo* ha sido narrada varias veces en distintos manuales, y no viene al caso repetirla.¹ Baste recordar que la palabra se incorpora a los usos modernos a través del italiano *gruppo* (en la forma arcaica) o *gruppo* (más usual hoy) referido a una pintura o una escultura que representa a varios individuos, constituyendo un tema plástico normado por ciertos cánones estéticos. Desde allí se desliza al lenguaje corriente, en distintas lenguas, para adoptar el significado fundamental de "conjunto de personas".

Nos sentimos inclinados a pensar que grupos hubo siempre, en todas las sociedades humanas, y ni siquiera privativamente en ellas: también en las sociedades animales es fácil encontrar infinidad de ejemplos. Adoptan muy distintas formas, y esta diversidad se refleja en que la categoría *grupo* parezca contener, hasta en el lenguaje científico, una diversidad abrumadora de configuraciones sociales muy diversas entre sí.

Esto ha llevado a unas cuantas discusiones sin salida, por cuanto no siempre estamos seguros de estar diciendo lo mismo cuando usamos la misma palabra. Suele suceder que un mismo autor se preocupe por es-

¹ Para quien pueda estar interesado, ver Didier Anzieu y Jacques-Yves Martin: *La dynamique des groupes restreints*, Paris: Presses Universitaires de France, 1968 (existe traducción castellana: *La dinámica de los grupos pequeños*, Buenos Aires: Kapelusz, 1971), y los comentarios que sobre este texto teje Ana María Fernández: *El campo grupal. Notas para una genealogía*. Buenos Aires: Nueva Visión, 1989, Capítulo I; también "Evolución histórica del concepto de grupo", de Sabino Ayestarán, en Ayestarán (ed.) *El grupo como construcción social*. Barcelona: Plural Ediciones, 1996.

tipular su significado, y a vuelta de página lo olvide y recaiga en el uso corriente, más abarcativo e impreciso.

Sin embargo, la mayor parte de la investigación psicosociológica sobre grupos se refiere especialmente a lo que suele ser llamado grupo pequeño. Aquí comienzan otras discusiones escasamente decidibles, empeñadas en determinar el número mágico de participantes a partir del cual lo que llamábamos grupo debería pasar a llamarse de otra manera, sin que se dé cuenta claramente de criterios que fundamenten razonablemente la transición de fase propuesta.

Anzieu y Martin han intentado una tipología de los grupos, que se sintetiza en el siguiente cuadro²:

	ESTRUCTURA (1)	DURACIÓN	NÚMERO DE INDIVIDUOS	RELACIONES ENTRE LOS INDIVIDUOS	EFFECTOS SOBRE CREENCIAS Y NORMAS	CONCIENCIA DE LAS METAS	ACCIONES COMUNES
MUCHEDUMBRE	Muy débil	Algunos minutos a algunos días	Grande	Contagio de las emociones	Irrupción de las creencias latentes	Débil	Apatía o acciones paroxísticas
BANDA	Débil	Algunas horas a algunos meses	Pequeño	Búsqueda de lo semejante	Fortalecimiento	Mediana	Espontáneas pero poco importantes para el grupo
AGRUPAMIENTO	Mediana	Varias semanas a varios meses	Pequeño, mediano o grande	Relaciones humanas superficiales	Mantenimiento	Débil a mediana	Resistencia pasiva o acciones limitadas
GRUPO PRIMARIO O PEQUEÑO	Elevada	Tres días a diez años	Pequeño	Relaciones humanas ricas	Cambio	Elevada	Importantes, espontáneas y hasta innovadoras
GRUPO SECUNDARIO U ORGANIZACIÓN	Muy elevada	Varios meses a varios decenios	Mediano o grande	Relaciones funcionales	Inducción mediante presiones	Débil a elevada	Importantes, habituales y planificadas

(1) Grado de organización interna y diferenciación de roles.

Los propios autores señalan que su clasificación

² Op. Cit.: 28 (Traducción APG).

posee sobre todo un alcance heurístico. El cuadro hace aparecer hipótesis, que corresponderá a la observación cuantitativa y a la experimentación verificar.³

Y, para dar cuenta de la confusión que pese a todo sigue reinando en este campo, Anzieu y Martin dicen lo siguiente:

A través de las edades y los países, siempre se ha hablado de grupos, pero mediante metáforas. Y cuando una teoría científica ha sido esbozada, hay todavía dos metáforas que se han impuesto, una biológica y otra mecánica: el grupo como organismo viviente, donde lo moral es pensado por analogía con tejidos y órganos, y el grupo como máquina servicial, donde la autosugestión está representada por analogía con el feed-back. Estas metáforas no están vacías de sentido. Pero no se fundamenta una ciencia sobre sentidos implícitos ni sobre comparaciones populares.⁴

La desconfianza de los autores hacia el uso de metáforas parece excesiva. Por lo menos en este pasaje no parecen discernir entre su utilidad heurística y su poder de fascinación, que puede engendrar seudoteorías cerradas a toda comprobación. Pero es compatible su malestar con la imprecisión autocomplaciente de buena parte de las teorías del grupo en circulación.

