

GRUPO

Objeto y Teoría

Vol. II

por

ROBERTO R. ROMERO (1994)

Capítulo I

La estructura manifiesta del grupo: la estructura observable de comunicación

Etimológicamente "comunicación" proviene del latín "communis": al comunicarme intento establecer una "comunidad" con alguien, compartir una idea, un sentimiento, una actitud. Hay implícitos, entonces, tres elementos: una fuente o emisor (individuo, organismo, etc.) un mensaje (verbal, gráfico, una señal, un signo, etc.) y un receptor o destino (individuo, grupo u organismo, etc.).

Le propongo tomarnos como ejemplo. En este caso yo soy el emisor, usted leyendo este texto constituye el receptor y el mismo texto con la teoría de la comunicación conforma el mensaje que intento comunicarle.

La comunicación humana implica un proceso en el que diferenciamos analíticamente ciertos aspectos; un emisor que encodifica su mensaje, es decir que coloca la información, sentimiento o actitud que desea compartir o comunicar en una forma tal que pueda ser transmitida (yo trato de colocar las ideas acerca del proceso de comunicación en palabras y más específicamente en palabras escritas); a esta forma la denominamos código, y a la acción de colocar un mensaje en un determinado código, encodificar. Si no colocásemos en un determinado código (verbal si estuviésemos conversando, escrito en nuestro caso, gráfico si utilizáramos dibujos, postural o gestural si fuésemos sordos) las imágenes o ideas que poseemos representadas intrapsíquicamente, éstas no podrían ser transmitidas. Pero el término "comunicar" implica una "sintonización" recíproca de la fuente como del destino: el mensaje emitido debe ser recibido adecuadamente; para que la comunicación sea adecuada el emisor debe suscitar en el receptor las mismas imáge-

nes o imágenes similares a las que posee. A tal efecto y a fin de completar el acto de comunicación, el mensaje debe ser decodificado por el receptor (usted debe interpretar el significado de las palabras que lee).

Como podemos apreciar, existen buenas razones para preguntarnos, como emisores, si nuestros receptores están "en sintonía" con nosotros, si el mensaje será interpretado sin distorsiones. Estas distorsiones se originan, entre otras causas, por la existencia de ruido en el sistema. Ruido que no es necesariamente físico, sino también social y/o psicológico: la fuente puede carecer de información adecuada o clara, el mensaje puede encodificarse en forma incompleta, incorrecta, oscura o ineficaz; el ritmo o la redundancia inadecuados; el mensaje puede ser decodificado de acuerdo a pautas que no correspondan con las de encodificación y finalmente el receptor puede ser incapaz de integrar y manejar el mensaje o producir una respuesta o feedback (transformándose en emisor) inadecuada.

En síntesis, para que la comunicación sea adecuada tanto el emisor como el receptor deben, por lo menos, compartir un cierto campo de experiencia vital mínimo y común tal que incluya el mensaje y aspectos de proceso de encodificación y decodificación. Usted y yo debemos, por lo menos, hablar un mismo idioma y saber, cada uno de nosotros, que el otro conoce y comparte el significado de las palabras que usamos y que la utilización de estas palabras puede provocar un cierto tipo de respuesta esperada. Así, en caso de que dicha respuesta esperada no se produzca, saber qué modificaciones debemos introducir en el proceso de comunicación para obtenerla. A lo largo de este proceso ambos desempeñaríamos tanto roles de emisor como de receptor.

Las perturbaciones o distorsiones en la comunicación pueden ser corregidas gracias a la existencia de un proceso de retorno, retroalimentación o feedback (la actitud corporal de alerta de Pedro y el "¿qué?" que lanza simultáneamente en forma verbal son una respuesta compleja al primer mensaje de Juan, un mensaje de retorno o feedback equivalente a "sólo he interpretado parcialmente lo que has dicho, ampliame la información"). *Es totalmente imposible no comunicar* (por ejemplo, un señor en un avión, con el sombrero echado cubriéndole la cara está comunicando que no desea comunicarse; en nuestro caso tan sólo la actitud corporal de alerta de Pedro, aún en el caso que no hubiera mediado la respuesta verbal "¿qué?", es, de hecho, un feedback al mensaje emitido por Juan). Es así que

el destino, al recibir un mensaje (oral, por ejemplo), hace cualquier tipo de gestos (voluntarios o involuntarios) confirmatorios o disconfirmatorios del mismo (permanece inmutable, pero aún al permanecer inmutable nos comunica un feedback). Es decir que, *al mismo tiempo que se es receptor se es emisor de mensajes*; estos mensajes feedback pueden ser encodificados en el mismo código utilizado por el otro comunicando o en un código distinto; así a un insulto —mensaje verbal, código digital— podemos responder con otro insulto —el mismo código— o con un gesto o ignorándolo —mensaje postural gestural, código analógico—. Por eso sólo en términos de análisis decimos que el receptor se transforma en un nuevo emisor y el antiguo emisor en receptor; en realidad se trata de dos comunicandos involucrados en una misma acción.

Ahora bien, el proceso de retorno, retroalimentación o feedback nos permite corregir nuestro mensaje original porque nos indica la forma en que éste fue comprendido. Porque el proceso de feedback permite la corrección progresiva y la reestructuración del sistema, y porque dicho proceso se verifica en secuencias comunicacionales que tienen lugar a lo largo del tiempo, decimos que el proceso de comunicación no se verifica en un circuito cerrado, estático —ya que el mismo no finaliza abruptamente cuando el mensaje no es entendido—, sino en un circuito espiralado que permite la corrección de las perturbaciones y compenetración progresiva de los comunicandos.

1.1. La comunicación en grupos

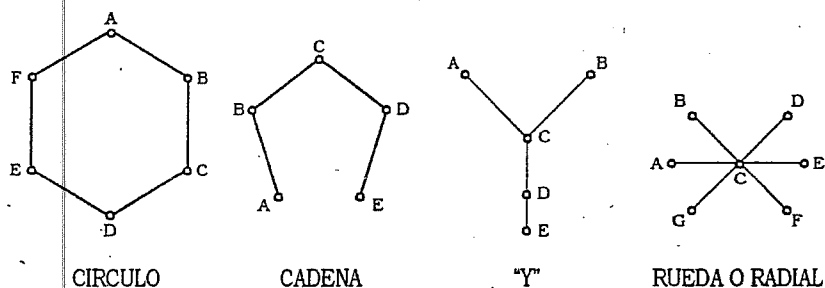
Pasaremos ahora, una vez vistos los elementos con que expon-dremos sobre la estructura de comunicación, a observar las diversas formas o redes que esta estructura adopta.

Decíamos que el código es la forma que adopta un mensaje para ser transmitido. Ahora agregamos que una vez encodificado, el mensaje necesita de un vehículo que lo transporte hasta el receptor: a este vehículo se lo denomina canal. En líneas generales, y en una primera aproximación, podemos decir que la atmósfera fue el vehículo o canal que llevó el mensaje desde Juan a Pedro; también que este texto, sus páginas, sus tipos de imprenta, su papel, sus tapas, etc., es el vehículo o canal que me comunica con usted; pero si usted está en La Quiaca, por ejemplo, para que este texto haya llegado a sus manos fueron necesarios avión, tren, distintos me-

dios de transporte que —quizás— deberíamos incluir bajo la denominación de canal. Debemos restringir, en consecuencia, el concepto de "canal".

Cuando un grupo tiene una tarea a realizar aparecen ciertas pautas de comunicación que las facilitan. Estas pautas de comunicación fueron analizadas por A. Bavellas y denominadas "canales"; estos canales configuran distintas "redes". Los modelos básicos de red comunicacional más conocidos son el círculo, la cadena, la Y y la rueda o radial.

En el círculo, cada persona puede comunicarse con las que se encuentran a su izquierda o derecha; en la cadena, tres miembros pueden comunicarse hacia derecha e izquierda, pero aquellos que se encuentran en las posiciones inicial y final sólo pueden hacerlo hacia uno de sus lados de tal manera que la red no se encuentra cerrada (si el señor A o el señor E desean comunicarse mutuamente, el mensaje tiene que pasar necesariamente por otras personas con las posibilidades de distorsión que esto significa); en la rueda existe una figura central (el señor C) que puede pasar a ocupar un liderazgo grupal en función de su posición, ya que tiene la posibilidad de emitir como de recibir mensajes de los demás miembros que, por su parte, sólo pueden comunicarse con éste; en la "Y", dos personas pueden comunicarse hacia derecha e izquierda (los señores C y D), mientras que aquellos que ocupan posiciones periféricas sólo pueden hacerlo hacia uno de sus lados, de tal forma que esta red tampoco se encuentra cerrada.



Como hemos dicho, estos modelos de red son básicos, elementales y abstractos, ya que en los grupos de discusión las redes se complejizan. En su forma pura sólo las encontramos en situaciones tales como las experiencias de laboratorio, pero las inferencias que se aplican a las mismas continúan teniendo validez para sus

derivados. Así, la forma como el grupo encare la tarea estará íntimamente relacionada con el tipo de red que predomine.

El círculo será activo, desprovisto de líder, desorganizado y errático en un primer momento, pero con el tiempo emerge un liderazgo, disminuyen los errores y aumenta la velocidad de resolución de tareas; ésta es la red que posee la moral más alta, ya que gratifica a sus componentes en la medida que permite un amplio grado de participación; ante un cambio de tareas que requiera una nueva adaptación es también la que se adecua más rápidamente. La red "Y" posee menos errores y resuelve rápidamente las tareas, ya que emerge rápidamente un liderazgo entre las personas que ocupan posiciones centrales (C, D). La rueda es menos activa, tiene un líder definido, su organización es estable y, comparativamente, de mayor eficacia en los primeros momentos; pero sus integrantes periféricos muestran un alto grado de insatisfacción por la baja participación; con el tiempo esta frustración es cada vez mayor y deteriora progresivamente la eficacia. La cadena ocupa una posición intermedia y su principal dificultad ya ha sido indicada. En general podemos señalar que para todas las redes, aquellas personas que ocupan posiciones centrales (líderes emergentes) tienen una mayor participación y satisfacción que las que ocupan posiciones periféricas.

Veamos un ejemplo. Cada una de las posiciones que componen las distintas redes tiene diversa centralidad. La centralidad, según Bavellas, es una medida empírica de la intensidad de la influencia de dicha posición en la estructura de comunicación. Observemos la red circular diseñada en esta página. Para que un mensaje emitido desde la posición "A" circule por toda la red tendrá que realizar los siguientes pasos:

desde "A" hasta "B" = 1 paso
 desde "A" hasta "C" = 2 pasos (porque es A-B más B-C)
 desde "A" hasta "D" = 3 pasos (porque A-B más B-C más C-D)
 desde "A" hasta "F" = 1 paso
 desde "A" hasta "E" = 2 pasos (porque A-F más F-E)
 TOTAL = 9 pasos

Si partimos desde la posición "B" obtendremos el mismo número de pasos, y así para las restantes posiciones. De modo que para que la red esté totalmente comunicada tendremos que multiplicar el número de posiciones (seis, en este caso) por el número de pasos necesarios para que cada posición se comunique con todas

las demás (nueve), con lo que obtendremos un puntaje de 54. Este es el *total acumulado* de interacciones necesarias para que la red se encuentre comunicada. Dividiendo el puntaje *total acumulado de la red por el puntaje específico de cada una de las posiciones*, obtendremos la *centralidad* específica de cada una de dichas posiciones:

$$A = 54 \div 9 = 6; \text{ por lo tanto, centralidad de } A = 6$$

La centralidad de "B" será la misma, en consecuencia ésta es una red en la cual todos los participantes tienen la misma centralidad; de modo que si éste fuera un grupo informal, todos sus integrantes tienen la misma capacidad potencial de influencia y, en consecuencia, estructuralmente, la misma posibilidad de acceso al liderazgo.

Para otras redes, el total acumulado se obtendrá mediante la sumatoria de los puntajes posicionales específicos. Observamos la CADENA: "A" tendrá una centralidad de 4, "B" una de 5.7, "C" de 6.7, "D" de 5.7 y, finalmente, "E" = 4. El más alto puntaje de centralidad indicará la mayor posibilidad de influencia potencial.

Observemos ahora la red "Y". Las posiciones con más alto puntaje de centralidad serán "C" y luego "D". En consecuencia, aquella persona que ocupe la posición "C" será un integrante de la red con mayor posibilidad, estructuralmente configurada, de influencia y de acceso al liderazgo.

La coordinación de un grupo de discusión —a nivel de lo manifiesto— tratará de facilitar el establecimiento de una red de conexiones múltiples sobre la base de un círculo, reconociendo los liderazgos emergentes: un círculo multiconectado, en el que encontraríamos, siguiendo la denominación de Moreno, estrellas sociométricas, centros emergentes de mayor comunicación, líderes del grupo.

1.2. Los niveles de comunicación en grupos

Al analizar la comunicación humana como proceso de interacción diferenciamos tres niveles: el nivel de información, el nivel de estilo y el nivel de intencionalidad.

