

DIDIER ANZIEU
JACQUES-YVES MARTIN

LA DINÁMICA
DE LOS GRUPOS PEQUEÑOS

Versión española
Sofía Vidaurrezaga Zimmerman

BIBLIOTECA NUEVA

CAPÍTULO II

HISTÓRICO

Una historia del grupo a través de los países y de las épocas no se ha descrito jamás. Si la empresa fuera realizable, contribuiría a distinguir y a describir las variedades de grupos típicos por su funcionamiento: la secta religiosa, el salón mundano, el club en principio político y después deportivo, el comité de expertos, el cenáculo literario, la academia cultural, la patrulla militar... Una historia de la conversación sería también una aportación preciosa ¹.

La Antigüedad griega ha cantado, en los relatos legendarios, la fraternidad de los jefes de guerra comprometidos en la misma expedición; lo más típico se refiere a la expedición de los 50 Argonautas, mandados por Jasón, a la conquista del fabuloso Toison de oro. Por otra parte, el paso de la disciplina autoritaria en una ciudadela guerrera a la vida común entre hombres libres en la Ciudad nueva se marcó con el doble personaje de la diosa Atenea, chica guerrera por excelencia y también encarnación de la prudencia, Los mitógrafos detienen entonces la composición del consejo a los doce dioses y diosas del Olimpo, encargado de los asuntos de arriba y símbolo de la gestión democrática de la Ciudad griega. Esas dos cifras de 50 y de 12, que vuelven bastante ritualmente en la mitología griega, hacen pensar que los Griegos antiguos conocían la distinción del grupo pequeño y del grupo amplio. La ciudad, griega, romana, cartaginesa, es un fenómeno típicamente mediterráneo de sociabilidad: tienen el placer de reunirse, de deliberar, de intercambiar opiniones, de contradecirse y de elegir los representantes. En la Provençe francesa, es la plaza de la aldea la que ha reemplazado el foro o el ágora.

Los orígenes del cristianismo están vinculados a la dinámica de los grupos. El grupo inicial, compuesto de Jesús, de los 12 apóstoles y de los 72 primeros discípulos, se ha estudiado en esta perspectiva (Maguire, 1969). La vida y las ten-

¹ Gaston Boissier, en *La fin du paganisme*, Hachette, 1891, ha estudiado las fraternidades y sororidades religiosas (*soladitates*) en la Roma antigua. Los historiadores contemporáneos han empezado a trabajar en esta perspectiva: cfr. Emile Coornaert, *Les compagnonnages*, Ed. ouvrières, 1966; M. Agulhon, *La sociabilité méridionale* (hermandades y asociaciones en Provençe oriental al final del siglo XVIII), Aix, La pensée universitaire, 1966, multicopiado. La escuela de Max Weber se inclinó por los fenómenos de la secta. «Sur les salons», cfr. R. Bray, *La préciosité*, A. Michel, 1948; *Les salons au XVIIIe siècle*, por M. Glotz y H. Maire, Hachette, 1945; las obras de Séché sobre los *Cénacles* románticos; le Goncourt; la obra de Proust. ¿Finalmente hay que recordar el intento surrealista de una creación literaria en grupo a partir de las asociaciones libres colectivas?

siones de grupo son intensas en las primeras comunidades de creyentes. En el siglo VI, san Benito funda los primeros monasterios sobre una Regla escrita que rigió nuevas formas de vida grupal, el ideal era el de las federaciones de seis unidades de 12 monjes (donde se encuentran las cifras originarias de 12 y de 72).

El mundo feudal ve al reino feudal apasionado por la potencia y brutales en sus costumbres. ¿Cómo obtienen las mujeres que se les tenga en consideración? En la corte de Aquitania, en el siglo XII, aparece la primera de los cursos de amor: las damas nobles se reunían para discutir de un problema de casuística amorosa propuesta por una de ellas. Por ejemplo: ¿una dama puede conservar su amor por un caballero que vuelve desfigurado de la guerra? La dificultad estriba en que el héroe es entonces amado tanto porque es bello como porque es valiente. El texto de Andreas Capellanus: *De amore libritres* nos ha conservado los informes de estos debates que van a propagar en las costumbres feudales un nuevo tipo de sensibilidad. El *Decamerón* de Boccaccio en el siglo XIV, el *Heptamerón* de Margarita de Navarra en el siglo XVI, ofrecen variantes más ligeras.