Para peor, algunas teorías pretendidamente generales han sido construidas desde la familiaridad del investigador con un tipo particular de grupos. Tanto Bion⁵ como Pichon⁶ se interesaron inicialmente en grupos encuadrados institucionalmente, en los cuales metas y tareas tienen más importancia estructurante que en grupos espontáneos contruidos a partir de afinidades. La propia Ana María Fernández, de cuya aspiración teórica no se puede dudar, se interesó sobre todo en el grupo terapéutico.⁷ La mayor parte de la investigación experimental sobre grupos produjo sus propios objetos de observación, como no podía ser de otra manera, infiriendo de allí propiedades generalizables a "los grupos", sin más, como si ello no requiriera poner en claro las mediaciones que permiten pasar del cobayo al espécimen silvestre. En este caso, sin embargo, el experimentalismo se encontró con sus propios límites: la escuela de Ginebra, depositaria de la tradición piagetiana, logró finalmente dar cuenta del grupo experimental como dispositivo para poner a prueba a escala reducida las condiciones exactas de situaciones reales (grupales o no).⁸ Desde esta perspectiva, el grupo experimental guarda con los gru-

3 *Ibíd.*: 29.

4 *Ibíd.* : 15.

5 W. R. Bion: *Experiencias en grupos*. Barcelona: Paidós, 1980.

6 A lo largo de toda su obra, de la que puede ser buena muestra, en este punto, *El proceso grupal*, Buenos Aires: Nueva Visión, 1985.

7 *Op. Cit. supra*, Cf. nota 1.

8 Cf. Willem Doise, Jean-Claude Deschamps y Gabriel Mugny: *Psicología social experimental*, Barcelona: Editorial Hispano Europea, 1980, Introducción.

pos “naturales” el mismo tipo de relación que cualquier sujeto experimental respecto al campo fenoménico con el cual queda ligado por un marco teórico preciso.

En otro extremo, algunas teorías del grupo llegan a ser tan abarcativas como para designar con ese nombre

cualquier caso de acción colectiva en la vida real, como un ejército en una batalla, una masa manifestándose, un partido político en una convención o, incluso, una nación al borde de algún acontecimiento histórico de importancia⁹.

Por cierto, en este caso aparece, además, otro problema, del cual no están exentos los autores previamente citados, de diferente manera: el encuadre teórico adoptado produce otro tipo de recorte en el objeto, que aquí es visto casi exclusivamente en la dimensión cognitiva (de ahí el valor otorgado a la emergencia de la identidad como umbral de la existencia del grupo), así como en Bion, Pichon o Fernández puede pasar a primer plano una dimensión afectivo-fantasmática.¹⁰

Es casi obvio decir que, como suele suceder en las ciencias humanas y más allá de ellas, las opciones teóricas (y metateóricas) del investigador inducen nuevas fragmentaciones del objeto. Lo dicho sugiere la conveniencia de leer críticamente cada una de las propuestas con las que una se encuentra (comenzando por las aquí presentadas).

En todo caso, no es posible despojarse de cargas metateóricas, ni hay observador exento de subjetividad (precisamente por ser sujeto). Una vez más, aun sin que los propios investigadores lo perciban, sus voces se suman a la polifonía, tejen (a veces a ciegas y como sin querer) un discurso social que, por la observancia de ciertas reglas de composición, consideramos científico.

Desde quien se asoma al conocimiento de esta ingente acumulación, sin esperanzas de abarcarla entera y sin poder articular ajustadamente ni siquiera aquella parte que llega a alcanzar, es demasiado fácil la actitud crítica hacia lo que cada uno ha ido aportando. Nada fácil, en cambio, resulta arriesgar una síntesis.

Mucho más modestamente, se tratará aquí de sumar una voz al coro, guiados por afinidades electivas sólo en parte advertidas, con la intención de indicar los bordes de algunas diferencias y de insinuar, cuando sea posible, conexiones que ayuden a ordenar el campo. Dada la importancia que concedo a la noción de vínculo, se apostará a bosquejar una

⁹ John C. Turner: *Redescubrir el grupo social. Una teoría de la categorización del yo*. Madrid: Morata. 1990: 26.

¹⁰ No menos cognitiva, después de todo, pero desde una perspectiva donde la introducción del orden de lo inconsciente distribuye las cargas de muy diversa manera que en los cognitivistas puros y duros de Bristol.

concepción provisional del grupo a partir de la polaridad entre redes vinculares y redes institucionalizadas.

Propongo, en primer lugar, distinguir dos grandes modelos de construcción de redes sociales, que, distinguibles tipológicamente, se entretujan múltiplemente en los procesos fácticos.

El primero de ellos puede ser descrito como una red de comunicación cuyos nodos están ocupados por actores individuales, y que permanece regida por la articulación entre las matrices vinculares de que éstos son portadores.¹¹

El hecho de que lo que aquí denominamos “vínculos” sean intrasubjetivos (aunque construidos en el curso de la historia de las relaciones sociales en que se ha construido la persona misma) da cuenta de la persistente necesidad de hablar de “psicología del grupo” o de “grupo psicológico”, a riesgo de convocar el fantasma de una mente grupal.¹² Se podría considerar estas redes como casos de lo que Luhmann¹³ llama “sistemas de interacción”.

