

EL GRUPO COMO CELULA SOCIAL. SU ESTRUCTURA Y DIMENSIONES

301.17/18:658.37

Por ANDRE PERETTI

El profesor ANDRÉ PERETTI, del Institut Technique des Administrations Publiques, expone en el presente trabajo los rasgos característicos de los problemas que las relaciones humanas han de resolver en cuanto a la óptima estructura de los grupos. El resumen de su artículo es el siguiente: 1. Definición del grupo.—2. Los factores constitucionales del grupo.—3. Estructura de los grupos.—4. Hipótesis de BALES.

Las tendencias modernas de las ciencias humanas son estructuralistas. Esto significa que se tiende a dar de un conjunto de hombres, de un grupo, no un esquema estático, sino una imagen viva, en cierto modo biológica. Una oficina, un servicio, como una empresa, son considerados como totalidades en las cuales cada célula individual es observada en su solidaridad con el conjunto.

1. Definición del grupo

Según esta concepción estructuralista, las relaciones que un individuo de un grupo pueda tener con un individuo exterior al grupo son referidas al conjunto de éste y no meramente al individuo que las ejerce.

☆

Del mismo modo, una oficina, un servicio, una empresa deben ser considerados como grupos de subgrupos: se los considera compuestos de células que son otros tantos grupos, pero entre ellos se observa el entrecruzamiento de las relaciones recíprocas en el seno del grupo mayor que los engloba (con excepción de las relaciones con otros elementos exteriores, las cuales serán todas referidas al grupo mayor propiamente tal).

☆

De este modo, la noción de grupo define un medio interno: dicho medio está constituido por las uniones e interacciones que existen entre los individuos o las células-subgrupos. La noción de grupo delimita igualmente un medio exterior, por recomposición en un solo conjunto

de las relaciones estrechadas por los individuos o las partes del grupo con elementos reputados extraños al grupo. El grupo es, pues, un concepto que permite ordenar la realidad. Dada la amplitud del mismo se comprende la necesidad de dar al concepto una definición lo más precisa posible.



En psicología social se ha definido el grupo como un *conjunto* delimitado de *individuos* (o de subgrupos), afectados por *necesidades propias*, y que son *interdependientes* en la persecución de sus objetivos. Esta definición general permite distinguir un grupo en acción de una simple colectividad. En ésta, las personas son extrañas o indiferentes entre sí. Por el contrario, un grupo debe tener una cierta cohesión, determinada por el hecho de que cada miembro sepa de una manera perceptible qué puede hacer él y cómo actúan los otros con él en el camino que les lleva hacia sus objetivos.



Se puede precisar esta definición si se observan los grupos desde el punto de vista interno, es decir, del lado de los individuos que forman parte del mismo: el grupo se define entonces por el hecho de que los diversos individuos (o subgrupos) perciben conscientemente entre ellos las relaciones necesarias, los lazos de interdependencia requeridos para satisfacer sus necesidades y realizar sus fines vitales. La existencia del grupo se halla, por tanto, ligada a la percepción más o menos clara que los individuos tienen de su solidaridad. Si, por el contrario, se considera el grupo desde el punto de vista exterior al mismo, el grupo se definirá por el hecho de que las actividades de los individuos (o subgrupos) aparecen objetivamente ligadas en comportamientos que parecen semejantes o complementarios, y en función de objetivos particulares que aparecen idénticos, o cuando menos estrechamente asociados.



Inmediatamente se advierte que en la noción de grupos se encuentran reunidos tres conceptos: conjunto delimitado, necesidades y fines, interdependencia. Estos conceptos permiten tener en todo momento una imagen del grupo que tenga en cuenta sus límites y tam-

bién las relaciones humanas en su realidad afectiva y en sus proyecciones hacia un fin o los objetivos a conseguir en común. Permiten considerar un grupo cualquiera que sea su extensión y, en general, cualesquiera que sean los *factores constitucionales* que lo delimiten; permiten igualmente observar su *estructura*, es decir, aquello que exige una permanencia o tiende a la misma, a pesar de las influencias exteriores, y su *dinámica*, es decir, las variaciones internas y externas que permiten al grupo actuar y cumplir una misión.

