

EQUILIBRIO Y DINAMICA DE LOS GRUPOS

Lewin, psicólogo alemán, fue el creador de la expresión dinámica de grupo.

Trasplantó al plano de los grupos las nociones extraídas de la psicología de la forma (Teoría de la *Gestalt*).

Según la teoría de la *Gestalt* en una percepción los elementos tienden a constituirse como conjunto limitado y estructurado. Asumen una forma que se desprende de un fondo no estructurado.

Imaginemos que estirando nuestro brazo y teniendo entre nuestros dedos una moneda la miramos con atención. Al concentrarnos en observar la moneda es como que perdiéramos de vista todo el fondo, todo lo que se encuentra alrededor o más allá de la moneda. Lo mismo sucedería si nos concentramos en cualquier otro elemento.

Una forma es reconocida como pregnante cuando se la percibe con facilidad y conserva sus características propias de una manera constante: de este modo una melodía es reconocida como idéntica, incluso si se la transcribe en otro tono, pero si algunas de sus notas son modificadas, es percibida de una manera distinta.

En opinión de este autor todo grupo adopta una forma determinada por el equilibrio de las fuerzas de las tensiones y por el “campo perceptivo” de los individuos. Equilibrio de una forma y dinámica de las energías constituyen para Lewin las dos grandes nociones a partir de las cuales analiza la organización y los cambios en los grupos.

Se interesa en los equilibrios de un grupo con su medio: parte del hecho de que aquello que caracteriza a la vida es un equilibrio de “formas” que permiten intercambios permanentes, pues todas las formas vivientes encontradas en la naturaleza pueden comprenderse como las manifestaciones de un flujo de materia, de energía y de informaciones. Esos estudios de las leyes propias a todas las formas vivientes corresponden a una tendencia actual que se desarrolla con el nombre de estudio de sistema.

El individuo no reacciona a estímulos simples, sino que responde a un medio estructurado como una forma; responde en función de su campo perceptivo, de su campo psicológico específico.

Los grupos deben aprehenderse como totalidades dinámicas que derivan de las interacciones entre los miembros. Estos grupos llevan a cabo formas de equilibrio en el

seno de un campo de fuerzas. Las energías que se ponen en juego se completan o se combaten en función de la organización perceptiva del espacio social.

Si el grupo constituye un “campo de fuerzas”, una presión exterior puede modificarlo, o bien basta con lograr que la información se integre en el “campo perceptivo” del grupo para provocar el cambio.

Para ilustrar este enfoque veamos una experiencia de Lewin:

“En 1943, el estado de relativa penuria debida a la formación de reservas para el ejército, llevó a las autoridades norteamericanas a interesarse en los medios destinados a modificar los hábitos alimentarios del pueblo estadounidense. Era necesario persuadirlos de que los trozos económicos (corazones, riñones), a menudo rechazados, tenían las mismas cualidades nutritivas que la carne de primera selección. Toda una campaña de informaciones realizada a través de la prensa, la radio, los afiches, había intentado demostrar las ventajas económicas de ese cambio. A pesar de la amplitud de los medios puestos en marcha, los resultados obtenidos eran mínimos. En ese momento Lewin fue el encargado de estudiar una nueva forma de acción. Pudo comprobar, en primer término, que eran las amas de casa las que representaban el elemento de decisión de toda compra de carne. En consecuencia decidió ejercer su acción sobre pequeños grupos de amas de casa.

Se encontraba frente al siguiente problema:

- *o acentuaba el carácter positivo del consumo de trozos no seleccionados*
- *o disminuía las reticencias frente a esos alimentos juzgados en forma negativa*

Decidió reunir varios grupos compuestos por una quincena de personas.

En la mitad de los grupos, calificados especialistas (médicos, dietistas) explicaron cómo y por qué consumir tales trozos de carne. Estas exposiciones resultaron decepcionantes, sólo el 3% de los miembros del grupo aceptaron realmente las informaciones y las tradujeron en sus comportamientos alimentarios.