El nivel de *información* hace referencia al "*qué*" se transmite en un mensaje: comprende los contenidos conceptuales, informaciones del mismo. No existe comunicación entre dos seres humanos que deje de lado el aspecto informacional, la transmisión de información

de uno a otro. Por ejemplo, si una persona pega una patada a una pelota, le transmite energía cinética; en cambio, si esa misma persona le pega una patada a otra, no sólo le transmite una energía, sino también una cierta información (acerca de sí mismo —que está enojado—, y de lo que piensa del otro —que la rechaza—).

El nivel de *estilo* hace referencia al "*cómo*" se transmite el mensaje, a la actitud del emisor mientras comunica una determinada información. Supongamos, por ejemplo, una comunicación interpersonal; el emisor habla con determinado ritmo, con un cierto timbre, gesticula, enfatiza ciertas palabras, etc. (un buen actor de escuela es capaz de dar a la frase "esta noche" aproximadamente medio centenar de inflexiones y en consecuencia, sentidos distintos). El "estilo" es, en última instancia, una comunicación sobre la información, ya que nos indica cómo debemos interpretarla, coloreándola emocionalmente.

El nivel de *intencionalidad* hace referencia al *vínculo* que en función del objetivo perseguido, se establece entre los participantes comprometidos en el acto comunicacional. Es el "*para qué*" del acto. Pero este "*para qué*" debemos analizarlo desde dos perspectivas: por ejemplo, un emisor dice algo (nivel informacional), de una determinada manera (nivel de estilo) para: a) lograr un determinado objetivo grupal, explícito (nivel de intencionalidad manifiesta), y b) establecer una relación específica con él o los receptores (nivel de intencionalidad no manifiesta, relativo al vínculo).

Veamos un ejemplo: un jefe autocrático de oficina ordena a uno de sus empleados "alcánceme esas planillas".

De acuerdo al *nivel informacional* analizamos el contenido conceptual explícito: el emisor pide al receptor que ejecute determinada acción, la de alcanzarle ciertas planillas; en el *nivel de estilo*, podemos observar cómo ha dicho esa frase: en un tono imperativo, agresivo, brusco, con el ceño fruncido y acompañándose de gestos enérgicos; en el *nivel de intencionalidad manifiesta* nos remitimos al objetivo grupal explícito de dicha acción: por ejemplo, necesitar las mismas para pasar ciertos datos numéricos a su propia superioridad; en el *nivel de intencionalidad no manifiesta* prestamos atención al *vínculo establecido* entre emisor y receptor: el jefe autocrático ha solicitado las planillas de una manera agresiva, peyorativa, etc., para establecer, mantener y convalidar una relación autoritaria de "dominio-sumisión" con su empleado, en la cual ambos ocupan posiciones asimétricas, no igualitarias, de tipo "jefe arriba mandando, empleado abajo obedeciendo".

Como podemos observar, la conjunción de estos tres niveles es una herramienta eficaz para el análisis de la comunicación grupal, ya que nos permite rescatar el significado total de la acción en la que los comunicandos están comprometidos.

Para finalizar el análisis de la estructura de la comunicación, podemos señalar una serie de axiomas fundamentales. *En primer lugar*, podemos afirmar que, entre dos o más personas que constituyen un grupo, es totalmente imposible no comunicarse.

En segundo lugar, que en toda comunicación existen dos aspectos: uno corporal, gestural-postural, de tono y timbre, que se ha denominado "analógico", y otro de información conceptual transmitida a partir de símbolos significativos (el lenguaje es un sistema de símbolos sonoros significativos y la escritura es un sistema de símbolos gráficos significativos), al que se ha denominado "digital". Podemos decir que casi todas las operaciones aritméticas se fundamentan en el hecho de "contar". Así, las máquinas de calcular son máquinas de "contar" que manipulan señales en forma de "números", o sea de unidades discretas, discontinuas, cuyo valor está dado fundamentalmente por la posición que ocupan y la relación que establecen. El lenguaje humano escrito o verbal implica un sistema de símbolos significativos cuyo valor está dado, fundamentalmente, por la posición que ocupan y la relación que se establece entre ellos. Por eso se hace referencia al mismo como código de tipo "digital". Ahora bien, una operación puede ser realizada por una máquina —por ejemplo, una palanca—, donde magnitudes físicas representan números; se hace obrar mutuamente estas magnitudes de acuerdo al tipo de problema a resolver. El resultado de la acción es, simultáneamente, la solución del problema matemático. Se representan operaciones con números por medio de procesos físicos, es decir, procesos continuos. Esto ha sido denominado "principio analógico". La comunicación postural-gestural representa por medio de procesos físicos, continuos, las unidades discretas de la comunicación mediante símbolos significativos. Por eso se hace referencia a este tipo de código como "analógico".

En tercer lugar, podemos afirmar que en toda comunicación no sólo se transmite una información determinada sino que, también y simultáneamente, se impone una conducta. Estas dos operaciones hacen referencia a los aspectos de contenidos y relacionales de la comunicación, los que hemos visto reflejados en los tres niveles recientemente analizados.

En cuarto lugar, estipulamos que el aspecto relacional clasifi-

ca, en última instancia, al contenido, ya que el aspecto racional —comprendido por los niveles de estilo o intencionalidad— es también una comunicación sobre la información.

En quinto lugar, si toda comunicación implica un contenido y una relación, y si en toda comunicación existen aspectos analógicos y digitales, podemos esperar encontrar que estos dos modelos de comunicación no sólo existan uno al lado del otro sino que se complementen en cada mensaje; así, los contenidos se expresarán fundamentalmente en forma digital, mientras que la relación se establecerá fundamentalmente a través de los aspectos analógicos.

Por último, debemos agregar que la naturaleza de las relaciones entre los sujetos comunicantes es contingente con el ordenamiento de las secuencias comunicacionales entre los mismos. Así, en algunos casos, el orden de las secuencias comunicacionales (interacciones que se verifiquen entre los sujetos) determinará la naturaleza de las relaciones entre los comunicantes; en otros casos será la naturaleza de las relaciones que existan entre los sujetos la que determinará el orden de las secuencias comunicacionales (o interacciones que se verifiquen entre los mismos). Para entender este axioma vamos a recurrir a las matemáticas. Supongamos la siguiente sumatoria:

$$S = A + A - A + A - A + A$$

si colocamos paréntesis, el resultado será distinto:

$$S = (A + A) - (A + A) - (A + A)$$

y si, manteniendo las mismas unidades discretas, modificamos el orden de los paréntesis, obtendremos otro resultado:

$$S = A + (A - A) + (A - A) + A$$

Ahora ilustraremos lo anterior mediante un conflicto de pareja. El marido ha tenido una discusión con su jefe en la oficina; llega a la casa, cierra la puerta de un portazo y la mujer, que ha escuchado el portazo, le dice:

—¿Qué hacés?

—¿Está la comida? —responde él.

Ella lo mira, hace un silencio y le dice:

—Vos siempre el mismo.

—Yo sólo te pregunté si está lista la comida.

—Y yo te aclaro que vos sos siempre el mismo.

Y observamos atónitos que él le pega y ella decide abandonarlo e iniciar una separación. Allí ella cuenta lo sucedido:

"Mi marido llegó a casa, dio un portazo y me preguntó si estaba lista la cena; yo traté de calmarme, de aguantarme el portazo y aclararle la situación, que así no podíamos seguir. Entonces le dije que era siempre el mismo, que se peleaba con su jefe y descargaba en casa. Pero a él no le importó lo que yo podía decir y volvió a insistir, preguntando si estaba lista la cena. Yo me aguanté esta nueva agresión e intenté aclararle nuevamente para que se diera cuenta de lo que estaba haciendo, pero es un enfermo que necesita descargarse conmigo, entonces me dio una trompada y ahí no lo aguanté más." El marido, por su parte, afirmó:

"Llegué a casa nervioso y se me escapó un portazo; entonces se acercó mi mujer y empezó a pelearme diciéndome que soy siempre el mismo, insistiéndome que soy un cobarde porque no me le animo a mi jefe, que me basurea permanentemente, ella quiere que yo le haga 'pata ancha', entonces me agrede. Yo le aclaré que sólo le preguntaba si estaba lista la cena, ya que quería airearme un poco antes; pero ella insistió con que yo soy siempre el mismo; y si ella estaba buscando una pelea, al fin la encontró, porque con un jefe me basta y me sobra."

Este es un ejemplo bastante complejo, porque hay motivaciones cruzadas y proyecciones múltiples —sobre todo esto volveremos más adelante—, pero nos permite observar cómo cada uno de los integrantes de la pareja "colocó los paréntesis" en distintos lugares, puntualizando la discusión de distinta manera y sacó disímiles consecuencias. La puntualización de las secuencias interaccionales entre ambos comunicandos será contingente con la relación establecida entre ellos, y viceversa, esta relación —según esta escuela, la de Palo Alto— será contingente con la puntualización o segmentación de la comunicación entre ambos.

Así, la naturaleza de las relaciones de los sujetos comunicandos de un grupo es contingente con el ordenamiento de las secuencias comunicacionales: en algunos casos, el orden de las secuencias de interacción determinará la naturaleza de sus relaciones; y viceversa, la naturaleza de las relaciones determinará el orden de las secuencias, es decir el proceso de interacción grupal.

GRUPO

Objeto y Teoría

Vol. II

por

ROBERTO R. ROMERO

LUGAR EDITORIAL

Capítulo II

La estructura manifiesta del grupo: la estructura observable de liderazgo

¿Qué entendemos por liderazgo? Al respecto, el lego tiene creencias y sentimientos que difieren ampliamente y se expresan en frases tales como "los líderes nacen, no se hacen", "un líder que no sabe lo que quiere es débil", "el líder debe saber mantener la distancia entre él y los que lo siguen", "el líder es un representante natural del grupo", etcétera.

En virtud de la existencia de tantos puntos de vista, debemos comenzar por esclarecer ciertos supuestos básicos. Uno de ellos es el de que las personas aceptan ser dirigidas por otros. En general y de acuerdo a lo visto, podemos afirmar que los individuos participan en grupos porque éstos anticipan medios para satisfacer sus necesidades.

Los grupos poseen una diferenciación interna, y los miembros ocupan distintas posiciones de acuerdo a dicha diferenciación. Una de estas tantas posiciones diferenciadas es la de "líder". Así, los integrantes de un grupo aceptan ser dirigidos por una o varias personas, a la que denominamos comúnmente "líder", porque perciben a la conducta de éste como el medio más adecuado para la consecución de los objetivos grupales, objetivos que, como hemos señalado, satisfacen necesidades de los mismos miembros.

Una antigua definición de liderazgo que tuvo cierta difusión entre las dos guerras mundiales suponía que el liderazgo era una cuestión de rasgos personales tales como iniciativa, pulcritud, inteligencia, valor, etc.; los felices poseedores de estos rasgos tenían grandes posibilidades de ser líderes. Sin embargo, las conclusiones aportadas por esta "teoría" fueron sumamente contradictorias y

muy poco útiles. Por tal motivo, se ha hecho abandono de la misma. Lo que, no obstante, podemos afirmar al respecto es que si el líder posee ciertas características bien definidas, sean éstas cuales fueran, las mismas son vistas como significativas y de singular importancia sólo en función de las necesidades y objetivos del grupo. Así podemos afirmar que un líder es una persona a la cual los miembros del grupo con que trabaja ven como alguien que los ayuda a resolver sus dificultades. Este punto de vista implica un enfoque funcional del liderazgo y enfatiza lo que el líder hace, con preferencia a lo que éste es o sabe. De tal manera admitimos que todos y cada uno de los integrantes del grupo pueden realizar actos, funciones o roles específicos de liderazgo, tales como fijar una meta, resumir lo trabajado, alentar a los demás, etcétera.

Si el liderazgo es una función del grupo, el líder emerge de la interacción del mismo; al variar las necesidades y objetivos grupales, variarán las características significativas requeridas para ocupar la posición de líder y ejecutar sus funciones. Por eso decimos que el líder aparece para coordinar los diversos esfuerzos de los miembros en la consecución de los objetivos grupales, para obtener y garantizar que el grupo opere unitariamente sobre el ambiente, modificándolo. Ahora bien, al operar unitariamente sobre el ambiente, modificándolo, se modifica la situación del grupo, se modifica su interacción, sus objetivos y las necesidades de los miembros: en consecuencia variarán, también, las características significativas necesarias para ocupar la posición de líder: el liderazgo como función, es móvil.