En los siglos XVI y XVII, después de los progresos en el arte de la navegación y el descubrimiento de tierras nuevas, el gran comercio marítimo se acrecienta, y con él los puertos francos y los bancos. Los historiadores ven ahí la fundación del capitalismo moderno. El comercio se realizaba con reuniones de mercaderes de una misma corporación, que organizaban sus aprovisionamientos, sus inversiones, las modalidades de venta, que negociaban con los concurrentes extranjeros, con los miembros de las corporaciones vecinas, con los reyes y con las municipalidades, y que se concertaban entre ellos. Un cuadro célebre de Rembrandt, *Les syndics des drapiers* (1661-1662), fijó este fenómeno nuevo: la aparición de los consejos de administración. Al mismo tiempo, este cuadro renueva el arte del retrato colectivo. Hasta ese momento, los pintores representaban a los miembros de una confraternidad inmóviles unos junto a otros, en varias filas, en forma tan poco natural como posible que todavía sirve para la fotografía de una boda o de una clase escolar. Rembrandt cogió al grupo en plena discusión. A la izquierda el orador que ha terminado, se sienta, laxo, como el primer vencido. Su adversario, en la parte de la derecha del cuadro, prepara el documento en el que fundamenta su réplica. Entre ellos, el presidente se esfuerza para ser neutral. En el extremo derecho, el más joven, impulsivo e inexperto, soporta mal la tensión que sube e inicia el gesto de irse. En el extremo de la izquierda, el mayor tiene un aspecto herido, como si dirigiera al benjamín el discurso silencioso siguiente: «Te picas rápidamente, mi joven amigo; eso sucede siempre así en una reunión; más pronto o más tarde, los desacuerdos se expresan con violencia; existe siempre un momento en que las cosas se echan a perder.» Todo, hasta el sirviente de pie detrás del consejo, medio burlón, medio inquieto, eterniza este breve momento del silencio antes de la tormenta².

² Una historia, incluso una prehistoria de la dinámica de los grupos, queda por escribir. Los textos accesibles en francés son: E. A. Shils, «L'étude du groupe élémentaire», en Lasswell y Lerner (1951); J. Stoetzel, *La psychologie sociale*, Flammarion, 1963, cap. 14; Olmsted, *Sociologie des petits groupes*, SPES, 1959; B. Mailhot, *Dynamique et genèse des groupes*, L'Epi, 1968. Una revista bibliográfica de las publicaciones francesas sobre la psicología de los grupos ha sido reunida y publicada por R. Kaës y E. Pons (1982). Una revista bibliográfica de lengua inglesa proporcionada por A. P. Mare, E. Borgatta, R. F. Bales (1962).

Pensadores franceses

Fourier y el mito del Falansterio. En la obra de Charles Fourier (1772-1837), contemporáneo de A. Comte, reformador social y utopista, es donde se encuentran enunciados, parece que por primera vez, algunos de los principios esenciales para una ciencia de los grupos.

Fourier está sorprendido, a la vez, por la armonía universal que reina en el mundo, conforme a la ley de las atracciones descubierta por Newton, y por los defectos de la organización económica y social de su tiempo, fundamentalmente por los de la distribución comercial, que experimentó profesionalmente. Por otra parte, éste no es más que uno de los períodos transitorios sucesivamente franqueados por la humanidad. Si el hombre hasta aquí ha hecho excepción de esta armonía universal, es a causa de una educación moral errónea, que ha reprimido en él las pasiones. Ahora bien, la ley de la atracción pasional, cuando no se opone a su funcionamiento, puede asegurar por ella sola el equilibrio del organismo social. Esto se obtendrá en la era siguiente, la de la civilización «societaria».

En esta civilización los hombres seguirán libremente sus pasiones, lo que les conducirá por una parte a asociarse (porque la participación en los grupos satisface algunas tendencias fundamentales del ser humano), por otra a trabajar de una forma atrayente para ellos (porque cada uno cumplirá el trabajo correspondiente a sus tendencias personales). Pascal decía que de todas las concupiscencias reunidas nació un cierto orden. Fourier se sitúa en este mismo linaje: la variedad de las pasiones humanas debe permitir la realización natural de todas las tareas. Por otra parte el hombre es, por su naturaleza psicológica, un ser social, o, más exactamente, un ser grupal. El problema, que es a la vez el de la reforma moral y el de la reforma social, reside pues en el establecimiento de una organización social que responda plenamente a la psicología humana. Este paso puede y debe efectuarse sin violencia. «Hay que operar sobre las pasiones y la industria a la vez» (Teoría de la unidad universal, en *Oeuvres complètes*, t. II, pág. VIII).