En los otros grupos se limitó a plantear el problema: ¿por qué medio, teniendo en cuenta la situación económica, es posible modificar el consumo de carne? Luego dejó que la discusión se desarrollara sin intervenir,

excepto para aportar informaciones cuando éstas eran solicitadas. Esas discusiones permitieron a cada ama de casa hablar acerca de su propio comportamiento, analizar sus actitudes frente a los problemas. Se advirtió que el rechazo de esos alimentos se apoyaba en temores subjetivos que parecía posible superar. Algunas resoluciones fueron tomadas en común acuerdo y las participantes se comprometieron a modificar sus actitudes. Los resultados mostraron que el 32% modificó sus compras en ese sentido.”

En los primeros grupos el hecho de aportar información significaba aumentar la presión hacia un cambio, pero habría sido necesaria una presión más fuerte, más autoritaria para que esa solución llegue a buen término. Sin embargo, eso podría haber desencadenado en agresividad como rechazo. Más que aumentar las presiones externas, Lewin prefirió reducir las resistencias que se oponían al cambio, al desplazamiento hacia un nuevo equilibrio.

En esta situación, la decisión de consumir los menudos corresponde a un equilibrio de grupo. Convencer a las personas, una por una, es un método por completo inadaptado, puesto que aquello que entra en juego es un proceso grupal. El hecho de hablar, de introducirse en una discusión de grupo que cuestiona un hábito social permite reducir los temores, puesto que en una primera perspectiva el consumo de menudos es síntoma de una baja posición social. Pero si todo el mundo los consume, la norma ya no existe, hay una reestructuración del campo perceptivo, reducción de tensión y posibilidad de cambio. Las energías movilizadas para adaptarse se hallan entonces disponibles y asumen otra forma.

Debe observarse que únicamente el 32% de las personas han evolucionado en realidad. Existe, pues, un nivel de resistencia que no fue alcanzado por la discusión. Sólo aquellas personas para quienes el consumo de menudos era indicador de bajo nivel social modificaron su comportamiento. Para las otras, el nivel de resistencia se encuentra con seguridad más interiorizado; los términos “menudos, riñones” tienen, probablemente, connotaciones sexuales que se remiten a prohibiciones mucho más inconscientes, y por lo tanto, más difíciles de desplazar.

Lewin preconiza tres etapas en el cambio:

- desfijar (*unfreezing*): informar, explicar, sensibilizar
- cambiar (*moving*): desplazar las resistencias, reducir las tensiones

- volver a fijar (*freezing*): crear un nuevo estado de equilibrio satisfactorio para los miembros del grupo, y consolidar ese estado

Observemos que resulta más fácil cambiar los hábitos de un grupo que los de un individuo tomado en forma aislada y que, por otra parte, en una misma situación todos los individuos no actúan de la misma manera. Lewin pudo comprobar que en una determinada población algunas personas desempeñan un papel que facilita el cambio: son aquellas que están convencidas de su utilidad.

En un grupo los individuos interactúan en un sistema de equilibrio. Cada grupo posee su campo dinámico con sus canales de comunicación, sus fronteras, sus límites, sus guardianes. Toda nueva información sólo es aceptada en la medida que se integra en el equilibrio del campo psicológico del grupo.

Sólo se puede discutir lo que es específico del grupo: las normas de comportamiento internos al grupo social. Cuando el cambio cuestiona los hábitos culturales adquiridos en el curso de la infancia, cuando ese cambio llega a los equilibrios inconscientes de la personalidad, entonces resultará difícil superar esos problemas a través de una simple comunicación en el interior del grupo.

TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Los estudios de los estados de equilibrio conducen a Lewin a investigar cuál debe ser “la buena forma” de un grupo, es decir, hacia cuál tipo de organización debe dirigirse.

La experiencia que ilustra estas investigaciones es conocida con el nombre de “Experiencia de los tres ambientes” y se debe a Lewin, Lippit y White.

“Tres grupos de niños se ofrecen para construir maquetas de teatro. Se los agrupa por afinidad; existe, pues, cohesión a nivel de grupo y motivación de los niños. Los resultados del grupo dependen entonces, de la organización que se brinde. En cada grupo un experimentador va a inducir una forma diferente de organización.