Estamos ahora en condiciones de definir el liderazgo como un tipo especial o peculiar de relación entre un individuo y otros, en el cual el primero (al que pasamos a denominar "líder") influye sobre los demás (denominados seguidores) más de lo que es influido por éstos. O, en otras palabras, *liderazgo es la influencia potencial de una posición A sobre otras B, C, D, E, etc., en un área particular de cosas.*

Es conveniente diferenciar "liderazgo" de "autoridad". Señalamos que el líder emerge de la interacción del grupo, y esta emergencia es resultado de un "acuerdo" o transacciones más o menos implícitas o explícitas entre los miembros. Ahora bien, cuando el "líder" aparece impuesto por un exogrupo ya no hablamos de tal, sino de "autoridad", porque la autoridad es una relación entre personas que participan mutuamente como miembros de una empresa organizada; es, también, un proceso de interacción, y en tal medida, una relación, pero en este caso la organización define el ám-

bito de la acción en el que se deben adoptar decisiones, afrontar responsabilidades y obtener cooperación. Así, la autoridad de un individuo está definida o circunscripta por la autoridad de otros. Hacemos este distinguo porque, en un grupo, pueden coexistir una autoridad institucionalmente definida junto a un liderazgo grupal, situación ésta que, de no ser adecuadamente instrumentada, puede dar origen a serios conflictos.

2.1. Clasificación del liderazgo

Hemos señalado que el liderazgo, como estructura observable, implica una *posición diferenciada* y una *función móvil*; lo hemos definido como una relación de influencia. En la medida en que es un componente del sistema grupal, el liderazgo posee, en cuanto estructura, una cierta persistencia. Veamos ahora los elementos que fundamentan la persistencia de una determinada estructura de liderazgo; los mismos han sido denominados por R. French y T. Raven como "fuentes de poder", y clasificados en cinco categorías que no son mutuamente excluyentes, sino, por el contrario, complementarias. Así, un cierto tipo de líder puede basar su poder de influencia en los cinco principios o fuentes, pero predomina, generalmente, una de ellas, la que tiñe de un estilo determinado el tipo de liderazgo que ejecuta.

Veamos cuáles son: en primer término —y el ordenamiento no significa, en este caso, una secuencia de prioridades, sino un mero artificio clasificatorio—, nos encontramos con el poder de "recompensas y castigos". Aquel que tenga la posibilidad de gratificar o frustrar a los miembros tiene posibilidad de acceder al liderazgo. Un líder puede, también, utilizar la distribución de recompensas o castigos para influir sobre sus seguidores o continuar ocupando dicha posición. Un ejemplo claro de utilización de recompensas y castigos lo encontramos en el tradicional sistema clasificatorio de aprobación o reprobación a que puede recurrir un maestro para "estimular" el aprendizaje.

En segundo término nos encontramos con el *poder de cohesión*, con la posibilidad de recurrir a la obligatoriedad de la acción. En esta fuente se fundamenta todo tipo de liderazgo autoritario.

En tercer lugar se encuentra el *poder "legítimo"*, pero esta denominación no hace referencia a una legalidad jurídica, sino a un cierto tipo de legalidad psicológica, originada en la internalización

de las figuras paterna o materna. En general, todo líder es un representante de dichas imágos.

En cuarto lugar el poder "*referido*", basado en el afecto, la amistad o el prestigio. Es el poder que ha tenido, durante la década del 60, el conjunto musical "The Beatles", para ejercer un liderazgo efectivo sobre las modas y los gustos de los adolescentes; poder que en otras épocas encontráramos en un Rodolfo Valentino y numerosas "divas" del espectáculo.

Finalmente, en quinto lugar nos encontramos con el poder "*experto*", que, tal como su nombre lo sugiere, se encuentra basado en el conocimiento y la información; esta es la fuente que predomina —y debe predominar— en todo liderazgo democrático.

Decíamos que estas fuentes no son excluyentes, sino complementarias. Analicemos el liderazgo de un maestro. Ya hemos señalado que posee poder de recompensas y castigos pero también un cierto poder de cohesión ya que puede, recurriendo a la legislación vigente, obligar a una familia a enviar a su hijo a la escuela o expulsar a un alumno indeseable; posee un poder psicológicamente legítimo ya que, indudablemente, es un representante de la figura paterna; posee, además, un cierto prestigio en la comunidad, capaz de fundamentar un liderazgo referido, y finalmente, una base de conocimiento e información para ejercer un liderazgo experto. Todo maestro es una autoridad —ya que es designado por una institución y no por el grupo de alumnos—, pero puede convertirse fácilmente en líder de su clase ya que tiene a su disposición las cinco fuentes del poder; un buen maestro fundamentará principalmente su liderazgo en un conocimiento experto. Así aquella fuente que prime por sobre las restantes indicará su estilo docente y su liderazgo.

Si el liderazgo es una función del grupo, y el líder emerge de la interacción y actividad del mismo, a ésta deberemos referirnos para establecer una clasificación de aquel. En todo grupo existen dos tipos fundamentales de actividad; el comportamiento intelectual y las conductas afectivas. La tarea propiamente dicha implica actividades racionales, intelectuales, y en consecuencia, requerirá la existencia de un *liderazgo instrumental*, también llamado de *tarea*, de *locomoción* o de *finés*. Como al mismo tiempo, la interacción implica una actividad emocional (ya lo hemos visto al analizar el sistema de comunicación), existirá un *liderazgo expresivo*, llamado también de *persistencia del grupo*, orientado hacia el mantenimiento afectivo del grupo en cuanto tal. El primer tipo de liderazgo encarará los "*problemas de logro*" grupal, mientras que el segundo los "*problemas de proceso*".

La solución a los problemas objetivos, de tarea, tiene la mayor realidad material para el grupo; los resultados son incontrovertibles y los cambios logrados se incorporan a la realidad y a las personas que lo componen. Estos problemas son los denominados "*de logro*", porque hacen referencia explícita a los objetivos manifiestos del grupo. La resolución de los "*problemas de logro*" acarrea la consecución de los objetivos o metas para el grupo.

Pero existe también otra realidad en los grupos: la del mundo de las emociones, del deseo y del temor, la alegría y el dolor. Estas emociones pueden no ser totalmente conscientes para los miembros y, a veces, representan problemas que requieren un mayor gasto de energía para ser encarados, presentando un mayor desafío a los líderes o a los coordinadores. Nos referimos a los mismos como "*problemas de proceso*", períodos en los que predominan rivalidades sibilinas, tendencias "*autodestructivas*", acuerdos compartidos e implícitos en eludir ciertas tareas, en evitar que los problemas del grupo se expliciten, a los que podríamos describir como una especie de "*conspiración de emocionalidad compartida*".

Obviamente, esa otra realidad de los grupos, esa otra escena del deseo y del temor, es aquella que organiza y determina la estructura manifiesta. Otra escena denominada por Bion como "*grupo de supuestos básicos*", una estructura de comunicación y liderazgo (de dependencia, de ataque-fuga, de esperanza mesiánica resultante de un emparejamiento) que se organiza defensivamente respecto de un conflicto, el de la inevitable reviviscencia, en el seno de todo grupo, de la escena primaria.

Estos dos tipos de liderazgos distintos (el instrumental y el expresivo) coexisten en el grupo y, en la mayoría de los casos no recaen sobre la misma persona, sino sobre dos personas distintas (el miembro que mejor sabe guiar, por un lado, y el más simpático o querido, por otro). Para identificar personalmente a estos líderes grupales, podemos utilizar los "*cuestionarios sociométricos*", una técnica-cuestionario de elecciones múltiples que nos permite graficar las relaciones endo e intergrupales. En ellos se solicita a cada miembro del grupo —entre otras cosas— que elija a la o las personas con las que preferiría: a) compartir diversas actividades intelectuales; y b) compartir diversas actividades recreacionales. Como puede observarse, estas dos áreas comprenden las funciones instrumental y expresiva del liderazgo.

Ahora bien, para profundizar esta primera clasificación, podemos analizar las actitudes de los liderazgos de "*tarea*". Encontramos

dos tipos polares: *el liderazgo centrado en el líder*, centralizado, enérgico, con todas las comunicaciones grupales centradas sobre sí mismo, por un lado, y *el liderazgo centrado en el grupo*, relajado, disperso, con mucha comunicación interna, originada tanto en el líder como en los seguidores, por otro. Encontraremos que la efectividad de ambos tipos de liderazgo de tarea va a variar de acuerdo a las circunstancias: en ocasiones en las que se requiere con urgencia o rapidez una solución de problemas o tareas, el primer tipo se muestra más efectivo, mientras que el segundo es preferible en aquellos casos que requieren una discusión y decisión grupal.

Sobre esta misma base dos psicólogos sociales, R. Lippitt y R. White, bajo la dirección de K. Lewin, analizaron los efectos que distintos estilos de liderazgo tienen sobre el comportamiento del grupo y sus miembros. Estos tres estilos fueron denominados "democráticos", "autoritario" y "laissez-faire", y la investigación realizada se ha convertido en un clásico de la escuela de la dinámica grupal. Reseñemos ahora las características de estas tres conductas de liderazgo.

En un rol de *liderazgo autoritario*, el líder es sumamente directivo, asume sobre sí las responsabilidades de asignar tareas y designar los subgrupos de trabajo, diseñando por anticipado el plan a desarrollar, pero dictando sus pasos uno por vez; no explica las razones que motivan sus decisiones y otorga recompensas y castigos en forma más o menos arbitraria; permanece sin comprometerse con el grupo, demostrando más que participando, dando órdenes y directivas frecuentemente.

En un rol de *liderazgo democrático*, el líder favorece las discusiones del grupo y orienta las decisiones; bosqueja los pasos necesarios para alcanzar los objetivos y pone a discusión, incluso, otros modos posibles de lograrlos; no asigna subtareas ni subgrupos encargados de realizarlas, sino que, en caso de que las mismas surjan, trata de obtener un consenso grupal al respecto; se compromete con el grupo en todos sus aspectos: los hechos orientan sus críticas o alabanzas y no sólo participa en las tareas del grupo sino también en su atmósfera emocional (chistes, pequeñas charlas tangenciales o relacionadas con la tarea pero que relajan la tensión de la misma).

En un rol "*laissez-faire*", el líder desempeña una parte mucho más pasiva. Su fundamento de liderazgo puede ser la expertise, el prestigio referido o una legalidad psicológica; sin embargo, no asume activamente su papel, no participa ni se compromete; tan sólo está presente para que el grupo pueda recurrir a él en caso de ser necesario (haciendo, al mismo tiempo, el menor número de suge-

rencias posibles), o para orientar al grupo hacia la tarea en caso de que ésta haya sido abandonada.

Cada tipo particular de liderazgo (debemos recordar que los mismos son tipos "puros", abstractos, de laboratorio, y que en la compleja realidad grupal sólo podemos decir que un liderazgo es, por ejemplo, predominantemente autoritario, pero no obstante, las conclusiones obtenidas mantienen su vigencia y validez) determina claramente estilos distintos de comportamiento o "atmósferas de grupo". En un liderazgo democrático las relaciones entre los miembros son solidarias, de carácter más personal y amistosas; aparecen mayores diferencias personales y los miembros se encuentran más orientados con relación a los objetivos, necesidades e intereses del grupo; existe mayor estabilidad, satisfacción, responsabilidad, compromiso, gratificación y calidad en la tarea.

En un liderazgo laissez-faire encontramos falta de incentivo y ausencia de técnicas necesarias para arribar a decisiones y planeamiento cooperativo; a menos que aparezca un líder endogrupal de otro tipo (democrático o autoritario), las fuerzas tendientes a la dispersión del grupo son cada vez mayores.

El liderazgo autoritario provoca dos tipos de reacciones excluyentes: una "agresiva" y otra "apática"; el tipo de reacción que sobrevenga estará en relación a la dependencia de los miembros respecto del líder y de la actitud represiva por parte de éste. La reacción agresiva implica rebeldía y una amistad mutua entre los miembros; ambas faltan en el grupo apático. Todo liderazgo autoritario genera frustración entre los miembros: es aquí que encontramos la explicación de la reacción "apática"; ahora bien, la frustración puede transformarse —si las circunstancias así lo permiten— en agresión: aquí nos encontramos con la reacción "agresiva", esta agresión puede dirigirse hacia distintos objetivos: el líder (rebeldía), exogrupos o personas ajenas al endogrupo, y finalmente hacia miembros del propio grupo (en este caso nos encontramos con el típico fenómeno del "chivo emisario" —aquel sobre quien se descargan las agresiones y tensiones—, característico de este tipo de grupo autoritario). En el subtipo "apático" existe menor satisfacción, responsabilidad, compromiso, gratificación y calidad de la tarea que en los grupos democráticos, y lo mismo puede decirse para el subtipo "agresivo", a excepción de una diferencia: la rapidez; pero esta única ventaja del liderazgo autoritario sobre el democrático es engañosa: con el tiempo la frustración o agresión es cada vez mayor, las relaciones entre los miembros se deterioran progresivamente y esto re-

percute sobre la rapidez de la tarea; la aparente ventaja de los primeros momentos se diluye indefectiblemente.

Es indudable la efectividad de los liderazgos democráticos por sobre los otros tipos de liderazgo, ya que estos garantizan eficacia (el logro de los objetivos o tarea grupal) y eficiencia (crea, al mismo tiempo, vínculos positivos entre los miembros, un fuerte sentido de pertenencia). Un buen liderazgo grupal, instrumental y expresivo, cumplimenta estos dos aspectos ya que la falla en uno de ellos acarrea, en forma progresiva, el fracaso en el otro.