2. Los factores constitucionales del grupo

Estudiemos primeramente los factores constitucionales que delimitan un grupo. Se puede considerar en primer lugar el volumen, el número de los miembros. Cuanto mayor sea un grupo crecerá tanto más rápidamente el número de las relaciones posibles, reales o virtuales, entre sus miembros. Con tres individuos habrá tres relaciones de uno a uno y tres relaciones de uno a dos, o sea en total seis relaciones. Con cuatro individuos habrá virtualmente seis relaciones de uno a uno, doce de uno a dos, cuatro de uno a tres, en total veintidós. Se sigue de ello que la presencia de un individuo en un grupo pequeño o en un grupo extenso se dejará sentir para él y para los otros de manera diversa y tendrá repercusiones diferentes. Los psicólogos sociales han tendido a estudiar grupos pequeños, o grupos restringidos, en el seno de los cuales cada miembro puede conocer a todos los demás miembros y sostener con ellos relaciones psicológicas directas. Los americanos suelen llamar a estos grupos *face to face groups*.

Los psicólogos sociales se han planteado a veces el problema de saber el número óptimo que sería preciso para constituir un grupo pequeño de trabajo, especialmente un grupo de discusión. Experimentos seguros han mostrado que dicho número se halla situado entre siete y diez, lo cual quiere decir que si hay más de diez personas habrá un cierto número de ellas que participarán mal en la actividad del grupo, del mismo modo que habiendo menos de siete, los intercambios podrían no bastar para asegurar una vitalidad suficiente al grupo. En términos más generales, para cada tarea asumida por un grupo, el volumen del mismo debería estar en función de las necesidades de los individuos y las exigencias de la tarea.

Toda colectividad de cierta extensión, una administración, por ejemplo, puede ser considerada como un grupo comprensivo de varios gru-

pos menores. En este caso, los grupos menores ocupan el lugar de los individuos y pueden, en un análisis global, ser representados como tales al objeto de poder figurar las diversas relaciones e interacciones que existen en el grupo que los engloba. A menudo es interesante hacer el estudio de un organismo social *analizando los diferentes niveles de los grupos aparentes o más encubiertos* (llamados informales) *que se pueden distinguir en su constitución*: por ejemplo, las Direcciones Generales, las Subdirecciones, las Oficinas, los Servicios, etc., como igualmente de los grupos tales como los de los jefes de servicios, si se agrupan orgánicamente, los funcionarios de un determinado nivel en la medida en que sean interdependientes en relación con sus tareas o sus ascensos, los grupos de amigos que comprenden funcionarios con atribuciones diferentes e incluso las asociaciones culturales o deportivas. A veces puede incluso ser interesante apreciar el entrecruzamiento de los diferentes grupos que aparecen dentro de un complejo social o administrativo determinado. El estudio de dicho entrecruzamiento permite adquirir una idea de las influencias y las fuerzas que se ejercen globalmente sobre los individuos o que son ejercidas por ellos, en la medida en que los mismos no puedan conocerse directamente.



Uno de los grandes problemas planteados por las sociedades modernas consiste en que los hombres no se encuentran ya sencillamente en presencia unos de otros, en *relaciones primarias*, inmediatas. Por ello, cuando el volumen de un conjunto se hace muy grande, se encuentran ligados por *relaciones secundarias*, lejanas y a menudo abstractas, por medio de sus grupos múltiples, a través de las cuales se ejercen acciones impersonales, las más de las veces estereotipadas y por tanto afectivamente superficiales, pero cuya multiplicación en las sociedades modernas puede dar al individuo la impresión de encontrarse aprisionado en una estrecha red de vínculos. La práctica de las «relaciones humanas» tiene por finalidad compensar el crecimiento de las relaciones secundarias *reactivando las relaciones primarias*, es decir, ayudando a los hombres a vivir en *grupos fundamentales* en los cuales puedan intervenir los unos sobre los otros, cara a cara, reencontrando así las profundas posibilidades de las relaciones con el prójimo.

La composición de un grupo puede ser contemplada también bajo el ángulo de su homogeneidad. Los miembros pueden tener características muy semejantes (de edad, sexo, nacionalidad, formación, aptitudes, actividad, etc.). En tales casos pueden identificarse más fácilmente los unos con los otros y reconocerse gustos y necesidades comunes en relación con una tarea. Caben, por el contrario, grupos compuestos de elementos muy diferentes en cuanto a edad, profesión, responsabilidades, etc.