Cada pasión busca satisfacer una tendencia. Las tendencias son 12. Cinco se refieren a los placeres de los sentidos (gusto, tacto, oído, vista, olfato); son individuales, incluso individualistas; las otras siete son sociales. Cuatro se refieren al deseo de establecer vínculos afectivos, «con los grupos y con las series de grupos»; ahí juega la ley de la atracción; las dos tendencias mayores son la animistas (de ahí la camaradería de los grupos) y la ambición (de ahí los grupos corporativos); las dos tendencias menores son el amor (de ahí la o las vidas de pareja) y la paternidad (de ahí el grupo familiar); esos cuatro tipos de grupo están respectivamente representados por el círculo, la hipérbola, la elipsis, la parábola.

Finalmente, tres tendencias —descubrimiento personal de Fourier— desencadenan los procesos de la búsqueda de acuerdo con los demás; estas son las pasiones «mecanizantes», motores del funcionamiento de los grupos: la cabalista (o espíritu de partido), el mariposeo o alternante (necesidad de cambio de compañeros y de trabajo), la compuesta (o entusiasmo irracional).

Esas doce pasiones se combinan de forma diferente en cada hombre según sus intensidades respectivas. Así existen 810 caracteres aritméticamente posibles. La comunidad ideal reunirá en torno a 1.620 personas, a razón de un represen-

tante de cada sexo por cada carácter: es la falange. Vive en edificios y trabaja en un territorio, generalmente agrícola, que se llama *falansterio*. Ahí cada uno trabaja según sus gustos; cada uno, en función de las similitudes y de las complementariedades de gustos, en función también de sus simpatías personales, se enrola en las *series* de trabajadores. «Los impulsos sólo nos arrastran al mal cuando uno se abandona a ellos individualmente.» Por el contrario, en un falansterio, «los impulsos naturales, llamados atractivos, tienden a formar series de grupos contrastados, en los cuales todo arrastra hacia la industria que se ha hecho atractiva y a la virtud convertida en lucrativa» (*Le Nouveau Monde industriel et sociétaire*). «La serie de grupos es el modo generalmente adoptado por Dios en la distribución de los reinos y de las cosas creadas.» «Desde el momento en el que un grupo se convierte en numeroso, se subdivide en subgrupos formando una serie de partes escalonadas en matices de opiniones y de gustos» (*Traité de l'Association domestique agricole*).

Vinculaciones desde los aspectos económicos del falansterio, cooperativa de reparto, donde el excedente de las rentas se reparte para remunerar al capital y para recompensar el trabajo y el talento. Vinculaciones por parte igualmente de los aspectos domésticos: los hogares toman sus comidas ya no aisladamente sino en refectorio; la elección del compañero sexual es libre permanentemente, pero debe declararse previamente a la oficina de «matrimonios». Fourier y sobre todo sus discípulos son también precursores en cuanto a la metodología de una ciencia de los grupos. En el momento en el que A. Comte fundaba la sociología excluyendo la posibilidad de aplicarle el método experimental, Fourier abre otra vía³. La Falange, es una experiencia que hay que realizar, que pone a prueba la psicología industrial tal como Fourier la concibe, y que afirma o confirma las hipótesis sobre los mecanismos fundamentales de la atracción. Nadie en esta época concibe una experimentación rigurosa en estos terrenos. Pero Fourier propone algo importante: una experiencia global, de larga duración, sobre una comunidad relativamente restringida y creada para la ocasión. Aquí, anticipamos dos de las ideas esenciales de Kurt Lewin:

- a) La creación artificial de grupos a los que se asignan tareas de grupos reales, pero esto solamente se puede hacer con los grupos de pequeña dimensión;
- b) La imposibilidad de poner a prueba las hipótesis de la psicología grupal de otra forma que en una cierta práctica social y la imposibilidad de separar la investigación y la aplicación; ahí se reconoce la idea de *action-research*, de investigación activa. Fourier propone el ejemplo de las «granjas experimentales» por las que los agrónomos pretenden desencadenar la transformación de la agricultura por una demostración puramente tecnológica, ejemplo que podría extenderse a la tecnología («la industria») a la psicología grupal («las pasiones»).

³ Todo el pasaje que sigue se refiere a un artículo de Robert Pagès, «Quelques sources, notamment fouriéristes, de la sociologie expérimentale», *Arch. internat. Social, Coopération*, 1958, 4, páginas 127-154. Las concepciones de Fourier relativas a la vida amorosa y sexual son estudiadas por autores inéditos, en S. Debut, «La Terre permise de Charles Fourier», *Temps mod.*, 1966, 22, núm. 242, 1-55.