2.2. Liderazgo y coordinación

Para finalizar el análisis de la estructura de liderazgo como componente del sistema grupal, y como paso previo al estudio de la dinámica observable del grupo, trataremos de delimitar la figura del coordinador, como rol diferenciado del rol de líder.

Para esto recurriremos a un breve parangón. Entendíamos por liderazgo un tipo especial de relación de influencia; entendemos por *coordinación* también un tipo especial o peculiar de *relación* entre un individuo y otros, en la cual el primero —al que pasamos a denominar “coordinador”— *coordina u organiza las actividades de los demás en forma tal que facilita un autoaprendizaje de mejores comportamientos*. Puede o no ser miembro del grupo, pero debe comprometerse con el mismo —operando con una actitud democrática— o sus esfuerzos serán estériles. No es precisamente un líder, pero puede llegar a serlo. Más bien opera reconociendo implícitamente los líderes positivos que el grupo se ha dado, actuando sobre el mismo a través de ellos. Su posición es, como la del líder, diferenciada, pero sus funciones son distintas. Analizaremos las mismas con mayor detenimiento en un próximo capítulo.

2.3. Las estructuras de comunicación y liderazgo

Hemos señalado como elemento básico para describir la estructura manifiesta u observable de un grupo a los canales de comunicación o “lazos” entre los miembros que lo componen; estos canales configuran redes. Estrictamente hablando, una red se define como un sistema de enlaces entre los miembros que utilizan todos los canales de comunicación disponibles; una estructura es

una red en la que, de hecho y por diversas razones, algunos canales no son utilizados. Esta realidad de hecho nos conduce a la explicitación de una serie de fenómenos cuya identificación es sumamente conveniente a los efectos de nuestro operar.

Por de pronto comenzaremos señalando el estrecho vínculo entre la estructura de comunicación y la de liderazgo; así un miembro ocupará una posición central en la estructura de comunicación en la medida en que ejecute roles de liderazgo instrumental que requieran, necesariamente, capacidad de procesar información, recibiendo, reteniendo o transmitiendo; otro ocupará una posición central en la estructura de sentimientos en la medida en que ejecute roles de liderazgo expresivo y procese, fundamentalmente, mensajes de primacía emocional; un tercero ocupará una posición central en la estructura de poder en la medida en que goce de un alto status o ejecute funciones de autoridad. Coincidentemente, una posición diferenciada de mayor o menor centralismo en la estructura de liderazgo se corresponderá con una posición diferenciada de mayor o menor centralismo en la estructura de comunicación.

Así una red en la cual los miembros difieran de acuerdo a un mayor o menor centralismo es una *red diferenciada*; en las redes diferenciadas (y de hecho, todas las redes no experimentales son redes de mayor o menor diferenciación interna) las personas o subgrupos más centrales serán los mejor informados y más influyentes; estos estarán, a su vez, en mejor posición para la corrección de los errores originados en perturbaciones diversas y serán los miembros más indispensables del grupo.

Decíamos que en un rol de liderazgo democrático el coordinador favorece las discusiones del grupo y orienta las decisiones bosquejando los pasos necesarios para alcanzar los objetivos; esta es una manera de afirmar que una de sus funciones es extender al máximo posible los canales de comunicación entre los miembros tratando de establecer una red totalmente conectada (variante derivada de las redes circular y radial). Podemos afirmar que cuanto mayor sea el número de canales entre los miembros, más rápidamente estarán todos igualmente informados (suponiendo que todos los miembros se comunican mediante todos los enlaces a su disposición). Es evidente también que cuanto mayor sea el número de canales en la red, mayor será el número de miembros que obtendrá información en una sola transmisión.

A partir de la existencia de posiciones diferenciadas en la estructura de comunicación, debemos introducir un nuevo concepto:

el de *diámetro* o "distancia más corta" (menor número de canales) entre los miembros más lejanos que participan de una misma red. Deducimos, entonces, dos nuevas proposiciones, que complementan las enunciadas anteriormente: cuanto menor sea la suma de todos los canales de comunicación existentes en la estructura grupal, mayor será el número de integrantes que estará mejor informado después de una transmisión; asimismo, cuanto menores sean los diámetros, más pronto estarán todos los miembros plenamente informados. Estos dos enunciados hacen referencia a un mismo fenómeno: la necesidad de reducir al mínimo posible la existencia de enlaces o canales superfluos e innecesarios, fenómeno éste que puede controlarse a través de grupos de discusión coordinados con una actitud democrática.

De acuerdo a nuestros objetivos, introducimos un último concepto: decimos que el mismo miembro a través del cual debe transmitirse la información desde una subred a otra, desde un subgrupo a otro o desde un grupo a otro, y que vincula a ambas partes, está en la posición de una "célula abierta". Después que la información penetra a través de las "células abiertas", el grupo pone en juego sus recursos para manejar esa información de la mejor manera posible. Si nuestro objetivo es introducir cambios de actitudes hacia la salud en los miembros es, obviamente, una ventaja importante el que las "células abiertas" a través de las cuales entramos en contacto con el grupo, sean lo más centrales posible y estrechamente interdependientes, ya que pueden tener acceso, cada una de ellas, a diferentes partes de la estructura grupal.

Ahora bien, debemos reconocer las limitaciones a la comunicación que, de hecho, existen en los grupos, y son atribuibles a las personalidades de los miembros: así encontraremos distintos grados de emisión o recepción de mensajes. Aquellos que se comunican con mayor frecuencia tienden a dirigirse la palabra unos a otros y a apoyarse entre sí; al mismo tiempo suelen ser considerados y considerarse como los más productivos; de esta manera refuerzan su liderazgo o centralidad y alejan de la misma a los demás miembros. En estas circunstancias aquellos participantes alejados de las posiciones centrales, relegados a ocupar posiciones denominadas de "bajo status" tienden a inhibir sus propios aportes y a comunicar relativamente con mayor frecuencia su aprobación o desaprobación a lo sugerido: he aquí una situación disfuncional en la cual se limita la comunicación y el liderazgo tiende a divorciarse de la capacidad.

Es por esta seria limitación que proponemos los pequeños grupos de discusión como un instrumento para difusión de información y cambio de actitudes: en un período dado de tiempo, los participantes de un grupo pequeño pueden contribuir a una discusión más que los integrantes de un grupo grande y las personas más silenciosas tienen así mayor oportunidad para participar y comprometerse en una acción común. En la situación de grupo "grande" pueden sentir que sus opiniones no han sido tomadas suficientemente en consideración, ya que sus sugerencias no son aceptadas a no ser que el líder las acepte y las repita; de esta manera aparece el descontento y la insatisfacción y se reduce su compromiso con la acción que se ha decidido llevar a cabo.

Dejamos acá el estudio de las estructuras manifiestas de comunicación y liderazgo para encarar el correspondiente a la dinámica manifiesta: el proceso interaccional y los roles desempeñados durante el mismo. Pero estos ítems serán temas de los próximos capítulos.

Capítulo IV

La dinámica manifiesta: roles funcionales y disfuncionales de los integrantes de un grupo

El presente capítulo está dedicado al análisis de los procesos de locomoción entendidos como procesos de producción grupal, y de los procesos de mantenimiento, distinguiendo —entre estos últimos— a los de facilitación y de regulación. Estrechamente vinculados a las funciones de locomoción y mantenimiento veremos los roles por los que se desempeñan esas funciones, clasificándose en *roles funcionales* (los de locomoción y mantenimiento) y *roles disfuncionales* (o roles individuales).

En todo grupo, al comenzar a funcionar como tal, se produce necesariamente un proceso de diferenciación de roles equivalente al proceso de división del trabajo: los integrantes van desempeñando distintas funciones necesarias para el desarrollo de la tarea. Esta diferenciación se hace cada vez más compleja y afecta tanto a los roles que están directamente vinculados con dicha tarea como a los roles orientados hacia el grupo mismo a fin de regularlo y perpetuarlo manteniendo o modificando su forma de trabajo. Pero también encontraremos roles que están orientados hacia la satisfacción de necesidades individuales de los integrantes, irrelevantes para la tarea y el grupo. A los primeros se los denominó “roles funcionales”, y a estos últimos “roles disfuncionales”).

Los roles funcionales o disfuncionales que pueden desempeñar los miembros de un grupo fueron analizados por Kenneth Benne y Paul Sheats, dos de los primeros colaboradores de Lewin, quienes trataron de establecer las diversas funciones necesarias para el desarrollo de un grupo de discusión y facilitar el logro productivo de sus objetivos.

Benne y Sheats partieron de la existencia identificable de roles o conductas que son relevantes, funcionales, “positivas” para el crecimiento del grupo y logro de sus objetivos; también existen conductas o roles identificables que son improductivos, o disfuncionales, que obstaculizan el funcionamiento del grupo, y que van acrecentando en consecuencia, las fuerzas que tienden a la dispersión grupal.

Diferenciaron a las primeras fuerzas —aquellas que facilitan la cohesión y son positivas para el logro de los objetivos grupales— en *roles de locomoción* y *roles de mantenimiento*. Roles de locomoción serán los de tarea, fundamentalmente intelectivos, mientras que los de mantenimiento serán de tipo afectivo. También identificaron a los roles o conductas disfuncionales, “negativos” para la tarea grupal y les dieron el nombre de *roles personales* o *individuales*, ya que en última instancia estas conductas no son roles orientados hacia el grupo, sino que están orientados hacia la satisfacción de necesidades individuales que poco o nada tienen que ver con las actividades que fundamentan los objetivos grupales.

Los roles para la tarea del grupo (*locomoción*) comprenden once posibles conductas diferentes: los *roles de mantenimiento* constituyen siete alternativas posibles; se han discriminado también ocho *roles disfuncionales* distintos; vamos a verlos con detenimiento.

4.1. Roles para la tarea del grupo, roles de locomoción o roles de progresión

La tarea fundamental de todo grupo es la de seleccionar, definir y resolver problemas comunes; así Benne y Sheats identificaron a los roles de locomoción como aquellos que facilitan y coordinan las actividades de resolución de problemas. Todo integrante de un grupo puede desempeñar más de un rol en una misma intervención; es decir no diferenciaron características de personalidades, sino tipos de conductas que ejecutan los miembros de un grupo, con las cuales facilitan (u obstruyen, tal el caso de los roles individuales) la consecución de una tarea. En consecuencia, un integrante puede desempeñar, en una sola intervención, más de un tipo de rol y varios roles en una serie de intervenciones sucesivas. Generalmente estos roles pueden ser y son desempeñados tanto por los miembros como por el “líder” del grupo.

Benne y Sheats identificaron y diferenciaron los siguientes roles de locomoción:

a) Rol de *iniciador-contribuyente* (sugiere o propone al grupo nuevas ideas o formas diferentes de ver el objetivo o problema del grupo).

b) Rol de *inquiridor de información* o rol de buscar información (pregunta para aclarar las sugerencias hechas).

c) Rol de *inquiridor de opiniones*, o de buscar opiniones (pregunta para aclarar los valores involucrados en las sugerencias).

d) Rol de *informante* (aporta información).

e) Rol de *opinante* (expresa creencias y opiniones enfatizando los valores involucrados en ella).

f) Rol de *elaborador* (reformula las opiniones y la información manejada por el grupo).

g) Un rol que ha sido denominado de varias maneras: *esclarecedor*, *clarificador*, *sintetizador* o *coordinador emergente* (para diferenciarlo del coordinador explícitamente propuesto para coordinar un grupo de discusión), muestra y clarifica las relaciones entre las diversas ideas o sugerencias.

h) Rol de *orientador* (define o redefine la posición del grupo respecto a sus objetivos).

i) Rol de *crítico evaluador* (analiza las realizaciones del grupo en función de alguna norma o serie de normas).

j) Rol de *dinamizador* (incita al grupo a la acción o a la toma de decisiones).

k) Por último vamos a tener dos tipos de roles más burocráticos: *secretario* (registra los contenidos discutidos por el grupo) y

l) Rol de *técnico de procedimientos* (facilita el movimiento grupal distribuyendo material, realizando tareas de rutina, disponiendo grabadores y sillas, etc.).

4.2. Roles de mantenimiento

Han sido llamados también roles de mantenimiento y constitución del grupo; son aquellas participaciones que tienen como finalidad la configuración de actitudes positivas hacia el grupo, tendientes al mantenimiento emocional del mismo; apuntan en última instancia a que el grupo continúe siendo un grupo. Todo integrante puede desempeñar más de un rol en intervenciones sucesivas (al igual que en los roles de locomoción); asimismo, como en aquellos, si bien algunos de estos roles van a ser desempeñados por los miembros, otros —muchos más— van a ser desempeñados por el “líder de mantenimiento”.