Entre los factores constitucionales de un grupo importa, en efecto, distinguir también, además de sus fronteras, el número y la calidad de las articulaciones que le ligan con otros grupos o con el medio circundante. Por ejemplo, en un servicio de un Ministerio los contactos con el público y con otros servicios o con otros Ministerios ofrecen gran interés. Las relaciones exteriores motivan la existencia del grupo en cuanto conjunto encuadrado en un campo externo de situaciones y de fuerzas.

3. Estructura de los grupos

La estructura de un grupo viene definida esencialmente tomando por base diversos elementos de percepción llamados «dimensiones», en relación permanente con los fines que constituyen la razón de ser principal, la causa final del grupo. Se suelen estudiar, por ejemplo, siete «dimensiones» de interdependencia para «medir» o «figurar» la estructura.

1. Los *fines* y los *objetivos*, colectivos e individuales, según los cuales pueden ser asociados los individuos.

2. Las *funciones* (rôles) de los diferentes miembros del grupo, es decir, las posiciones distribuidas efectivamente entre ellos en relación con los objetivos, en función de sus respectivas necesidades (la *autoridad* es una de las funciones más importantes).

3. Los *medios de acción*, en cuanto que son atribuidos individual o colectivamente a los distintos miembros para mantener su posición y cumplir su tarea.

4. Los *métodos de trabajo*, que permiten a cada individuo del grupo desempeñar en el tiempo, de un instante a otro, su función en con-

tinidad con las demás funciones y en la perspectiva de los objetivos a conseguir.

5. Las *normas* morales o profesionales, que contribuyen a regular el funcionamiento interior del grupo, disponiendo los juicios valorativos y las expresiones afectivas de los unos y de los otros.

6. El *sistema* de las *sanciones* morales o materiales, positivas o negativas, que refuerzan las normas y establecen intercambios entre los individuos en relación con sus necesidades.

7. Por último, el *circuito de informaciones mutuas*, según se halla establecido entre los diferentes miembros del grupo al objeto de asegurar la relación entre las percepciones individuales, para asegurar la interdependencia y los demás elementos de estructura.

Conviene analizar más en detalle estas dimensiones principales.

3.1. LOS FINES

El individuo experimenta naturalmente la necesidad de hacer más inteligibles, más claras para sí mismo y para los demás sus relaciones con el mundo exterior. En función de sus actos habituales trata de proceder a dicha clarificación observando su aparición repetida y formulando la hipótesis de que corresponden a necesidades internas más permanentes. Pero ya entonces asocia la noción de necesidades internas a la de fines, que serán externos en cuanto que no los ha alcanzado. Si los alcanzara, calmaría sus necesidades, las satisfaría. La noción de necesidades y la de fines están por ello ligadas: expresan nuestras relaciones con el mundo exterior. Pero una necesidad o un fin no son generalmente realidades materiales cuya percepción sea evidente. Aun en el caso de que experimentemos la necesidad de un objeto simple cuya consecución nos satisfaga, la necesidad experimentada, el fin de conseguir el objeto, desbordan su propio objeto y van asociados a múltiples motivaciones. En realidad, necesidades y fines se presentan como nociones imaginadas o interpretadas psicológicamente y que el individuo tiende a fijar en imágenes bastante simples al objeto de ordenar en finalidad, de construir con sentido práctico, los actos que realiza, hora tras hora, sobre el medio que le rodea.



En el caso de un grupo, los fines de éste o los de un individuo pueden ser percibidos de manera diversa por los demás miembros del

grupo y repercutir diversamente sobre ellos. Del mismo modo, un fin común al conjunto del grupo puede perfectamente ser percibido más o menos claramente por unos y otros, puede estar fijado más o menos en la misma región o en regiones diferentes de la actividad, puede implicar resultados que se escalonen. Se comprende que uno de los problemas fundamentales que pueden plantearse a un grupo sea el de asegurar una comprensión suficientemente homogénea de los fines generales y de los fines particulares, parciales o secundarios (llamados en éste caso *objetivos*), al objeto de asegurar una comprensión recíproca entre los miembros del grupo. Pues es en la relación entre la actividad de cada individuo y sus propios fines y objetivos, o los fines y objetivos secundarios del grupo, donde puede ser asegurada la consistencia de un grupo, su existencia protectora de sus miembros contra la incertidumbre y la incoherencia. La noción de fines y objetivo es, pues, un medio que permite regularizar las percepciones recíprocas de los individuos entre sí y definir en consecuencia la significación más profunda de sus relaciones y de sus actividades comunes.