Primer Grupo: Autocrático

Características

- *el experimentador define los objetivos y los medios para alcanzarlos*
- *los niños obedecerán las consignas*
- *la organización está definida desde el exterior*

Consecuencias

- *la tarea se realiza sin entusiasmo*
- *la producción alcanza un término medio*
- *las relaciones interpersonales son tensas*
- *los participantes se sienten frustrados*
- *la actitud de los participantes oscila entre la apatía y la agresividad*
- *en cuanto el experimentador deja el salón, se interrumpe el trabajo.*

Segundo Grupo: Democrático

Características

- *el experimentador precisa con los niños los objetivos, los medios y la distribución de las tareas*
- *los individuos interactúan para encontrar la organización óptima*

Consecuencias

- *la producción es buena*
- *el nivel de satisfacción resulta elevado*
- *las relaciones entre los miembros del grupo se basa en la cooperación*
- *hay una manifiesta reducción de las tensiones*
- *el grupo es suficientemente autónomo como para continuar su tarea cuando EN AUSENCIA DEL ausenta el animadoR*

Tercer Grupo: Laissez – Faire

Características

- *el experimentador no impone ni propone nada*
- *el grupo queda librado a si mismo*

Consecuencias

- *la producción es escasa*
- *los participantes muestran un sentimiento de frustración, de fracaso*
- *resulta notoria la agresividad entre los miembros del grupo”*

Esta experiencia permitió extraer algunas enseñanzas en cuanto a la organización de los grupos: el grupo democrático más productivo, desenvolviéndose en el mejor ambiente apareció como forma ideal de organización.

En un determinado medio, dentro de cierto tipo de cultura, la forma adecuada es, probablemente, la democrática, pues responde a valores ideológicos, a los tipos de comportamientos interiorizados en el transcurso de la educación. Pero también existiría la posibilidad de hallar grupos en los cuales la forma de organización más eficaz y satisfactoria de los miembros del grupo sería una organización autocrática.

Para comprender la organización de un grupo se requiere tomar en cuenta los valores y los modelos interiorizados. En consecuencia, la “forma adecuada” de organización será siempre relativa. Se establece dentro de un contexto determinado, en función de esos modelos, de esos valores específicos, de las personas. No es posible definir a una organización de una vez y para siempre: responde a un equilibrio momentáneo de las fuerzas que están en juego.

SISTEMA Y EQUILIBRIO DE LOS FLUJOS

El desarrollo de la física, de la biología, de las ciencias sociales, muestra cada vez más la creación de modelos, de principios y de leyes cuyo objeto corresponde a las relaciones y las interacciones que existen entre un todo y sus partes componentes. Las mismas analogías pueden hallarse en dominios diferentes: la termodinámica, la genética, los organismos vivientes; se fundan en conceptos que informan acerca de los procesos de regulación entre los elementos de un conjunto y los vínculos de ese conjunto con el medio.

.

¿Qué es un sistema?

Un sistema puede ser identificado como un conjunto de órganos diferenciados que se hallan en mutua interrelación. Este conjunto posee, junto con el medio, un límite señalable. Tiene la posibilidad de mantener identidad y coherencia a través de las modificaciones. Cuenta con aquello que es característica general de los organismos, la homeostasis.

Un sistema *no es la suma de sus elementos* y el análisis formal de segmentos aislados no permite comprender su funcionamiento: en fisiología, por ejemplo, sería difícil estudiar el papel de un órgano sin tratar de captar sus relaciones con la totalidad del organismo. Lo mismo sucede en un grupo: la comprensión de su acción no puede reducirse a la búsqueda de características de los individuos que lo componen.

Todo sistema *recibe del medio un flujo de materia, de energía y de informaciones*. La observación muestra que los elementos de un sistema cambian en forma constante, pero su estructura permanece inalterable. En los sistemas biológicos los elementos constituyentes de una célula pueden cambiar permanentemente pero la célula sigue siendo la misma. Lo mismo sucede en el seno de la sociedad: los individuos cambian, desaparecen, pero el carácter de la sociedad permanece invariable.