En el otro polo se sitúan redes de comunicación e interacción regidas por sistemas de valores y normas explícita y formalmente contenidos en el discurso público, ya sea que provengan del contexto social en el cual dichos sistemas emergen, que se instituyan autónomamente en él, o que resulten de alguna combinación de estos dos procesos típicos.

Hecha esta distinción básica, *propongo considerar grupo a todo sistema de interacción diferenciado en el interior de un contexto social dado (dotado, por consiguiente, de identidad), regido predominantemente por la expresión de las matrices vinculares de que son portadores los sujetos que en ella participan, sin perjuicio de estar sometida hasta cierto punto a las constricciones resultantes de atravesamientos institucionales¹⁴ provenientes del entorno.*

De esta distinción se infieren algunas consecuencias:

a) Se hace posible replantear el trillado problema del tamaño de eso que llamamos *grupo*. El número de actores individuales involucrados no es un factor diferencial que actúa, pitagóricamente, por la magia del número como tal (algo que parece sugerido por la costumbre de hablar de

11 Las categorías “vínculo” y “matriz vincular” son estudiadas en la Unidad 2.

12 Las vacilaciones a que ello lleva pueden ser ilustradas por la casi pintoresca errancia de Turner en su libro citado antes, que promete en el título hablar del grupo social, se interroga en la segunda línea de la introducción por un grupo social y psicológico y al final del segundo párrafo dice grupo psicológico (o, estrictamente hablando, sociopsicológico). Cf. *Op. cit.*: 24.

13 Cf. Niklas Luhmann: “Sociedad e interacción”, cap. 10 de *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*. Luhmann sería más radical en la exclusión de los sistemas psíquicos, pero en esto no sigo su propuesta.

14 Sobre este concepto, ver Leonardo Schvarstein: *Psicología social de las organizaciones*, Buenos Aires: Paidós, 1992: 28-33.

grupos *pequeños*). Pero la posibilidad de que la red sea configurada primordialmente desde el vínculo decrece con el incremento del número de participantes, por cuanto se dificulta la copresencia cara-a-cara entre todos los actores y se crea un espacio adecuado para la construcción de un orden institucional “objetivo”.

b) Desde este punto de vista las organizaciones no son meramente grupos *grandes*, sino redes principalmente configuradas a partir del orden institucional. Lo cual permite diferenciar entre grupos y microorganizaciones, con arreglo a un criterio estructuralmente más relevante que el meramente cuantitativo.

c) La definición propuesta respalda consistentemente las orientaciones metodológicas (en la investigación y en la praxis) que hacen lugar a un análisis multidimensional de la realidad grupal, haciendo posible superar, integrando sus términos, las dicotomías (consciente/inconsciente, cognitivo / afectivo) que han insumido tanta energía dialéctica a lo largo de la historia de la disciplina.

d) A la luz de la definición adoptada se hace posible, por añadidura, entrever con mayor claridad la articulación entre lo inconsciente (que corresponde al orden psíquico) y lo indecible (propio del orden comunicativo), lugar donde suelen encallar las metáforas salvajes proliferantes en el discurso acerca del grupo. En ambos casos es decisiva una operación de desalojo (*Verdrängung*): de la conciencia en el orden psíquico, del discurso público en el comunicativo. Una analogía estructural y una función de refuerzo recíproco religan doblemente ambos planos, sin que por ello sea necesario confundirlos.

La centralidad que en esta perspectiva adopta lo discursivo en la construcción y reproducción del grupo ha alentado la idea de analizar el proceso grupal como discurso. La idea tiene fuerte valor heurístico, en tanto discurso y acción están estructurados secuencialmente y son portadores de sentido. Inclusive, provee las bases para una aproximación metodológica sumamente fecunda al estudio de los grupos. Pero puede conducir a todo tipo de equívocos, si no se tiene en cuenta que la similitud entre secuencias discursivas y secuencias pragmáticas no equivale a identidad entre ambas.¹⁵

3.2

Estructuras. Liderazgo. Procesos decisivos y fenómenos de influencia en los pequeños grupos. Teoría y aplicaciones.

¹⁵ El documento 10 (Afectividad vs. Cognición) provee puntos de vista complementarios sobre esta cuestión.

La noción de *estructura* tiene una larga tradición en psicología social, allí donde se entretajan el funcionalismo estructural sociológico con una parte del cognitivismo psicológico (y hasta, Parsons mediante, una gota de psicoanálisis leído desde la preocupación por el control social¹⁶).

La definición propuesta más arriba¹⁷ involucra la idea de que todo grupo posee cierto grado de organización, manifestado por ejemplo en la asignación de diferentes roles a sus integrantes. Es de esto que hablamos cuando decimos “estructura”, precisamente, y es sobre esto que se han invertido los mayores esfuerzos de la investigación sobre grupos. En pleno auge de los estudios sobre los pequeños grupos, un distinguido académico de la Sociología los evaluaba con acritud:

Los investigadores ignoran de un modo asombroso los estudios más importantes en los campos de los problemas que investigan.