Entre los roles de mantenimiento vamos a encontrar:

a) Rol de *estimulador* o alentador (elogia, está de acuerdo, muestra solidaridad, etc.).

b) Rol de *conciliador* o armonizador (intermediario entre diferencias de otros miembros, concilia desacuerdos, mitiga tensiones, “vuelca aceite en aguas agitadas”, etc.).

c) Rol de *transigente* (cede parte de su posición para llegar a acuerdos), también denominado: *favorecedor de compromisos*.

d) Rol de *guardagujas*, *guarda tranqueras* o *regulador de comunicación* (intenta mantener abiertos los canales de comunicación, estimulando o facilitando la participación de todos).

e) Rol de *seguidor* (sigue el movimiento grupal en forma pasiva).

f) Rol de *legislador* o “ideal” (se expresan normas y se intenta aplicarlas en el funcionamiento o en la evaluación de la calidad de la interacción grupal, similar al “crítico-evaluador”, pero dedicado al funcionamiento grupal).

g) Rol de *observador* del grupo o *comentarista* (se registran diferentes aspectos del proceso de interacción y realimenta al grupo con dichos datos); puede ser un rol “participante” —con comentarios periódicos acerca del procedimiento grupal— o “silencioso”.

4.3. Roles disfuncionales

Son roles “individuales”, intentos de satisfacer necesidades individuales sin relación directa alguna con la tarea del grupo; son conductas que no están orientadas hacia el crecimiento ni al mantenimiento del grupo, sino tentativas de utilizar el ambiente del grupo como un medio para satisfacción individual narcisística. Postularé que su aparición frecuente es indicadora de la existencia de problemas y conflictos endogrupales no resueltos; en tal medida son síntomas del deterioro del proceso grupal. En términos de Thelen, serían indicadores de “problemas de proceso” no resueltos; por ejemplo, síntomas de que está operando un “conflicto de grupos superpuestos” no resuelto.

Thelen postuló una serie de axiomas que hacen al sistema de regulación grupal: en uno de ellos dice que “una participación de un miembro, una vez realizada, ya no pertenece a él, sino que pertenece al grupo”; propone, en consecuencia, que todas las conductas problemáticas ejecutadas por los integrantes de un grupo son problemas del grupo, excepto en los casos extremos; en estos “ca-

sos extremos", la ejecución de roles individuales ya no es un indicador de problemas de proceso grupal: en todo caso el problema para el grupo será cómo enfrentar y modificar esa conducta.

Indudablemente, de acuerdo a nuestra estructura de personalidad, existe una mayor disposición a ejecutar ciertos roles más que otros; ya sean éstos de locomoción o de mantenimiento; pero la *ejecución repetida de roles individuales en un momento dado de una situación grupal es un síntoma inequívoco de conflictos no resueltos y consecuente deterioro del proceso grupal*.

Veamos los *roles disfuncionales o individuales*. En muchos de ellos su denominación nos exime de mayores aclaraciones.

a) Rol de *agresor*.

b) Rol de *obstructor* (expresa desacuerdos "sin razones", se retrotrae a problemas ya resueltos).

c) Rol de "*buscador de reconocimiento*" (o de suministros narcisistas para la autoestima, busca llamar la atención sobre sí mismo vanagloriándose, etc.).

d) Rol de *confesante* (aprovecha la oportunidad proporcionada por el ambiente del grupo para expresar sentimientos personales sin vinculación alguna con la tarea explícita, confunde grupo de trabajo con un grupo terapéutico, etc.).

e) Rol de *mundano* o "play boy" (conducta por la que se hace alarde de falta de compromiso con los procesos grupales, "ya está de vuelta", cínico, subestima a los demás, etc.).

f) Rol de *dominador* (usa la conducta agresiva como medio para imponer su dominio, no permite participaciones, etc.).

g) Rol de *buscador de ayuda* (intentá lograr una respuesta de simpatía a través de expresiones de inseguridad, confusión personal o depreciación de sí mismo).

h) Rol de *defensor de intereses especiales* (se defienden intereses ajenos al grupo, correspondientes a un grupo de pertenencia alternativo —por ejemplo, político—, sin relación alguna con la tarea).

Conviene recordar que en una única intervención, un solo integrante puede desempeñar más de un único rol: así puede empezar a hablar ofreciendo información relacionada específicamente con la tarea grupal (rol de informante), continúa haciendo uso de la palabra para relacionar esta información con la situación actual del grupo y los objetivos del mismo (rol de orientador) y finalizar profundizando la idea expuesta anteriormente (rol de elaborador) al mismo tiempo que sugiere que los demás aporten sus ideas al respecto (rol de guardajugas, abre canales de comunicación).

También un mismo tipo de rol puede ser ejecutado por más de un integrante en una misma situación: así, por ejemplo, ante un empujamiento, podemos encontrar varios miembros que están ejecutando, con diversos contenidos, el mismo rol de obstructor. Y acá *marcamos nuevamente la diferencia entre rol y contenido*: varios integrantes, cada uno con un contenido distinto, ejecutan un mismo rol de obstructor.

Para finalizar debemos señalar que en distintas etapas de selección y solución de problemas, los grupos van a tener diferentes requerimientos de roles; y que un mismo grupo, incluso en diferentes etapas de su "vida", tendrá diferentes requerimientos de roles, que van a estar siempre en función del momento de desarrollo y del nivel de madurez del grupo.

4.4. Interjuego grupal de roles

Una indagación diferenciada de la dinámica de un grupo permite encontrar roles orientados hacia la producción grupal que se centran fundamentalmente en la tarea (en lo que hace al trabajo de información), roles que se centran fundamentalmente en la cohesión (mantener la unidad del grupo) y una serie de roles que tienen características predominantemente individuales y suponen —desde la perspectiva de Benne y Sheats— un cierto conflicto entre los objetivos grupales y las necesidades personales de los integrantes, y que desde nuestra perspectiva operan como indicadores de una situación de conflicto grupal no elaborado ni resuelto, porque entran en juego en tales circunstancias arcaicos mecanismos de disociación e identificación proyectiva-introyectiva que conducen a la adjudicación y depositación de objetos internos sobre dichos roles y/o situación conflictiva.

La fijeza y movilidad de roles, a través del interjuego grupal en los mismos, también estará vinculada a la situación de conflicto. En la *fijeza o movilidad de roles* encontraremos la posibilidad de realizar un principio de evaluación de la dinámica grupal: roles fijos que se traducen en una situación estereotipada indican dificultades, *situaciones de conflicto no resuelto* a encarar tanto a nivel del grupo como de los integrantes que se sitúan —o son situados— en dichos roles fijos; la movilidad de roles indica una elaboración de los problemas y una situación de aprendizaje transformadora más clara, en el sentido que se puede hacer frente a los obstáculos epis-

temológicos y epistemofílicos suscitados por la tarea y/o la circunstancia grupal.

El interjuego de roles puede ser complementario o suplementario. Los roles complementarios caracterizan una situación cooperativa y los roles suplementarios son —casi siempre— índices de una situación competitiva. Afirmamos que la situación de interacción cooperativa es función de roles complementarios porque la conducta de un integrante —el rol que desempeña— no se presenta o no es percibida como un obstáculo que impide alcanzar el objetivo grupal por parte de los otros, sino que lo que ésta hace ayuda a los demás a alcanzarlo. La relación de roles suplementarios supone oposición y competencia; observamos la competencia cuando lo que “el otro” hace es experimentado como un obstáculo para lo que nosotros queremos alcanzar.

Contrariando a Benne y Sheats, e incluyendo una perspectiva psicoanalítica, Arsenian, Senrad y Shapiro postulan que los roles que aquellos consideraron como no relevantes al grupo (los roles individuales o disfuncionales) pueden, incluso, servir primariamente a ciertas funciones grupales. Acuerdan que si bien hay momentos en que el comportamiento está dirigido hacia la satisfacción de las necesidades individuales por sobre las grupales; sostienen que una vez que el grupo se ha desarrollado, la mayoría de las acciones y sentimientos están orientados y determinados por el grupo mismo: por eso dichos roles —planteados como “disfuncionales” o individuales por Benne y Sheats— pueden ser también “funcionales”, porque cumplen con un cierto tipo de “función integral” para el grupo.

A partir de su trabajo con grupos psicoterapéuticos y de laboratorio Arsenian, Senrad y Shapiro observaron que todo grupo guarda en su seno el germen de su propia destrucción; e intentaron retomar ciertos postulados de la dialéctica de las pulsiones aplicados al estudio de los grupos; así se interesaron, en principio, por los significados empíricos y conceptuales de las fuerzas de cohesión y dispersión, postulando que las mismas pueden ser vistas —en los pequeños grupos— como funciones integrales que se consolidan y manifiestan a través de “racimos de roles”.

Propusieron complementar, entonces, el concepto de rol —al que veían como compuesto de (o si no dominado por) factores personales— con el concepto de “racimo de roles” —definido fundamentalmente por aspectos situacionales— a partir de postular que la unidad de acción y, en consecuencia, del proceso grupal, no está dada generalmente por un individuo y su rol sino, con frecuencia,

por un par o estructura mayor. Introducen entonces la noción de “racimos de roles” para señalar que algunas pautas de conductas recurrentes están sobredeterminadas por los requerimientos de la estructura y dinámica grupales. Esto permitiría explicar —incluso en el orden de lo determinado— el hecho de que muchas veces el individuo, en grupo, piensa, siente y actúa de manera diferente a como lo haría si estuviera solo o aislado.

Arsenian, Senrad y Shapiro postulan, entonces, para los pequeños grupos, la articulación de “racimos de roles” que —en determinadas circunstancias— cumplen una función integradora, ya que pueden servir para expresar afectos negativos como la agresión (cualquiera sea su origen), sin que disgregue al grupo. Así se interesaron por establecer los vínculos de la teoría freudiana —que señala que la esencia de un grupo se basa en los lazos libidinales que existen en él— con la vehiculización de los impulsos agresivos.

Nuestra cultura establece límites grupales respecto a la tolerancia y expresión tanto de los afectos amorosos como de los hostiles. La descarga catártica de afectos —sobre todo los “negativos”— tiende a la dispersión grupal, excepto bajo ciertas condiciones. Si la agresión puede ser instrumentada para el logro de las metas grupales, se neutraliza su función de dispersar y destruir: podríamos decir, entonces, que se la inhibe en su fin, por ejemplo, a través de la sublimación.

La intensidad de los afectos positivos y negativos requiere, entonces, ser regulada, a efectos de la preservación y subsistencia del grupo. De esta inhibición resultarán tensiones e inconformismos residuales, que generalmente producen afectos o sentimientos ambivalentes. *Estos sentimientos positivos, negativos y ambivalentes se articulan y manifiestan como “funciones integrales” a través de “racimos de roles” vinculados estrechamente a la cohesión, la dispersión y la ambigüedad.*

Los “racimos de roles” asociados a sentimientos ambivalentes tienen las funciones de suspender la acción grupal, “suspendiendo” los procesos grupales mediante la neutralización de las tendencias que pugnan hacia extremos de integración o dispersión que generarían excesiva tensión y ansiedad entre los integrantes: posponen la acción al mismo tiempo que mantienen abiertos los canales de comunicación grupal y disponibles las funciones de locomoción. Los racimos de roles ambivalentes operan tanto para neutralizar fuerzas que tienden a producir una excesiva cohesión (que generarían una mayor tensión) como para neutralizar las fuerzas de dis-

persión (agresivas, por ejemplo) logrando de esta manera mantener al grupo unido y disponible para la tarea.

Todo pequeño grupo produce un conjunto o "racimo" de roles cuya función es la expresión y descarga de sentimientos negativos; un segundo conjunto de "racimos" cuya función es la expresión y descarga de afectos positivos, y un tercer "racimo" cuya función es la expresión y descarga de sentimientos ambivalentes o mixtos. Cualquier rol puede, entonces, insertarse al servicio de uno o más de dichos racimos.

Paso a ejemplificar. Pocos racimos de roles permiten expresar activamente los sentimientos mixtos o ambivalentes y se encuentran tan nitidamente diferenciados como aquél que se articula alrededor de un chistoso o bromista, una vez que disponemos nuestra percepción para comprenderlo como una estructura de roles que abarca a más de un integrante. Otro claro ejemplo encontramos en el chivo emisario, analizado magistralmente por Pichón Riviere. Aquí tampoco se trata de un único rol, el de "chivo", sino que involucra otros roles "expiadores" que castigan al "chivo". Así también el bromista necesita "socios de rol" que configuran una estructura mayor en "racimo"; alguien objeto de burla, otro que le sigue la corriente, etc. Si un racimo es ejercido por una sola persona, puede dejar a otro u otros integrantes silenciosos o inactivos.

Ahora bien, lo significativo de esta postulación no se agota en la propuesta de articular racimos de roles por sí mismos, sino también debemos destacar la función integral que el racimo de roles cumple: así los "racimos" pueden ser intercambiables. Por ejemplo, los afectos "negativos" descargados sobre un chivo emisario (cabe aclarar que todo "chivo" sirve para unir al grupo, y por eso es postulado como un racimo ambivalente), pueden expresarse a través de ingeniosidades hostiles. Si el grupo se ve favorecido por la presencia de un "bromista sagaz" que expresa la hostilidad grupal a través de agudezas, tendrá menos necesidad de un "chivo emisario". El racimo de roles es distinto, pero su función integral, de descarga de sentimientos hostiles, es la misma.