Los sistemas *están insertados en un medio* que constituye la serie de todos los objetos cuya modificación de las propiedades afecta al sistema, pero también de aquellos cuyas propiedades se ven afectadas por el comportamiento del sistema. En un sistema existe, en consecuencia, constante intercambio con el medio. El sistema es atravesado por diferentes flujos, pero el equilibrio permanece constante. Las nociones de flujo y de equilibrio resultan aquí primordiales.

La teoría de los sistemas distingue dos tipos: *cerrados* y *abiertos*

El sistema cerrado:

- no recibe energía del exterior
- tiende a evolucionar hacia un estado de mayor probabilidad

El ejemplo estaría dado por la reacción química, en efecto la organización se presenta como un estado de una fuerte improbabilidad en cuanto se sustenta en un equilibrio, un orden entre diferentes elementos coordinados. Ahora bien, cuanto más complejo es un sistema, el equilibrio tiene menos oportunidades de aparecer y, probablemente, quedará sometido a la entropía y a la tendencia a evolucionar hacia un estado de mayor equilibrio por el hecho de que el orden es menos probable que el desorden, y que se requieren mayores esfuerzos para crear el orden. Un sistema cerrado tenderá a evolucionar hacia un estado estático más simple (el que corresponde a todas las degradaciones y a la muerte en los sistemas vivos).

Esta ley puede observarse en todo sistema social, de manera que cualquier grupo que tienda a preservarse del medio, mediante el rechazo de las comunicaciones con el exterior, se encuentra condenado al desorden, a la división y a la desaparición. Rechazará en primer término todas las diferencias, expulsará a los que se han desviado, tenderá a homogeneizar y reducirá las tensiones aproximándose a un estado de inercia en el que todos los elementos resultarán indiferenciados. Existe, pues, reducción hacia un orden estático y uniforme.

Los **sistemas abiertos**:

- resisten al crecimiento de la entropía (a la tendencia a uniformar) mediante la aceptación de energía y de informaciones, del entorno, que recrean de manera constante el orden.

Son abiertos dado que están atravesados por esos flujos de energía, de informaciones necesarias para la preservación de su equilibrio. Una organización representa, por lo tanto, un equilibrio inestable. Sólo puede efectuar intercambios con el exterior, o bien morir si no puede comunicarse con su medio, pues a través de estos intercambios asegura su equilibrio y su supervivencia.

El sistema sólo acepta las informaciones que concuerdan con las características de su principio de organización. Las reacciones del sistema afectan al sistema por retroacción.

- Se caracteriza por su objetivo, por su finalidad constante (principio de equifinalidad) y por sus equilibrios homeostáticos.
- Todos los sistemas poseen propiedades homeostáticas (retroalimentación).

La homeostasis es la propiedad de los organismos por el cual éstos mantienen la estabilidad en el interior mismo de los límites del organismo o del medio inmediato: se trata de un principio de regulación.

Un ejemplo simple es el del aparato de calefacción provisto de un termostato: el frío no produce un descenso de temperatura sino que desencadena un proceso de calefacción. El efecto exterior se halla de este modo anulado por un contraefecto interno. Se trata del proceso de un *feed – back* negativo.

El *feed – back* negativo es un proceso que tiende a conservar la finalidad del sistema y a anular las variaciones del entorno, mediante el restablecimiento del equilibrio de una manera constante. A través de estas propiedades el sistema se torna ultraestable e invariante con respecto a los cambios exteriores.

Los sistemas abiertos pueden actuar, asimismo, por un *feed – back* positivo: por la retroacción positiva en lugar de reducir la acción exterior. Ésta se agrega y amplifica el flujo de entrada.

Un ejemplo es, en una entidad bancaria, los intereses de una colocación se añaden a los capitales invertidos. El *feed – back* positivo es, pues, una regulación amplificadora; conduce a un nuevo estado de equilibrio del sistema mediante la amplificación del flujo principal. Esta regulación es creadora de desvíos que desembocan en la necesidad de hallar un nuevo equilibrio, un nuevo orden. El sistema va a adaptarse y a evolucionar hacia estados cada vez más complejos. Esta creciente complejidad va acompañada de una diferenciación de los elementos en el interior del sistema.