A pesar de la fuerte inclinación de nuestros exploradores a las pesadas “conceptualizaciones” y “teorizaciones”, sus conceptos, definiciones, hipótesis y formulaciones son notoriamente torpes, vagos y defectuosos —lógica, semántica y empíricamente—. Muy raramente, si es que lo hacen, revelan un mínimo de claridad, lógica o iluminadora penetración.

Sus descubrimientos abundan en perogrulladas, rectas y erróneas; en multitud de proposiciones tautológicas; en proposiciones válidas laboriosamente conseguidas, pero descubiertas mucho antes de ellos; en numerosas conclusiones unilaterales, en parte ciertas, pero en parte falsas, a pesar de que se han hecho formulaciones adecuadas por investigadores psicosociales previos; en una plétora de “polvos y colorete” pseudoexperimentos, índices seudocuantitativos, terminología pseudo-científica, pseudoartefactos, etc. —que ocultan el rostro defectuoso de sus teorías y procedimientos; y, por último, con una sobreabundancia de pretensiones muy ambiciosas sobre su papel vanguardista, y en una sobreabundancia de felicitaciones mutuas entre los miembros de “club cerrado”. Paseando realmente por un parque bien cuidado, se pintan a sí mismos como grandes exploradores y pioneros que descubren tierras hasta ahora desconocidas.¹⁸

Téngase en cuenta que el blanco de las iras de Sorokin no es ningún investigador de segunda fila, sino nombres tan famosos como Moreno, Lewin, Bavelas, Bales, Homans. Lo sustancial de esta crítica apunta, más allá de señalamientos de índole metodológica que merecen ser atendidos, se refiere a una doble falencia de los fundadores de la “dinámica de

¹⁶ Cf. Talcott Parsons: *El sistema social*, Madrid: Alianza Editorial, 1988, especialmente el Cap. 6:193 ss., et passim.

¹⁷ Pero lo mismo valdría para cualquier otra de las que habitualmente circulan en los ámbitos psicosociológicos.

¹⁸ Pitirim A. Sorokin: *Achaques y manías de la sociología moderna y ciencias afines*, Madrid: Aguilar, 1957:367. La edición original en inglés es de 1956. La lectura del apartado comprendido entre las páginas 327 y la citada 367 permitirá hacerse una idea más clara del alcance y la profundidad de la crítica, y es más que aconsejable.

grupos”: por un lado, su pretensión de que los pequeños grupos son modelos adecuados para comprender el funcionamiento social en cualquier tipo de grupos (es decir, en cualquier nivel de estructuración de la vida social); por otro, su curiosa ignorancia de todo lo que ya se llevaba investigado, a esa altura, por otras vías, y que daba a sus resultados de investigación un aire de novedad inmerecido.

Pese a todas estas reservas, el estudio de las estructuras de los (pequeños) grupos se abrió camino y ha pasado a formar parte de los marcos teóricos utilizados constantemente por quienes intervienen en situaciones sociales donde la grupalidad es relevante.

La estructura de roles, las formas y procesos de liderazgo, los procesos de influencia y conformidad, han sido examinados una y mil veces, y se ha acumulado una espesa literatura al respecto, dentro de la cual es posible encontrar muchos instrumentos utilizables en la intervención, tomadas todas las precauciones del caso. La propia tradición pichoniana se inscribe dentro de esta corriente, no sin agregar sus propios aportes y disidencias.¹⁹

En torno a estos problemas clásicos de la investigación sobre grupos se entreteje la cuestión del poder, uno de los problemas centrales de la sociedad en que vivimos (y de toda sociedad humana, como ya ha sido visto).

Sin embargo, no es la única lectura posible del término. En una perspectiva freudiana, por ejemplo, *estructura* y *dinámica* se reclaman y se enriquecen recíprocamente, bastante más allá de las contradicciones en busca de solución en que tropezaba Parsons. Introduzco aquí una cita, apenas como invitación a releerla y repensarla en su contexto²⁰:

El concepto de estructura grupal, entonces, debe delimitar un tipo especial de determinación (estructural) de los efectos como resultantes de leyes del sistema grupal, inferibles a partir de y a través de los datos empíricos, cuya inteligibilidad sólo se alcanza en y desde una “otra escena”. La inteligibilidad de una estructura manifiesta (de liderazgo, de comunicación) descripta y perimetrada —a veces en forma magistral— por la “Dinámica de Grupos” o “Sociometría” tradicionales, sólo se alcanzará, considero, en y desde la perspectiva de una estructura latente, correspondiente al orden de lo determinante. Estructura grupal que opera desde una “latencia” con relación a la conciencia de los actores, porque dicha conciencia —desde una perspectiva psicoanalítica— se encuen-

¹⁹ Una buena aproximación a estos temas está contenida en: J. Francisco Morales, M^a Soledad Navas y Fernando Molero: “Estructura de grupo y liderazgo”; Francisco Gil y Miguel García Sáiz: “Los procesos de influencia social en el grupo”; Pilar González López: “La eficiencia en los grupos”, en: Sabino Ayestarán: Op. Cit., 79-151. Este material va acompañado de frondosa bibliografía, para quien quiera saber más sobre el punto.