Ciertos racimos permiten la expresión de los sentimientos amorosos, cuando el líder grupal no se preste a ser objeto de los mismos: entonces el grupo puede buscar a un integrante que se adecue al racimo de "ser el favorito": por ejemplo, varias personas, alternativamente, pueden sufrir pequeñas desgracias o injusticias que requieran de los afectos del grupo; otras pueden mostrar la necesidad de afecto a través de enfermedades, etcétera.

La importancia del enfoque de Arsenian, Senrad y Shapiro sobre la dinámica de los roles, radica en su intento de comprender el interjuego grupal de roles en función del grupo como totalidad, por un lado, y por destacar, en consecuencia, que los roles individuales diferenciados por Benne y Shents no pueden surgir como roles aislados, sino entroncados en una articulación de roles: configuración de roles donde exista complementariedad pero también suplementariedad, esa particular "complementariedad-suplementariedad" que se daría, para el caso, por ejemplo, del chivo emisario entre víctima y victimarios; complementariedad que emerge como una estructura particular de roles que desplaza o desliza, expresa al mismo tiempo que encubre, un conflicto subyacente.

Una segunda y significativa perspectiva aportada por este enfoque señala que las articulaciones grupales de racimos de roles cumplen una determinada función en relación a un conflicto; función que, incluso, puede derivarse en una contención de la situación conflictiva para mantener —en determinadas circunstancias, patológicamente— la cohesión grupal. Esta perspectiva, entonces, nos permitirá dirigirnos —en un grupo de discusión, por ejemplo— desde los niveles de lo manifiesto hacia los niveles de lo latente y desentrañar el conflicto subyacente y la forma particular cómo el grupo lo enfrenta a partir del tipo de vínculos que se configuran. Por otro lado, también nos permitirá articular al mantenimiento de la cohesión así lograda con la "ilusión grupal", permitiéndonos establecer una relación entre la cohesión y lo imaginario. Pero sobre esto volveremos más adelante, al trabajar sobre la cohesión grupal, su función y su significado.

Finalmente, sólo cabe aclarar que esta forma de comprender la dinámica de los roles supone tener presente la interrelación entre "verticalidad" y "horizontalidad" postulada por E. Pichón Riviere; allí también los roles son emergentes de la situación grupal en su conjunto.

4.5. La dinámica de roles y el conflicto grupal

Benne y Sheats no se propusieron ir más allá de un planteo descriptivo; su trabajo es de 1940 y es uno de los primeros de la escuela lewiniana; permite a un observador o coordinador discriminar el tipo de conductas que apuntan a facilitar y coordinar los esfuerzos grupales en cuanto a la definición de objetivos y medios pa-

ra alcanzarlos (los roles de locomoción), el tipo de conductas que comprenden preocupaciones afectivas, mantienen la moral del grupo, reducen los conflictos interpersonales, en fin, que brindan seguridad (los roles de mantenimiento) y, finalmente, el tipo de conductas que van en detrimento de la tarea y la cohesión (los roles individuales). Es un trabajo pionero, del cual todos los enfoques posteriores son deudores.

Pero en este trabajo falta —y esa ausencia es fundamental— una teoría del conflicto; si nos quedamos en la perspectiva de Benne y Sheats —y nada más— parecería ser que el conflicto aparece en un grupo (o que el conflicto es introducido en el grupo) porque sus integrantes ejecutan roles individuales. Y esto no es así. En todo caso, los roles individuales articulados en racimos (que cumplen, a su vez, funciones integrales) serán indicadores de la existencia de conflictos no resueltos.

Decimos que son indicadores de conflictos no resueltos —y no solamente de la existencia o la ausencia de uno o varios conflictos— porque *consideramos al conflicto no sólo como núcleo del grupo y, en consecuencia inherente al mismo, sino también como fundamental motor de cambio, y consecuentemente, al proceso de resolución del conflicto como uno de los procesos esenciales de la dinámica grupal. El conflicto, entonces, nunca es introducido en el grupo porque los miembros ejecutan roles individuales, sino que es inherente al mismo; y en todo caso, los roles “individuales” serán indicadores de la existencia de un conflicto que permanece sin ser resuelto, afectando la eficacia y eficiencia del grupo en relación a la tarea y la pertenencia de sus miembros.*

En síntesis, la diferenciación de roles en pequeños grupos de discusión que proponen Benne y Sheats parece interesante, tanto por lo que *descubre* como por lo que *encubre*. Por lo que descubre: una primera descripción y clasificación exhaustiva de conductas desempeñadas por los miembros, que no pretende ir más allá de un mero nivel descriptivo. Por lo que encubre: una significativa ausencia, una teoría del conflicto y sus funciones.

La presencia de esta ausencia nos conduce a señalar la segunda perspectiva crítica. Creemos que las funciones de locomoción pueden ser encaradas como el equivalente grupal de los procesos de producción, y los procesos de mantenimiento como el equivalente de los procesos de reproducción y producción de las condiciones de producción; los procesos de mantenimiento, desde esta perspectiva, serían los encargados de reproducir el equivalente grupal a las

fuerzas productivas y a las relaciones de producción. Las motivaciones y los esfuerzos que los miembros del grupo disponen para la consecución de los objetivos grupales pueden ser vistos como el equivalente de las fuerzas productivas; estas motivaciones, causa y consecuencia de la cohesión, son incentivadas por el “salario” de las gratificaciones que el participante recibe por su pertenencia al grupo y el logro de sus objetivos. La reproducción de las relaciones de producción se observaría en la configuración de estereotipias, de aparición recurrente —sobre todo— en los primeros momentos del trabajo grupal; indican el carácter alienado y alienante de las relaciones existentes, y persistirán de no ser señalados —por un coordinador, por ejemplo— para que el grupo, luego de hacer insight, las resuelva. Estereotipias que son efecto de la evitación y de la pseudo-resolución de conflictos mediante la negación, externalización, etc., de los mismos; situación ésta —la existencia de conflictos no resueltos— que, según proponemos, es indicada por la aparición de roles individuales ejecutados por los miembros.

En síntesis, podemos entender al pequeño grupo como instrumento —para referirnos a la clasificación ofrecida en un texto anterior— ya sea un pequeño grupo de discusión o uno terapéutico, como una unidad de producción, o sea un agrupamiento social mínimo que tiene a su cargo un aspecto del proceso de producción. *En consecuencia, en todo pequeño grupo podríamos encontrar el equivalente de los factores de producción interrelacionados recíprocamente: los recursos o materias primas, los instrumentos y las personas.*

En el grupo —de trabajo, de discusión o terapéutico—, la producción va a referirse a la obtención de un aprendizaje dirigido hacia la realidad externa, por un lado, y hacia “uno mismo” —“insight”— por otro; el grupo mismo será, en parte, instrumento de producción: la interacción cooperativa de sus miembros, los señalamientos o interpretaciones del coordinador, etc.; finalmente, las materias primas son los problemas, sus contenidos, los obstáculos, los conflictos sobre los que se aplica el instrumento y las estereotipias que se oponen a la elaboración del producto.

Así como toda producción presupone la construcción y mantenimiento del instrumento y mediante el funcionamiento del mismo la elaboración de un producto, en el grupo encontraremos también estas operaciones: las de armado y mantenimiento del grupo, por un lado, y las actividades de investigación y resolución de problemas, por otro. Y esto en todo “grupo como instrumento”, ya sea un grupo terapéutico, un grupo de discusión o un grupo operativo, un labo-

ratorio, etc. En ellos encontraremos —como hemos visto—: un nivel general compartido por todos los integrantes del grupo; un nivel particular dado por la asunción y adjudicación de roles, que se van a distribuir, repartir y compartir en cada “aquí y ahora” para resolver un conflicto/obstáculo que impida la elaboración de la tarea; y un nivel singular, porque cada rol se asume y se desempeña de acuerdo a una problemática que es siempre individual.

Si el grupo evoluciona, cada problema/conflicto, identificado, enfrentado y resuelto se convierte en un insight en el que los miembros descubren que su actividad de conocer es una de modificación de modalidades estereotipadas de vínculos, con lo que se crean nuevas situaciones que replantean, a su vez, nuevos conflictos y nuevos problemas. O lo que es lo mismo, el grupo se transforma en un “campo vivencial de crecimiento y desarrollo”, ya no a partir de un mero “control de ansiedades”, sino de una elaboración de las mismas que permita la incorporación de nuevos roles conjuntamente con la modificación de los roles estereotipados. Aquí nos encontramos con una nueva perspectiva del grupo como “campo de aprendizaje de roles”.

Ahora tenemos que agregar que *así como en todo pequeño grupo de discusión se reproducen las condiciones de producción social, en todo grupo terapéutico —en la medida en que priman la estructura y la dinámica inconscientes— se van a reproducir las condiciones de producción del sujeto.* La estructura inconsciente del grupo —según Bion— nos remite a la triangularidad, a la escena primaria y a las defensas instauradas frente a ella, a los elementos básicos para la emergencia del sujeto.

Así como en la situación analítica individual el paciente reproduce, en la relación transferencial con el terapeuta, su propia historia —no la real, objetiva, sino la de su realidad psíquica—, en el grupo terapéutico el participante, a través de los roles que juega en función de la estructura y dinámica grupal, reproduce también, y transferencialmente, los modos aprendidos de relación que actualizan en el aquí y ahora su historia personal.

Pero tenemos que preguntarnos: ¿el grupo, como unidad, qué historia reproduce? El grupo, entendido como una unidad, carece de historia en el sentido de una misma y única historia infantil. ¿Entonces, el grupo como unidad, no reproduce ninguna historia? ¿O reproduce una historia, y en ese caso, qué historia reproduce? Esta es una pregunta bastante polémica, cuya respuesta evidencia una hipótesis a investigar: *en el grupo terapéutico se reproducen las*

condiciones de producción del sujeto en cuanto tal, como sujeto sujeto al discurso social ideológico, por un lado, y a las formaciones del inconsciente, por otro.

Cabe aquí retomar una temática anterior referida a la significación que otorgábamos a los procesos de locomoción y —sobre todo— a los de mantenimiento. Subrayar las funciones de mantenimiento implica destacar la importancia del nivel de lo afectivo en la vida y el proceso grupal. Resulta evidente que el grupo en donde lo afectivo predomina y es “razón de ser” del mismo, es el grupo familiar; lo afectivo y lo ideacional nos remiten al núcleo de lo grupal, al conflicto, al conflicto no resuelto, denunciado por los roles individuales y por la configuración de estereotipias y la aparición de una formación encubridora, lo imaginario grupal.

Todo miembro de un grupo está, en cuanto sujeto, sobredeterminado: por un lado, por un discurso social; por otro, por las formaciones inconscientes. El problema que se plantea es, entonces, el de comprender el orden de determinación de lo afectivo y lo representacional en lo grupal. Una línea de sobredeterminación nos reenvía al grupo familiar como “escena” donde, a la vez, podemos observar ese doble discurso que se cruza y hace al sujeto, discurso de lo colectivo y de lo singular.

El grupo familiar es un grupo primario; en tanto grupo primario en un grupo donde se realizan actividades múltiples, y su objetivo no es “externo” al grupo, no es un “estado de cosas a llegar” (en el sentido de modificar una realidad externa distinta a él), sino que su objetivo es “interno” al grupo, porque es el grupo mismo. En consecuencia, allí los procesos de mantenimiento van a predominar sobre los de locomoción, las actividades consumativas predominan por sobre las instrumentales, en la medida en que las consumativas tienen un carácter instrumental para el grupo. El grupo familiar, que desde la perspectiva althusseriana es un aparato ideológico, se caracteriza significativamente porque los procesos de mantenimiento tienen un predominio no sólo cualitativo, sino cuantitativo por sobre los de locomoción.

Debemos mirar con una nueva óptica a los procesos de primarización de los grupos secundarios —sobre todo aquellos que se verifican en los contextos institucionales— si nos interesa indagar la forma en que los grupos institucionales operan como aparatos ideológicos, ya que una de las formas en que opera la sobredeterminación social del sujeto en el grupo es a través de los procesos de mantenimiento. Por ese motivo no sólo hemos subrayado la impor-

tancia de estos procesos para la supervivencia del grupo en cuanto tal, sino también su significación en cuanto reproductora de las condiciones de producción.

Ahora bien, ¿cómo se produce la sobredeterminación del sujeto en el grupo, por las formaciones inconscientes y a través de los procesos de mantenimiento? Aquí tenemos que introducir a lo imaginario grupal esa ilusión que —tal como la señala Anzieu— funda al grupo situándolo en un área intermedia entre la realidad externa y la interna; posicionado como un objeto/fenómeno transicional (Winnicott), el grupo entonces opera —ya lo ha visto Bion— en un nivel imaginario y sobre la base de mecanismos defensivos muy primitivos: la disociación, la identificación proyectiva, etcétera.