Prácticamente, el fin o los objetivos de un grupo o de un individuo no deben ser considerados como evidentes y simples. Su elucidación permanente debe ser considerada como una parte importante de la vida del grupo. Es decir, que con este motivo han de ser suscitadas periódicamente tres cuestiones:

- ¿Son *claros* los fines del grupo (o de los individuos)? Lo cual quiere decir: ¿son comprendidos de una manera suficientemente semejante por todos los miembros del grupo?
- Los *fines* del grupo (o de los individuos), así como los objetivos parciales que permiten aproximarse a aquéllos, ¿son *pertinentes*? es decir: ¿están al alcance del trabajo colectivo del grupo? ¿Son compatibles con las necesidades recíprocas de unos u otros, no contienen entre sí contradicciones que puedan perjudicar la eficacia y contrariar las actividades?
- Por último, los fines o las diversas etapas de objetivos, ¿son *aceptados* de una manera suficientemente concordante por los miembros del grupo? Semejante cuestión plantea el problema del interés que los individuos tienen en aproximarse a los fines y en

suscitar objetivos intermedios para mejor apreciar los fines como polos de atracción y de excitación para sus actividades.

Planteándose estas tres cuestiones de la *claridad*, la *pertinencia* y la *aceptación*, se tenderá a hacer más clara la dimensión de los fines en su propiedad de interdependencia.

Resultará de ello una mejor cohesión del grupo, en el seno del cual la interacción podrá ser acusada con su intensidad más fuerte.

3.2. LAS FUNCIONES (RÔLES)

De la misma manera que no tenemos de las finalidades de nuestra acción otra cosa que las imágenes aproximativas y más o menos claras que son los fines, no tenemos tampoco de nuestra personalidad en acción un conocimiento definitivo y obvio. Sin embargo, con respecto a otros hombres y con respecto a los objetivos, nos definimos según unas funciones que pueden estar más o menos bien determinadas para nosotros mismos y para aquellos que están en relación con nosotros. Sabemos que tenemos que desempeñar funciones, pero es posible que nos formemos una idea distinta de la función que tenemos que ejercer con respecto a la función que se espera de nosotros dentro de un grupo más o menos extenso. Las relaciones humanas, finalmente, dentro del campo de las actividades que tienden hacia fines y objetivos, se forman por el *juego de las funciones*.



Si las funciones se corresponden bien unas con otras, si están bien adaptadas a los fines y a los medios del grupo, si cada uno acepta de buen grado su función y accede convenientemente a las funciones que deben desempeñar los demás, el grupo podrá desarrollar una actividad eficaz.

Pero si cada uno se halla en la incertidumbre con respecto a su propia función, si permanece en la imprecisión o el error con respecto a las funciones de los demás, si la función que es confiada a uno de los miembros no coincide con la tarea que tiene que ejecutar y no se sitúa en la dirección de los fines a alcanzar, si tal o cual miembro del grupo se siente mal dispuesto por lo que respecta a las funciones que le son confiadas se advertirá la aparición en la vida del grupo de incomprendiones, retrasos y fricciones, que frenarán su movimiento productivo.

Las variables de claridad, pertinencia y aceptación deben, pues, ser valoradas en la fijación de las funciones y en sus reajustes posteriores.



Entre las diferentes funciones que pueden ser impartidas a los miembros de un grupo, hay una que ofrece una importancia particular: se trata de la *autoridad*. Dicha autoridad puede estar totalmente atribuida a un solo individuo o repartida en mayor o menor cantidad entre varios miembros. La función de autoridad vendrá figurada en un grupo por el poder de decisión, la responsabilidad de un individuo de conservar la dirección de los fines y objetivos, la concepción de las funciones de los demás miembros. De modo más general, dentro del cuadro de las relaciones entre individuos, la autoridad confiere el ejercicio de un poder de «coacción» que puede ejercerse al nivel de las conductas, de las comunicaciones y de las actividades.