²⁰ La cita proviene de Roberto Romero: Grupo. Objeto y teoría. Buenos Aires: Lugar Editorial. Vol. I:136, y su contexto corre de la página 133 a la 140.

tra, ella también, como las percepciones, memoria, atención, etc., sobre-determinada: los integrantes de un grupo son “sujetos sujetados”, actores y ejecutores en una escena manifiesta de tramas gestadas en otra escena latente.

El lugar del poder se agudiza en torno a la cuestión del liderazgo y la de la influencia grupal (*influencia* parece ser, a veces, el casto eufemismo detrás del cual hay que leer *poder*, y hasta la mala palabra *dominación*).²¹ Alrededor de ellas comparecen no sólo las consideraciones relativas al orden, sino también al funcionamiento eficiente (dicho de otro modo, a la *productividad*) de los grupos. Del tratamiento de estos temas ha dependido en gran medida el éxito (y el financiamiento) de la psicología social.

Esta comprobación puede llevar consigo el riesgo de suponer que todo este aspecto de la teoría de grupos es un engendro de la sociedad capitalista en que vivimos, y que una praxis liberadora exigiría una decidida ruptura con este tipo de enfoque.

Cabe preguntarse, críticamente, si esta conclusión es sostenible. En la medida en que los grupos asumen múltiples funciones en el interior de todo sistema social, la efectividad de su acción (por ejemplo) ha sido tematizada por la sociedad capitalista, pero no se agota con ella. ¿En qué medida la productividad de los grupos sigue siendo una preocupación válida en el supuesto de una organización social diferente de la que nos ha tocado en suerte? ¿Es posible erradicar de las preocupaciones centrales de una praxis liberadora los problemas de la productividad de los grupos? En esa perspectiva, ¿se trata de censurar lo aportado por la investigación “burguesa” o de releerla críticamente? Una vez más, las preguntas quedan abiertas, y se encomienda a los estudiantes hacer una lectura crítica de algunos textos que trabajan estos puntos²².

²¹ Una lectura estrictamente psicosociológica sobre esta materia, recomendada para quienes quieran reflexionar con mayor profundidad: Tomás Ibáñez: *Poder y Libertad*. Barcelona: Hora, 1983. El libro, lujo aparte, está prologado por Robert Pagès.

²² Ver también: Serge Moscovici (ed.) *Psicología Social I* (Barcelona: Paidós, 1985): Doise, Willem y Serge Moscovici: “Las decisiones en grupo”. Específicamente, el tema de la influencia social es objeto de un muy interesante tratamiento en la Parte Primera, sección 2, de Willem Doise, Jean-Claude Deschamps y Gabriel Mugny: *Psicología Social Experimental. Autonomía, diferenciación e integración*. Barcelona: Editorial Hispano-Europea, 1980:119-236. Este texto, producto colectivo de la Escuela de Psicología Social de Ginebra, heredera crítica de Piaget, es un ejemplo viviente de integración entre la tradición experimentalista que trabaja con pequeños grupos y el uso de marcos teóricos mucho más consistentes que los de la generación criticada por Sorokin. Por lo demás, los autores se sitúan, en el campo ideológico, nitidamente a la izquierda, y su preocupación no está focalizada en el logro y el mantenimiento de la armonía social.

3.3

Relaciones intergrupales: una mirada sobre el prejuicio y el conflicto. La cuestión del grupo mínimo y la noción de identidad social.

Cuando tomamos distancia de lo que acontece en el interior de los grupos y consideramos el problema de las relaciones intergrupales, el tejido de la sociedad, en su dimensión macroestructural, vuelve al primer plano. Con él, aparecen dos temas cuya relevancia desborda también el campo de los “pequeños” grupos: el prejuicio y el conflicto social.

Los grupos actúan (e inter-actúan) toda vez que los actores que a ellos pertenecen actúan (e inter-actúan) en tanto que pertenecientes a algún grupo. Sutilizando un poco, se podría decir que las relaciones intergrupales se dan también dentro de la vida mental de un mismo y solitario actor, en la medida, por ejemplo, en que sus pertenencias a diferentes grupos entran en conflicto o se refuerzan recíprocamente. Pero, sin llegar a tanto, puede ser fácil de entender que los actores se comportan como miembros del grupo en tanto son portadores de representaciones, valores, pautas propias del grupo al cual pertenecen, y que esas representaciones, valores y pautas determinan su acción. Aquí, exactamente, la relación de ida y vuelta entre los aspectos cognitivos y pragmáticos de la acción social se vuelve patente: no solamente la acción está “guiada” por la cognición, sino que ésta construye la distinción entre “nosotros” y “los otros”, entre agentes y destinatarios de la acción: la identidad del grupo (asumida por vía de identificación en cada sujeto, hasta el punto de constituir parte de su subjetividad misma) es producida y re-producida en la imagen que cada uno tiene de “nosotros” y de “los otros”. Y aquí radica y encuentra su función el prejuicio.