El *feed – back* positivo, al crear un desvío, una contradicción, puede obligar al sistema a buscar un nuevo equilibrio. De este modo caracteriza a todo organismo susceptible de cambio. Diferenciación y creciente complejidad de los elementos constitutivos del sistema son las consecuencias directas de esas variaciones. Los sistemas evolucionados con equilibrio complejo admiten una gran variedad y las relaciones internas resultan ahí más complejas. Cuantas más variedades internas llegue a admitir un sistema, tanto más podrá responder de una manera diferenciada y adaptarse a los flujos externos.

Por ejemplo, un grupo homogéneo (muy normativo) sólo admitirá un tipo de respuesta a un acontecimiento, mientras que un grupo, donde los roles están bien diferenciados, donde las interrelaciones son numerosas, se adaptará con más facilidad. Esto se debe relacionar con las estructuras de comunicaciones: cuanto más rígida es la estructura, tanto más riesgo corre de ser inadaptada y vulnerable.

De este modo una organización burocrática brindará una respuesta uniforme a todo intento de organización. Para todo acontecimiento que perturbe el flujo de información entre el sistema y el medio responderá mediante un *feed – back* negativo. A fin de proteger su equilibrio frente a las protestas de los usuarios, por ejemplo, producirá una nueva reglamentación. Otra organización se ocupará del marco organizativo y creará una diferenciación: un servicio especial para tratar problemas de reclamaciones. El sistema reaccionará, de este modo, por una diferenciación de sus respuestas y por la creación de variedades dentro del sistema.

Cuanto más complejo llega a ser un sistema, tanto mayor es el número de subsistemas que admite y éstos pueden ser autónomos o jerarquizados, pero la finalidad global y la coherencia siguen invariables. La identidad del sistema

permanece inalterable. Por ejemplo: una sociedad puede diferenciarse por el hecho de tener una mayor difusión de la cultura, de las informaciones, pero las relaciones en el interior del sistema van a permanecer idénticas.

Existe la posibilidad de pensar las relaciones en el interior de un grupo de acuerdo con las reglas de los sistemas.

De este modo, en una familia, el comportamiento de cada uno de los miembros está ligado al comportamiento de todos los otros. Todo comportamiento se halla en comunicación. Ejerce una influencia sobre los otros y, a su vez, es influido por los otros. Más adelante se describe la familia como sistema abierto y como sistema cerrado.

Existe la posibilidad de repetir estos análisis para otros grupos sociales y demostrar que las comunicaciones se rigen por las propiedades de los sistemas generales:

- interrelaciones de los elementos del sistema,
- finalidad del sistema,
- equilibrio y organización del sistema,
- regulación homeostática (*feed – back* positivo o negativo),
- diferenciación y creciente complejidad.

El grupo familiar como sistema cerrado

- hay rechazo de toda información que cuestione el equilibrio del sistema
- un *feed – back* negativo produce una reacción del grupo
- las relaciones tienden hacia una uniformidad y a la reiteración de comportamientos “patológicos”
- todos los miembros del grupo se niegan a evolucionar
- las familias perturbadas se muestran refractarias al cambio
- sólo una comprensión de equilibrio familiar y de su finalidad podrá aportar modificaciones
- la psicoterapia individual resulta insuficiente, puesto que el síntoma desempeña un papel de equilibrio del conjunto del grupo familiar

El grupo familiar como sistema abierto

- acepta intercambio con el exterior; cuando los roles en el interior están diferenciados admite una diversidad de respuestas con el medio
- presenta regulaciones homeostáticas (*feed – back* negativo)
- es susceptible de aprendizaje: búsqueda (mediante tentativa y errores) de nuevos equilibrios
- los cambios internos (envejecimiento, maduración de los niños) y los cambios externos (modificaciones del medio) no introducen un refuerzo de síntomas (infantilismo, hiperprotección de los hijos) sino que se integran en un nuevo equilibrio donde los elementos del sistema conservan su autonomía y sus relaciones con la totalidad.