Se puede notar, en el plan de la estructura, que esta función puede presentarse de una manera indiferenciada, como en las organizaciones *jerárquicas* clásicas, o que puede aparecer diferenciada en el caso de una organización *funcional*, como la que TAYLOR había recomendado.

3.3. LOS MEDIOS DE ACCIÓN

Los medios de acción pueden ser considerados bajo el ángulo de los efectivos, del material, de los créditos o del tiempo. Son los recursos de que el grupo dispone globalmente, y que son distribuidos a cada miembro en razón de su función, según los métodos de trabajo y las normas del grupo. La valoración de tales medios debe ser puesta en relación con las tareas del grupo, que los mismos facilitarán o contrariarán, según su pertinencia. Su atribución regular y clara ayudará a cada uno a actuar. La cuestión de la aceptación podrá plantearse igualmente con respecto a cuestiones de efectivos, de duración, de crédito, de material; indistintamente: es posible, por ejemplo, que un determinado tipo de máquina de escribir no convenga a una persona concreta o que el plazo concedido a un redactor para hacer una crónica pueda ser demasiado corto en relación con sus otras responsabilidades, o demasiado largo, dándole la impresión de una actividad insuficiente.

El estudio de los medios de acción se hace periódicamente en las administraciones con la determinación del presupuesto.

3.4. LOS MÉTODOS DE TRABAJO

Dentro de la perspectiva de sus fines, en el desempeño de sus funciones recíprocas, los individuos tienen necesidad además, con los medios puestos a su disposición para facilitar su actividad, de precisar para un grupo determinado los caminos más particulares que hayan de adoptar para realizar juntamente sus tareas.

Las tres variables de claridad, aceptación y pertinencia, deben ser perfeccionadas hasta el máximo para que un grupo tenga un buen rendimiento en su actividad. El examen periódico de los métodos de trabajo, en el seno del grupo, debe permitir las clarificaciones, los ajustes, mejorando igualmente la calidad de las adhesiones que puede suscitar.



Entre los métodos de trabajo hay dos procedimientos de una importancia capital: la toma de decisiones y los procesos de resolución de los conflictos. Los procedimientos de decisión apuntan a fijar fines secundarios u objetivos en la dirección de los fines principales y de conformidad con las funciones y medios atribuidos. Dichos objetivos pueden ser establecidos por vía autoritaria o previa consulta, con o sin acuerdo de una parte del grupo, sin regla o, por el contrario, según protocolos perfectamente establecidos. Del mismo modo los conflictos pueden ser resueltos en el grupo según métodos precisos, o pueden quedar latentes, pueden ser examinados de manera sistemática o, por el contrario, regulados según la decisión de los dirigentes del grupo y las normas o los hábitos de éste.

3.5. LAS NORMAS

Además de las diversas dimensiones que han sido enumeradas más arriba, los psicólogos sociales han examinado las convenciones internas propias de un grupo, los «modos de comportamiento» o *patterns*: fuera del marco de los métodos de trabajo se observa, en efecto, que los individuos coordinan sus actividades haciendo intervenir modelos o reglas de comportamiento explícitas o latentes, materiales o morales, escritas o informales. En relación con tales modelos o *normas* es como se efectúan las conciliaciones y los compromisos. Estas normas ejercen una influencia importante sobre el comportamiento de los individuos y pueden marcar las funciones o transformar los métodos de trabajo. A me-

nudo existe el máximo interés por hacerlas aparecer claramente y por estudiar su pertinencia y el grado de adhesión de los individuos a las mismas.

Estas normas se hallan, como es lógico, ligadas al sistema de sanciones imperante en el seno del grupo, cualquiera que sea.

3.6. LAS SANCIONES

El sistema de sanciones existe con el fin de marcar la presión ejercida por el grupo sobre las necesidades del individuo; éste está obligado así a conformarse a las normas en el ejercicio de sus funciones y en la persecución de los objetivos.