No se desarrollará el tema en esta guía. Se remite, en cambio, al primer capítulo del texto de la Escuela de Ginebra, titulado precisamente “Los prejuicios en acción”²³, y al reexamen que Stephen Reicher²⁴ realiza acerca de un conflicto que había sido analizado, décadas antes, nada menos que por Floyd Allport, cabeza de la más individualista de las psicologías sociales que en el mundo han sido.

Para la cuestión del grupo mínimo y la noción de identidad social, recurrir asimismo al documento 10.

3.4

Grupos y Equipos. Semejanzas y diferencias a tener en cuenta en la interacción.

²³ Doise et alii: *Op. Cit.*, 5-28.

²⁴ “Conducta de masa como acción social”, en: Turner: *Op. Cit.*: 235-273.

Que los equipos están de moda, sobre todo en el ámbito de las organizaciones, es poco discutible. Por ejemplo, se pueden cotejar los párrafos iniciales de dos enfoques recientes del tema. El primero dice así:

Existe un claro consenso entre los especialistas de psicología industrial y organizacional en considerar al “equipo de trabajo” como la piedra angular de las organizaciones futuras [...]. Ello se debe, en buena medida, a la creciente complejidad de las tareas que deben realizar los trabajadores. La ejecución de tareas complejas requiere, normalmente, la colaboración de varias personas. Es importante subrayar esta primera razón para justificar la necesidad de los equipos de trabajo: es la misma *tarea* la que exige la realización del trabajo en equipo. Esto significa que la incapacidad o la dificultad para trabajar en equipo supone reducción de productividad y, por lo mismo, pérdidas económicas.

Pero también las personas exigen una mayor participación en la organización, ejecución y control de la tarea. A medida que sube el nivel cultural de los trabajadores y la democracia se impone como la mejor forma de organización política, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones que afectan a su trabajo se hace cada vez más necesaria.²⁵

Y así se expresa el segundo:

El trabajo en equipo se ha instalado en el ámbito de las organizaciones como una aspiración altamente valorada. Mucho de ello se debe tal vez al enorme espacio y al tiempo que ocupa en nuestra sociedad el deporte profesional. Los logros de los equipos de clubes y nacionales se festejan hoy día como se festejaban antaño los triunfos en las batallas y en las guerras. Y muchos entrenadores son contratados por las más grandes corporaciones para instruir a sus empleados acerca de los requisitos para ser un equipo exitoso.

Esto tiene sin duda connotaciones ideológicas que exceden los alcances de este trabajo. Me limito a señalar a este respecto, que por esta vía se instituyen dispositivos de identificación y de pertenencia a la comunidad que sustituyen a otros basados en ideas y valores más elevados; y que al erigir el deporte profesional en tema de conversación insoslayable y cotidiana, se pretende ocultar, a mi juicio, otras penosas realidades tales como la desigualdad social, la injusticia, el hambre y las enfermedades, por sólo mencionar algunas.²⁶

El lector atento de ambos textos discernirá, más allá de la coincidencia en comprobar la importancia conferida al trabajo en equipo, diferencias de enfoque notorias. Puede ser un buen ejercicio el de identificar claramente estas diferencias.

²⁵ Sabino Ayestarán y Javier Cerrato: “La creación de equipos de trabajo en las organizaciones”, en Ayestarán: *Op. Cit.*:233-249. La cita proviene de la página 233.

²⁶ Leonardo Schvarstein: “La relación dialéctica grupo - equipo en la gestión de los equipos de trabajo”, en: *Psicología y organización del trabajo V*, Montevideo: Editorial Narciso - Grupo Editorial Psicolibros, 2004:95-117. Lo transcrito se lee en la página 95.

En la continuación de su trabajo, Ayestarán y Cerrato se adentran en la consideración de tres formas de organización de trabajo en equipo que han conocido cierto auge y sobre las cuales existe una abundante bibliografía académica: los *círculos de calidad*, los *grupos semiautónomos* y los *equipos de investigación y desarrollo*. Los interesados encontrarán una buena exposición introductoria y abundantes referencias bibliográficas en el texto citado.

Nos limitaremos a subrayar aquí algunos lineamientos centrales del texto de Schvarstein. Este autor, a quien ya conocemos desde el curso de Psicología Social I, parte de la definición de grupo acuñada por Pichon Rivière²⁷:

Conjunto restringido de personas que, ligadas por constantes de tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación interna, se proponen en forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles.