Para Bion un grupo es, en primer término, un agregado de individuos que en determinadas circunstancias —carencia de un objetivo claramente definido excepto el ambiguo o indeterminado de “curarse”, carente de normas que regulen la interacción más allá de las enunciadas en el encuadre, etc.—, las condiciones de un grupo terapéutico genera un cierto fenómeno emocional y de fantasías comunes —la “mente del grupo” bajo la forma de un determinado “supuesto básico”— que, a su vez, los produce como grupo. Bion afirma que un grupo es un conjunto de individuos con un mismo nivel de regresión (cualitativa, pero no necesariamente cuantitativamente homogéneo); un conjunto de individuos que genera un imaginario que revierte sobre los mismos produciéndolos como grupo, estructura ésta que no sería privativa de los grupos terapéuticos.

Por estos motivos lo imaginario —en cuanto nivel de análisis— se recorta con cierta especificidad no bien nos acercamos al grupo como objeto de estudio; imaginario grupal que es equivalente a la fantasía en el nivel individual y a la ideología en el nivel social; porque al igual que ambos, su función va a consistir en ocupar el lugar de una ausencia, un conflicto, una contradicción en una estructura.

Cuando el grupo se transforma en un objeto libidinal para sus integrantes —y esto ocurre en todas las circunstancias— el grupo opera en el nivel de lo imaginario. Pontalis mostró en “El pequeño grupo como objeto”, que el grupo mismo puede transformarse en objeto libidinal para sus miembros; esto se hace claro en la experiencia de los grupos terapéuticos. Pero no sólo los grupos terapéuticos o de laboratorios pueden transformarse en objeto libidinal para sus integrantes: esto también ocurre —si bien de una manera algo diferente— en todo grupo familiar y en los grupos primarios en general.

Los procesos de mantenimiento —por definición, aquellos por

los cuales un agregado se convierte en un grupo y continúa siendo tal— contribuyen notablemente para que un grupo se transforme en un objeto libidinal. Y es a través de lo imaginario grupal que se verifica la sobredeterminación del sujeto, en el grupo, por el discurso y las formaciones del inconsciente.

4.6. *¿Cooperación o competencia?*

Vamos a tratar de describir las características fundamentales de las situaciones cooperativas y/o competitivas en los grupos. Muchas de estas características pueden aplicarse no sólo a los pequeños grupos sino también a los grupos grandes, razón por la cual este tema ha suscitado una serie de polémicas que sobrepasaron el marco de lo estrictamente académico e investigativo al cuestionar valores sociales vigentes.

Los primeros en trabajar este tema de manera bastante intensa, ya que elaboraron treinta y cuatro hipótesis de investigación, fueron los colaboradores de Kurt Lewin en los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento en Dinámica de Grupos. La primera reacción extra académica fue la del tristemente célebre Senador Mc. Carthy, quien les sometió a juicio acusándolos de “comunistas”.

Si bien desde una perspectiva epistemológica actual, métodos y técnicas de investigación pueden ser criticados, fue sumamente irritante que desde la ciencia “oficial” se generaran diseños de investigación que corroboraron treinta y cuatro hipótesis que cuestionaron seriamente los beneficios hipotéticos de las situaciones competitivas, tanto para los grupos como para sus integrantes cuando la “libre competencia” era considerada un valor “princeps” para la sociedad norteamericana.

Vamos a desarrollar este capítulo siguiendo los lineamientos generales de estas treinta y cuatro hipótesis corroboradas por los investigadores de los National Training Laboratories; quienes quieran profundizar en ellas, su diseño, etc., pueden encontrarlas en la revista *Human Relations*, publicadas en los números 3 y 4 del volumen correspondiente al año 1948.

Los informes de investigación fueron realizados por Morton Deutsch, redactados en el lenguaje que se utilizaba en la Dinámica de Grupo en el año 1948; un lenguaje que provenía de la Teoría del Campo; se habla de “sendero”, de “campo”, de “meta”, de “valencias”; con todo el vocabulario que utilizaba Lewin en esos años. No obstante vamos a tratar de eliminar las complicaciones innecesarias.

En la *situación social cooperativa* se definen las metas de forma tal que un integrante del grupo (o un subgrupo de una unidad mayor) sólo puede alcanzar esas metas (y, en consecuencia, sólo encontrará la satisfacción total o parcial de sus necesidades) únicamente si los demás integrantes (o subgrupos) llegan a alcanzar esa meta en forma simultánea y alcanzan también la satisfacción de sus respectivas necesidades.

Viceversa, en la *situación social competitiva*, se definen las metas en forma tal que cualquier individuo o subgrupo perteneciente al grupo que las alcance, impide o incapacita hasta cierto grado a los demás integrantes o subgrupos para alcanzar sus respectivas metas.

Así, en el primer caso, se habla de *metas promotoramente interdependientes*; objetivos interdependientes y que, a su vez, promueven un cierto tipo de actividades. En cambio, en la situación social competitiva se habla de *metas restrictivamente interdependientes*. Si los grupos tienen metas que promueven la interdependencia, sus integrantes van a tener, incluso, un desempeño de roles de tarea tal que promueva aún más dicha interdependencia. Lo opuesto, vamos a encontrar en las situaciones sociales competitivas.

Debemos aclarar que muy pocas situaciones grupales son "puras": La gente, en general, es cooperativa con respecto a algunas metas mientras que es competitiva con respecto a otras.

En la situación grupal cooperativa todos los integrantes del grupo van a ocupar las mismas posiciones relativas respecto a los objetivos. En consecuencia si cualquier integrante se locomociona para alcanzar una meta, necesariamente también se van a movilizar los demás: su progreso provoca el progreso de los otros miembros.

En la situación social competitiva, los distintos sujetos pueden ocupar tanto indistintamente las mismas como distintas posiciones respecto de la meta grupal, y cuando un individuo se locomociona con respecto a dicha meta, no sólo no produce necesariamente efectos sobre la locomoción de sus rivales, sino que afecta inevitablemente a las posiciones o distancias relativas de las posiciones entre ellos.

Así, las personas inmersas en una situación grupal cooperativa se representarán a sí mismos como más promotoramente interdependientes —solidarios, podríamos decir hoy—, en relación a los demás integrantes que componen el grupo con respecto a las metas, a la locomoción y a las dificultades con que se enfrentan. Se representarán a sí mismos como mucho más promotoramente interdependientes que los participantes de una situación social competitiva.

En consecuencia vamos a encontrar cuatro fenómenos asocia-

dos a las situaciones de cooperación que involucran a la capacidad sustitutiva, la catexis positiva, la capacidad de inducción y la actitud hacia los obstáculos.

1ª) *La capacidad sustitutiva*. Veíamos que cuando un integrante de un grupo cooperativo se acerca a la consecución de los objetivos grupales produce necesariamente un efecto de locomoción también sobre los demás miembros; en consecuencia, los demás integrantes no tienen necesidad de repetir la acción realizada: en un grupo cooperativo hay capacidad sustitutiva de acciones. Por este motivo la división del trabajo es mucho más efectiva en un grupo cooperativo que en uno competitivo. En los grupos competitivos, al no haber capacidad sustitutiva, la división del trabajo va a ser mucho más difícil de instaurar.

2ª) *La catexis positiva*. Como consecuencia de que cuando un integrante se acerca hacia su meta en un grupo cooperativo, los restantes también lo hacen, esos últimos van a catectizar positivamente a la acción del primero y van a tender a extender dicha catexis positiva desde la acción hacia la persona que la realizó. Podemos ir pensando el efecto de estas catexis positivas sobre los vínculos entre los miembros y, en consecuencia, sobre la cohesión y el mantenimiento grupal.

3ª) *Capacidad de inducción positiva*. Cuando un integrante se dirige hacia su meta, en una situación cooperativa, —y en consecuencia por su propia locomoción van a variar las posiciones de sus compañeros, que van a acercarse también— éstos van a dirigir sus propias fuerzas en la misma dirección que el primero.

Este es el primer fenómeno de la inducción positiva. El segundo fenómeno de la inducción positiva es que no sólo se van a canalizar las fuerzas en la misma dirección sino que también van a surgir nuevos esfuerzos adicionales a los ya existentes, también canalizados en esa misma dirección.

En las situaciones competitivas, por el contrario, no existe la capacidad sustitutiva; encontramos una catexia negativa (porque cada vez que A se dirige hacia su meta disminuyen las posibilidades de que B, C, D, X, se locomocionen, y en consecuencia, disminuye la posibilidad de alcanzarlo); vamos a encontrar también, una inducción negativa, porque B, C, D, X van a orientar sus propias fuerzas en dirección opuesta a la de A, y al mismo tiempo van a crear nuevas fuerzas para colocarlas en dirección contraria.

4ª) *La actitud hacia los obstáculos y hacia las conductas que facilitan la consecución de la meta*. Si un integrante facilita la loco-

moción de otro hacia su meta, este último tenderá en consecuencia, a facilitar la locomoción del primero y también la de los demás miembros del grupo; así se va a producir una reducción de las tensiones en el grupo. Viceversa, los obstáculos que se opongan en la dirección de la meta, van a ser negativamente catexizados y se va a tratar de evitarlos.

En la situación social competitiva vamos a encontrar exactamente lo inverso: aquellos obstáculos que se opongan a la meta de otro van a ser catexizados positivamente, pero al mismo tiempo van a producir un aumento de tensiones del sistema. Los elementos facilitadores de la acción de otro van a ser catexizados negativamente, y al mismo tiempo también van a elevar el sistema tensional.

Indudablemente existen aspectos intrapsíquicos, psico-sociales y sociales que van a orientar la capacidad de cooperar o competir. Althusser señaló que, en cualquier tipo de sociedad, la escuela, la familia, etc., constituyen aparatos ideológicos de estado que tienen significativo efecto formador sobre ciertos rasgos de personalidad, actitudes y conductas, aparatos que operan sobre todos nosotros.

Así, por más que estemos de acuerdo con que la cooperación es preferible a la competencia, cuando deseamos llevar a la práctica dicha cooperación, emergen una serie de aspectos inconscientes vinculados al narcisismo singular y a las ansiedades paranoides que sabotean de alguna manera nuestras intenciones manifiestas dificultando el romper con ese condicionamiento y sobredeterminación grupal.

Investigar las propiedades de los grupos, las reglas y leyes que rigen la cooperación y competencia así como los métodos y técnicas para facilitar la primera y neutralizar la segunda, nos permitirá colocarnos en mejores condiciones para poder modificar las actitudes hacia la rivalidad. Analizar los procesos inconscientes de todo grupo —en lo que que hace a su estructura y dinámica— es una forma de develar su operación como aparatos ideológicos.

Encontramos, entonces, una mayor capacidad de sustitución —para acciones de interés similar— entre los miembros de un grupo cooperativo, en contraste con los miembros de un grupo competitivo. En los grupos cooperativos encontramos también un mayor porcentaje de acciones por parte de integrantes catexizados positivamente y, en consecuencia, un mayor porcentaje de acciones catexizadas positivamente en grupos cooperativos. Encontramos también una mayor inductibilidad con respecto a los miembros en un grupo cooperativo que en un grupo competitivo. Habrá, en con-

secuencia, un mayor conflicto intra-psíquico entre los miembros pertenecientes a grupos competitivos que entre los miembros pertenecientes a grupos cooperativos. Los miembros que componen un grupo cooperativo, se ayudan más entre sí, a diferencia de los que componen un grupo competitivo; inversamente, hay mayores obstrucciones entre sí, entre los integrantes de un grupo competitivo, que entre aquellos miembros que componen un grupo cooperativo, circunstancia que se refleja en las dificultades para dar y recibir ayuda que padecen las personas socializadas en agrupamientos humanos que priorizan estas características. ¿Es posible la trasposición de estas hipótesis corroboradas en pequeños grupos a circunstancias propias de macrogrupos? De ser así, concluiríamos que toda estructura social basada en la competencia, configura una sociedad que, necesariamente, promueve el padecimiento mental.

Los temas vistos hasta ahora están vinculados a las hipótesis generales, corroboradas por las investigaciones. Desde ahora en adelante vamos a desarrollar aspectos particulares que atañen a los grupos competitivos y cooperativos.

Comenzaremos con aspectos específicos relacionados con la *organización* de los grupos cooperativos y competitivos. Se corroboró una mayor coordinación de esfuerzos —capacidad para trabajar juntos— entre los miembros de grupos cooperativos que entre los integrantes de grupos competitivos. Al mismo tiempo, la coordinación de acciones va a ser cada vez más frecuente entre los miembros de un grupo cooperativo que entre los de un grupo competitivo. Los roles, en un grupo cooperativo, van a tender a ser complementarios.

Encontraremos una mayor homogeneidad respecto al grado de contribuciones o participación entre los miembros de un grupo competitivo, que entre los de uno cooperativo, porque entre los componentes de un grupo competitivo no existe la capacidad sustitutiva y, en consecuencia, todos tienen que realizar las mismas actividades para alcanzar la misma meta; en consecuencia, aquí vamos a encontrar una mayor homogeneidad porque los roles en un grupo competitivo, van a tender a ser suplementarios.