El sistema de sanciones puede ser positivo o negativo, moral o material: se pueden acordar recompensas en función de la conformidad con las normas del mismo modo que imponen reprobaciones, castigos pecuniarios o privaciones relativas a necesidades materiales o morales. El sistema de sanciones está a veces claramente definido, en particular en las empresas privadas. Es de notar que dicho sistema, si bien está fijado imperativamente en la función pública, ofrece sin embargo un carácter bastante incompleto en su aplicación.

Se comprende el interés de un sistema de sanciones bien acomodado a las normas, adecuadamente pertinente. La buena o mala aceptación del mismo por los individuos repercute en la eficacia del grupo tanto más profundamente cuanto que las sanciones son respuestas directas o estímulos de las necesidades individuales (honor, dinero, necesidad de un *status* personal elevado, compensaciones). La noción de justicia aparece en un grado intenso para esta dimensión de las retribuciones y las valoraciones. Gracias a la misma se hacen posibles en un grupo los intercambios afectivos importantes, transferencias múltiples.

3.7. EL CIRCUITO DE INFORMACIÓN

La interdependencia en que se encuentran los diferentes miembros de un grupo sólo es posible con una condición expresa: las relaciones entre los individuos (o los subgrupos) deben, en lo posible, asegurar entre ellos intercambios de información con el fin de ajustar sus diversas percepciones.

Los individuos de un grupo que no tienen la misma posición ni sentimientos idénticos observan bajo puntos de vista diversos los fines y los objetivos hacia los cuales tienden en común. Es importante para

cada uno no estar sujeto a intuiciones no controladas, sino poder valorar sus posiciones con criterios objetivos. Confrontando sus representaciones de las «dimensiones» de la estructura con las de todos los demás, por medio de informaciones útiles, cada uno se sentirá consolidado en su solidaridad con el grupo y sus fines. Superará su soledad y sus incertidumbres comunicando, si no con todos, al menos con algunos. La estructura del grupo aparece entonces como una percepción colectiva del grupo.

En relación con el circuito de información pueden plantearse diversas cuestiones, las mismas planteadas anteriormente en relación a las demás dimensiones. ¿Es claro el circuito? ¿Permite a cada uno saber qué tiene la posibilidad o el derecho de comunicar? ¿Sobre qué cuestiones es posible o está autorizada la información? ¿Son eficaces los medios de transmisión, permiten contactos útiles para progresar hacia los fines, están convenientemente repartidos en el tiempo, es decir: son pertinentes? Por último, ¿es buena la calidad de las informaciones, permite una adhesión suficiente de los miembros del grupo, autoriza armonizaciones en las actitudes? ¿Es aceptable el circuito y está suficientemente aceptado en su estructura y su distribución?

4. Hipótesis de Bales

Las siete dimensiones principales de una estructura del grupo antes descritas han sido objeto de una hipótesis formulada por el americano BALES. Dicha hipótesis, admitida por la mayoría de los psicólogos sociales, es la siguiente: existe una necesidad fundamental común a todos los miembros de un grupo, una previsión para *estabilizar las dimensiones de la estructura* a fin de evitar redefinir constantemente los deseos y los fines individuales y colectivos. Las dimensiones precisadas y bloqueadas en una constante relativa permiten a cada individuo prever con más seguridad el comportamiento de los demás miembros del grupo y organizar su propio comportamiento con regularidad suficiente.

Resulta de esta hipótesis que un grupo facilitará las tareas, las conductas individuales en la medida en que sus dimensiones estén suficientemente precisadas, armonizadas y acogidas. Las «variables» de claridad, pertinencia y aceptación deberán, pues, tomar valores suficientes, o bien óptimos. Pero la delimitación de los valores para todas las dimensiones no es un acto aislado e intelectual: es un proceso personal y global de toma de conciencia en los niveles afectivo, técnico

e intelectual que exige un trabajo colectivo para discernir los deseos individuales y la importancia de las relaciones de interdependencia.

Mediante la definición de las dimensiones, el grupo queda estructurado para facilitar la vía del individuo en sus relaciones con los hombres más próximos a él, integrados en torno a él, en forma de organismo. En una estructura de grupo el individuo se halla situado con respecto al medio que le rodea fuera de una soledad que sería insostenible psicológicamente e ineficaz prácticamente. El grupo es un instrumento mediador entre las personas y los objetos.