Admite Schvarstein que la definición alberga ambigüedades, pero les adjudica un valor positivo en cuanto han permitido avanzar en el conocimiento de un campo fenoménico amplio y poco estructurado. Dentro de ese campo destaca la existencia de una variedad particular, el equipo, que se especifica a partir de ser un tipo de grupo dotado de un objetivo común y de una exigencia de responsabilidad de los participantes en cuanto al logro de dicho objetivo. En palabras del autor comentado:

- El camino del grupo al equipo es equiparable al que hay entre la ambigüedad y la especificación. Dicho de otra manera, la definición de grupo ofrece mayores márgenes de ambigüedad que la de equipo, y el pasaje del grupo al equipo en la organización implica un avance en la dirección de la eficacia y de la eficiencia en el logro de los objetivos y en el cumplimiento de las tareas.
- El pasaje del grupo al equipo implica la especificación de los siguientes parámetros:
 - un propósito compartido y significativo para sus miembros y para la organización;
 - los objetivos y metas asociados a dicho propósito, sus alcances, los planes para cumplirlos y los criterios para evaluarlos y los indicadores para medirlos;
 - los roles de los miembros, adjudicados en base a la utilización complementaria de sus conocimientos y habilidades;
 - los métodos de trabajo para llevar a cabo las actividades que conducen al logro de los resultados;

²⁷ En *El proceso grupal*, Buenos Aires: Nueva Visión, 1975. Transcrito según cita en Schvarstein: *Op. Cit.*, 97.

- una actitud de cooperación entre los miembros, fundada en la convicción de que el resultado pretendido sólo puede ser alcanzado con el esfuerzo y el compromiso de todos.
- La especificación de los parámetros que definen al equipo nunca puede ser completa. De manera análoga a la existencia de un resto inconsciente en psicoanálisis, y en virtud de la ambigüedad inherente a la comunicación humana que transcurre en el lenguaje, siempre quedará un resto por especificar (y por entender) que permanecerá no formulado, no estructurado, informe.
- La relación entre ambigüedad y especificación es dialéctica, porque la ambigüedad es la negación de la especificación y el proceso que va en dirección a esta última nunca termina, ya que cada nueva especificación trae aparejado su propio margen de ambigüedad. En este sentido, el proceso de especificación es análogo a la caracterización que Sartre hizo del grupo como totalidad inacabada, siempre en curso (Sartre, [*Critique de la raison dialectique*]).
Se concluye entonces en que la relación entre grupo y equipo de trabajo también es dialéctica, y que, desde esta perspectiva, ambos son momentos de la progresión del colectivo hacia la resolución de su tarea.
- El hecho de que la relación entre ambigüedad y especificación sea dialéctica implica que el movimiento entre ambos momentos no es unidireccional. Por un lado, se transita del grupo al equipo por vías de la especificación de los parámetros señalados. Por el otro, el equipo se transforma en grupo cuando se “encuentra” con las inevitables ambigüedades de sus especificaciones. Grupo y equipo son, en este sentido, dos momentos de un proceso dialéctico referido a un mismo conjunto de personas, y el pasaje del equipo al grupo no significa una “regresión”.
- El pasaje de un momento a otro no es necesariamente producto de la voluntad de los miembros ni de la organización que los contiene. Un grupo puede transformarse en equipo a pesar suyo, por imperio del contexto o de las circunstancias. Un equipo de trabajo devendrá en grupo cuando transite por sus bordes, cuando se acerque a sus límites, cuando opere fuera de las condiciones preestablecidas y emerjan las ansiedades que ello provoca a sus miembros.
- El movimiento del grupo al equipo, o de la ambigüedad a la especificación, conlleva mayores restricciones impuestas a la variedad de conductas posibles de sus miembros. La pertenencia a un “todo” siempre acarrea una limitación para las “partes”. En este sentido, al ser el equipo de trabajo un grupo con ciertos parámetros más claramente especificados, sus miembros tendrán, individualmente, menos grados de libertad para decidir acerca de sus propias acciones. Recordemos aquí nuevamente el origen anglosajón de la palabra equipo y la figura de los bueyes atados a un arnés. Y también que “el todo es más y es menos que la su-

ma de sus partes” (Morin, [*El método. La naturaleza de la Naturaleza*]).

- Las fuentes de las ansiedades que surgen en los equipos de trabajo son internas y externas. Fuentes externas son la incidencia del contexto organizacional y del entorno más amplio, que introducen variables no controladas por el propio equipo. Fuentes internas son las dificultades que emergen de la tarea misma y las actitudes de los propios miembros frente a ella. Estas ansiedades deben ser explicitadas y elaboradas si se pretende progresar en la dirección del cumplimiento de los objetivos del equipo, y tal elaboración se produce en los momentos de grupo.
- Se “gana” y se “pierde” cuando el grupo va hacia el equipo, y cuando el equipo va hacia el grupo. Del grupo al equipo se gana en eficacia, eficiencia, productividad, cohesión, solidaridad. Del equipo al grupo se gana en reflexión, elaboración, espontaneidad, autonomía (entendida como la capacidad de operar en condiciones distintas de las inicialmente establecidas).

La relación dialéctica entre especificación y ambigüedad no es la única que motiva el pasaje del momento del equipo al grupo y viceversa. La interacción social entre sus miembros en el marco del cumplimiento de una tarea, el carácter implícito que la misma puede adquirir según la definición de grupo que hemos considerado, las diversas necesidades que se satisfacen en el proceso, permiten añadir las siguientes dialécticas.