En un grupo cooperativo, al existir la capacidad sustitutiva, los miembros tienen que realizar actividades diferentes a fin de alcanzar más rápido la meta; en consecuencia vamos a encontrar una mayor heterogeneidad y riqueza grupal, además de un mayor enriquecimiento personal. En consecuencia va a haber una mayor especialización de funciones en los grupos cooperativos que en los

competitivos, circunstancia que se deduce fácilmente de lo anterior. Y no sólo nos vamos a encontrar con una mayor especialización, respecto a las funciones, sino también respecto a los contenidos de dichas funciones; no sólo va a haber una mayor especialización en la división del trabajo, sino también en el contenido del trabajo especializado. Encontraremos distintos aspectos de una misma tarea realizados en forma simultánea entre los miembros del grupo cooperativo, circunstancia que no se verifica entre los integrantes de un grupo competitivo.

En un grupo competitivo vamos a encontrar una mayor rigidez respecto a las funciones de los miembros porque la sustitución de acciones le facilitará a otro integrante que alcance sus metas y le impedirá u obstaculizará alcanzar las propias. Un macrogrupo organizado sobre la base competitiva necesariamente desemboca en una estructura autoritaria porque la interacción se va haciendo cada vez más rígida y la organización sólo puede mantenerse a partir de un creciente autoritarismo. La investigación corroboró que existe una mayor flexibilidad organizativa en los grupos cooperativos que en los competitivos.

Pasemos a ver ahora una serie de aspectos relacionados con la *motivación individual y grupal*:

En un grupo cooperativo las fuerzas que operan sobre sus integrantes son más homogéneas y de dirección similar que aquellas que operan sobre los componentes de un grupo competitivo. En consecuencia, vamos a encontrar una mayor locomoción y mayor rapidez en la toma de decisión y facilidad para alcanzar acuerdos en un grupo cooperativo que en un competitivo. Asimismo en un grupo cooperativo, la mayor parte de las fuerzas ejercidas sobre sus integrantes van a estar dirigidas hacia la finalización de la tarea o la consecución de la meta y la satisfacción de las necesidades, mientras que gran parte de las fuerzas que se ejercen sobre los componentes de un grupo competitivo se dirigen a bloquear la acción del otro.

En consecuencia la "fuerza del grupo" —si es que podemos proponer tal antropomorfización imaginaria— en dirección a la meta, va a ser mayor en un grupo cooperativo que en uno competitivo. Aquí nos encontramos con un proceso dialéctico, porque si las fuerzas que disponen los integrantes son mayores, será mayor la resultante total. Al experimentar como mayor a "la fuerza del grupo", —y recalquemos el carácter imaginario de esta representación— por el proceso de inducción van a aparecer nuevas fuerzas

en los integrantes que a su vez serán mayores que las que aparecieran en un primer momento.

Como consecuencia de lo que hemos expuesto, vamos a encontrar un mayor interés y compromiso en los integrantes de un grupo cooperativo que en los componentes de uno competitivo. Y este mayor interés y compromiso va a estar vinculado a un interés y compromiso específicos del integrante con los otros miembros, del integrante con el grupo como un todo, y del integrante con las metas. La solidaridad y la cohesión estarían, por definición, en permanente amenaza y deterioro en una estructura competitiva.

Vamos ver ahora algunos aspectos que están relacionados con la comunicación entre los miembros en un grupo cooperativo y en un grupo competitivo.

Cuando la estructura de la tarea es tal que la producción de signos de comunicación observables se consideran un medio de locomoción, vamos a encontrar una mayor cantidad de signos producidos por unidad de tiempo en un grupo competitivo que en un grupo cooperativo, porque los signos que se comuniquen serán símbolos de la posición relativa a la meta que ocupa el individuo.

En última instancia, trasladados a las situaciones macro-sociales, se comunicarán símbolos de status y de poder; vamos a encontrar una mayor producción de símbolos de status y de poder en grupos competitivos que en grupos cooperativos. A su vez estos símbolos son superfluos, porque cuando las características de la tarea son tales que la locomoción es posible sin que se produzcan signos observables —y en consecuencia sin que sea necesario comunicar estos signos observables—, vamos a encontrar mayor producción de símbolos en los grupos cooperativos. Cuando la producción de símbolos y su comunicación no es indicador de locomoción ésta es menor en un grupo competitivo porque si no es signo de locomoción y de status es un esfuerzo que se gasta sin sentido.

En un grupo cooperativo, los signos no indican sólo locomoción; sirven para facilitar, por un lado, la división de tareas e incrementar, por otro, la cohesión grupal. Y estos signos van a ser más útiles para el grupo que los signos que produzcan los grupos competitivos. Las comunicaciones, en consecuencia, van a ser mucho más funcionales en un grupo cooperativo que en uno competitivo. Por lo tanto vamos a encontrar una mayor atención a la producción mutua de signos en un grupo cooperativo que en uno competitivo. Incluso, en un grupo competitivo, cuando la tarea requiera que la producción de signos sea indicadora de la posición de uno de sus

integrantes, también encontraremos que se le presta menos importancia que la que se le otorga en un grupo cooperativo a la producción de signos de división de trabajo y de signos de cohesión grupal.

La producción de signos va a tener, con mayor frecuencia, significados comunes y compartidos en los grupos cooperativos que en los competitivos. Va a ser más fácil establecer significados comunes a partir de la comunicación interpersonal en un grupo cooperativo que en un grupo competitivo. Incluso cuando la atención sea optima, la significación común será prevalente en los grupos cooperativos en relación a los competitivos. Además se van a valorar y aceptar más los productos o mensajes que emite un integrante de un grupo cooperativo que en uno competitivo. Y además, vamos a encontrar una mayor y mejor disposición y disponibilidad para recibir comunicaciones emitidas por otros en un grupo cooperativo que en uno competitivo.

En función de lo que hemos visto, va a existir un mayor conocimiento entre los integrantes de un grupo cooperativo que entre los que componen un grupo competitivo; mayor conocimiento pertinente a la tarea tanto como personal.

Finalmente, si la orientación del grupo en relación a sus objetivos va a depender de la existencia de significados comunes (cosa que es obvia) y la aparición de acuerdos va a estar directamente relacionada con la orientación del grupo respecto a sus objetivos, vamos a encontrar una mayor orientación y una mayor conciencia de la situación del grupo y de su vinculación con los objetivos en los grupos cooperativos que en los competitivos.

Veamos ahora una serie de aspectos relacionados con la *productividad*.

Hemos establecido que existe una mayor motivación en los grupos cooperativos que los competitivos. A mayor motivación, la tarea se encarará más rápidamente, y la productividad de un grupo cooperativo será mayor (por unidad de tiempo) que la productividad existente en un grupo competitivo; en consecuencia, un grupo cooperativo va a tomar menos tiempo para elaborar un producto grupal que el tiempo que necesitará un grupo competitivo.

Al decir "productividad" nos referimos no sólo a los aspectos cuantitativos sino también cualitativos. Lewin, Lippit y White en su experiencia sobre tipos de liderazgo corroboraron que la calidad de la tarea era mayor en los grupos con liderazgos democráticos que en los grupos con liderazgo autoritario o *laissez-faire*.

Finalmente podemos agregar, en función de lo señalado acerca

de la comunicación y la capacidad de inducción positiva, que en los grupos operativos se va a producir un mayor y más rápido aprendizaje que en los competitivos.

Pasemos a analizar las *relaciones interpersonales* en ambos tipos de grupos.

Encontraremos una mayor amistad entre los integrantes de un grupo cooperativo que entre los participantes de un grupo competitivo. Las acciones realizadas por integrantes de un grupo cooperativo van a ser catectizadas positivamente y esta catexis positiva se traslada desde la acción al integrante que la realiza y en consecuencia se van a desarrollar lazos libidinales tiernos. Habrá también una mayor valoración de los productos grupales en los grupos cooperativos, porque así como la catexis positiva se generalizaba desde la acción hacia el individuo, se va a generalizar también desde la acción y los integrantes hacia los productos.

Con respecto a los roles desempeñados, encontraremos un mayor porcentaje de roles funcionales ejecutados por los integrantes de un grupo cooperativo que por los de un grupo competitivo. A partir de las experiencias programadas para comprobar estas hipótesis (experiencias que se realizaron con estudiantes universitarios) Benne y Sheats desarrollaron su categorización de roles en funcionales (de locomoción y mantenimiento) y disfuncionales (o roles personales). Viceversa, vamos a encontrar un mayor porcentaje de roles disfuncionales en un grupo competitivo; en un grupo cooperativo va a privar el sentido de realidad mucho más que en uno competitivo como consecuencia de las ansiedades paranoides que se desarrollarán en este último.

Además los integrantes de los grupos cooperativos se representarán a sí mismos como causantes de efectos favorables los unos sobre los otros, cosa que no va a ocurrir en los grupos competitivos.

En síntesis, podemos concluir que vamos a encontrar una mayor incorporación de la actitud del "otro generalizado" (Mead) en los grupos cooperativos que en los competitivos; en consecuencia encontraremos una mayor cohesión y solidaridad en un grupo cooperativo. ¿Se puede traspolar de microgrupos a macrogrupos? Indudablemente, en un macrogrupo social competitivo, la solidaridad social interna es mucho menor, porque la internalización del "otro generalizado" es menor que en un grupo cooperativo.

Podemos afirmar, entonces, retomando el primer criterio de grupo que hemos enunciado en un trabajo anterior que un grupo solo desarrollará el segundo y tercer criterio si su interacción es la

de un grupo cooperativo. Es decir que la representación de grupo como totalidad unitaria y los lazos libidinales e identificaciones recíprocas consecuentes sólo se producirán en la medida en que los miembros que componen dicho grupo perciban o posean metas promotoramente interdependientes. En el caso contrario (metas restrictivamente interdependientes o incluso contrapuestas) la representación-grupo va a carecer de unidad y se sustentará probablemente, sobre una fantasmática arcaica (de cuerpo fragmentado/no-unificado y/o de niños-heces entredespedazándose en el útero materno, por ejemplo) acompañada de angustias correlativas.

La cohesión —y su contracara inconsciente, la resonancia fantasmática, de imagos y/o protofantasías— va a estar directamente relacionada con la capacidad de cooperación y con el hecho de que las metas promuevan la interdependencia. De aquí se sacan una serie de consecuencias respecto a la motivación o aspiraciones para la pertenencia a un grupo.

Las situaciones competitivas y cooperativas fueron también analizadas desde la perspectiva de la *Teoría de los juegos*. La Teoría de los Juegos comienza con von Newman y Morgensen en 1928; quienes tratan de establecer ciertos paralelos entre algunos juegos (como el ajedrez, las Damas, de cartas, como el Póker) y la situaciones sociales proponiendo pensarlos como modelos microsociales. Así, se interesaron por la creación de juegos-modelos que reprodujeran de una u otra manera situaciones sociales cooperativas y/o competitivas, intentando aplicar modelos de lógica-matemática (y no cálculo matemático); los juegos nos ofrecerán a dar un *modelo ideal* acerca de qué es lo que *puede* suceder (o lo que *debe* suceder o lo que va a suceder *necesariamente*), pero nunca nos van a decir *cómo* va a suceder.

En todo caso, la Teoría de los Juegos nos dirá el *cómo* "organizativo" debe suceder (las reglas) y el *cómo* "estratégico" debería suceder (las estrategias en función de esas reglas) pero nunca nos va a decir el *cómo* en cuanto al orden (secuencia de jugadas) ni cuál de los dos contendores va a ganar. O sea: es la aplicación de la lógica matemática, pero no del cálculo matemático.

Posteriormente, la Teoría de los Juegos fue desarrollada en función de intereses bélicos (modelos de acciones de guerra) y comerciales (juegos de empresa), razones por las que su énfasis se encuentra colocado sobre el análisis de las situaciones competitivas. No obstante lo cual presentan el siguiente cuadro general comparativo de las características de los juegos cooperativos y

competitivos (ya sean estos juegos intergrupales o entre individuos singulares) que confirman nuestros enunciados.

SITUACION COMPETITIVA	SITUACION COOPERATIVA
COMUNICACION TACITA (CON SECRETOS)	COMUNICACION EXPLICITA (SIN SECRETOS)
ESTRATEGIA: secreta y rígida	ESTRATEGIA: comunicable y flexible
DESCONFIANZA	PAUTAS DE CONFIANZA
EXITO EN UNO, FRACASO EN EL OTRO Acarrea aumento de la competencia	EXITO EN AMBOS GRUPOS Acarrea un aumento de la cooperación.

Para finalizar, la teoría de los juegos insiste en que las situaciones cooperativas y competitivas responden a ciertas reglas. En algunas situaciones serán útiles las reglas competitivas, pero en la mayoría de los casos las situaciones, reglas, y estrategias cooperativas serán las más adecuadas. Si esto es cierto compete a la teoría de los grupos tratar de investigar las bases y los obstáculos para "jugar los juegos" grupales cooperativamente. Lo que, indudablemente, responde al nivel macrosocial, a un modelo socioeconómico.