- El momento del equipo está signado por la orientación a la satisfacción de los intereses técnicos del conjunto, aquellos que promueven el control y la manipulación del medio ambiente y dan cuenta de la actitud de “las personas ante las cosas”. En el momento del grupo, prevalecen los intereses prácticos que conducen a cada uno de sus miembros en dirección al encuentro con los otros sujetos parlantes y actuantes de su entorno, y que ponen de manifiesto la actitud de “la persona ante las personas” (Habermas [*Knowledge and Human Interest*]).²⁸
- La sucesión de momentos de grupo y de equipo puede ser considerada como un discurso caracterizado por las argumentaciones acerca de cuatro pretensiones de validez que se hacen problemáticas (Habermas, [*Teoría de la acción comunicativa*]). Las pretensiones de verdad de los contenidos proposicionales y de inteligibilidad de los enunciados, en tanto relacionadas con la especificación, rigen los momentos de equipo. Las argumentaciones en

²⁸ En nota al pie, Schvarstein incluye aquí el siguiente comentario: “Por entender que en el contexto de mi análisis exceden el alcance de los grupos de trabajo en las organizaciones, dejo de lado la consideración de los intereses emancipatorios, definidos por Habermas como aquellos a través de los cuales se pone de manifiesto la capacidad del sujeto para emanciparse de las coacciones políticas e ideológicas que tienden a naturalizar las desigualdades sociales.” La decisión del autor no deja de tener, a su vez, implicaciones ideológicas, sobre las cuales valdría la pena reflexionar.

torno de la rectitud de las intenciones y de la confianza de las relaciones signan los momentos de grupo.

- En consonancia con lo anterior, y desde el marco conceptual de los sistemas sociotécnicos, la explicitación de los objetivos de un equipo y de los criterios de eficiencia para lograrlos, da cuenta de la dimensión técnica de su existencia, que siempre coexiste con otra dimensión social en la cual se establecen y se desarrollan los vínculos Pichon Rivière [*Op. Cit.*] entre sus integrantes.
- Tales vínculos se establecen entre los miembros preponderantemente en función de su carácter de actores, y en este sentido son más complejos y trascienden las relaciones que se imponen entre ellos exclusivamente como personajes al servicio de un objetivo (Goffman, [*Internados*]).
- El momento del equipo está inequívocamente señalado por la dedicación de todos sus miembros al logro de los objetivos planteados (tarea explícita), mientras que el momento del grupo permite la elaboración de las ansiedades anteriormente señaladas que se generan en el trayecto (tarea implícita).
- El cumplimiento de la tarea se lleva a cabo generalmente en el marco de relaciones de poder entre los miembros. Quienes ocupan posiciones de liderazgo pueden ejercer este poder en forma más autocrática o democrática. A este respecto, caben señalar que cuanto más coercitivo sea el poder ejercido, mayor será la distancia que se establezca entre la persona (actor) y el rol que desempeña (personaje), y por lo tanto, mayores ansiedades emergerán en el acontecer grupal. Ello traerá a su vez aparejada una mayor necesidad de momentos “grupales” y, dado el carácter coercitivo de la organización, tenderán a separarse los espacios y los tiempos del equipo y del grupo. Mientras el primero transcurrirá en los espacios y en los tiempos “oficiales” instituidos para la tarea, el segundo tenderá a manifestarse en los intersticios (los descansos, los pasillos, los baños, la cocina, el comedor) de la organización (Rousillon, [“Espacios y prácticas institucionales. La liberación y el intersticio”, en R. Kaës y otros]).

Se propone a los estudiantes analizar los grupos objeto de su intervención u observación desde la perspectiva que este planteamiento permite. Se sugiere ir más allá de la superficie del texto, para encontrarse con la dialecticidad del método de análisis: la tensión entre la ambigüedad *inevitable* de cualquier discurso acerca de algo, y la voluntad de orden que el camino del saber científico involucra.

LECTURAS COMPLEMENTARIAS

Ayestarán, Sabino (ED.): *El grupo como construcción social*. Barcelona: Plural Ediciones, 1996

Bion, W. R.: *Experiencias en grupos*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, 1980

Fernández, Ana María: *El campo grupal. Notas para una genealogía*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión, 1989

Käes, René: *El aparato psíquico grupal. Construcciones de grupo*. Barcelona: Grànica Editor, 1977

Lapassade, Georges: *Grupos, organizaciones e instituciones. La transformación de la burocracia*. Barcelona: Editorial Gedisa, 1977

Pagès, Max: *La vida afectiva de los grupos. Esbozo de una teoría de la relación humana*. Barcelona: Fontanella, 1977.

Pichon-Rivière, Enrique: *El proceso grupal (Del psicoanálisis a la psicología social 1)*. Edición ampliada. Buenos Aires: Nueva Visión, 1985, Prólogo, págs. 7-12.

Romero, Roberto R.: *Grupo. Objeto y teoría*. Buenos Aires: Lugar Editorial, 1987 - 1995 (3 vols.).

Tajfel, Henri: *Grupos humanos y categorías sociales*. Barcelona: Herder, 1984.

Turner, John C.: *Redescubrir el grupo social*. Madrid: Editorial Morata, 1990.