El fourierista más conocido, Victor Considérant, propone a la Constituyente, en abril de 1849, el proyecto de un «ministerio del Progreso y de la Experiencia» para «el examen y el ensayo de todas las invenciones e innovaciones en el ámbito de la técnica y de la organización social, a condición que se presten locales para las pruebas». Desde 1840, toda una serie de experiencias fourieristas tuvieron lugar en los Estados Unidos, país nuevo, a la búsqueda de su organización social y que se prestaba con toda naturalidad a tales experiencias (conoció, veinte años antes, la era de los ensayos owenistas). La constatación del fracaso en lo que se refiere a los falansterios americanos —el más largo no superó los trece años— demanda que sea matizado. Se habían aceptado a todos los voluntarios, sin preocuparse de seleccionarlos para obtener una gama bastante variada de caracteres. Los recursos del suelo, de la financiación y de las competencias técnicas eran generalmente demasiado débiles. Pero sobre todo el éxito de la experiencia, cuando se producía, era la causa del fracaso final: los mejores de los falansterianos adquirían una formación tecnológica, económica y psicosociológica que acrecentaba su valor profesional y humano así como sus ambiciones: se marchaban para ganar más en otra parte, o provocaban la disolución del falansterio para retomar la dirección en su propio provecho. Además, los societarios pasaban a menudo de un falansterio a otro, introduciendo así perturbaciones en el equilibrio pasional y técnico de los falansterios, pero era con la intención de *comparar* las diversas experiencias en curso.

Este espíritu experimental se define en Francia en el opúsculo de Pellarin: *L'expérimentation et l'empirisme en matière sociale* (1874). Se le encuentra actuando en la misma época en el «familisterio» que J.-B. Godin organiza en Guise. Se trata de una empresa de fabricación de aparatos de calefacción y de artículos de quincallería, con alojamiento y educación «societarias». Para sustraer a la autoridad patronal la determinación de las capacidades, Godin imagina medirla por el sufragio de los trabajadores en relación con sus compañeros de equipo. Durante varios años, compara las clasificaciones obtenidas por la apreciación de los superiores, por el voto de los camaradas y las medidas sobre los productos fabricados. Godin es la figura del precursor de la encuesta sociométrica, de la anotación objetiva y del diagnóstico psicosocial de la empresa.

x) *Durkheim y la conciencia colectiva.* Sin distinguir entre grupo pequeño y sociedad global, Durkheim (1912), fundador de la escuela sociológica francesa del final del siglo XIX, lanza las bases de una teoría del grupo. El paso del clan a la sociedad es el de la solidaridad mecánica a la solidaridad orgánica fundada sobre la división del trabajo. Durkheim define al grupo social como que es más que la suma de sus miembros, es decir, como totalidad (definición que Sartre, a la luz de la dialéctica hegeliana, rectificará: el grupo no es una totalidad, sino una totalización en curso). Forja la hipótesis de una conciencia colectiva (un grupo tiene sus percepciones, sus sentimientos, sus voliciones propias). Bosqueja el análisis de las funciones psicológicas del grupo (función de integración: el individuo anómico, es decir out-group, es más frágil que el individuo integrado en una comunidad familiar, profesional, religiosa, y se encuentra por ejemplo más expuesto al suicidio; función de regulación de las relaciones interindividua-

les que, abandonadas a ellas mismas, se hunden en la desconfianza y la hostilidad; o incluso en la función idolátrica: un grupo unido y eficiente tiene tendencia a adorar, a divinizar la fuerza que siente en él y que no es otra que su cohesión vinculada a su código de valores).

Aunque los resultados de la psicología social experimental naciente en los Estados Unidos hacia 1930-1935 solamente han sido redescubrimientos de trabajos desconocidos de la escuela durkheniana.

Sartre y la perspectiva dialéctica. Más cerca de nosotros, está otro gran autor francés que acabó de dar al grupo sus cartas filosóficas de nobleza. Sartre publicó *L'Être et le Néant* en 1943: trataba allí del individuo humano en sus relaciones con él mismo, con su cuerpo, con su destino personal y con otro compañero humano. El tomo I de la *Critique de la raison dialectique* (1960) aborda ámbitos nuevos: al hombre frente al grupo y a la historia colectiva. La reflexión sobre el grupo es sin duda para Sartre la respuesta a las preguntas: ¿Cómo un fenómeno como el estalinismo ha sido posible? ¿Existe un medio de impedir la fuerza viva de la Revolución y pervertirse así?

La dialéctica, tal y como Sartre la interpreta, es la actividad del pensamiento humano en su enfrentamiento con la naturaleza y con la sociedad para transformarlas: es la lógica de la acción. Procede de contradicciones, negaciones constructivas y síntesis parciales, jamás acabadas, siempre puestas en tela de juicio. Se distingue del razonamiento científico habitual, analítico y determinista, en lo que capta del interior del movimiento mismo de los seres y de las situaciones. Así, para Sartre, el grupo no es un dato estático, sino un «todo dinámico, en movimiento, que hay que hacer, con las relaciones dialécticas de interioridad entre las partes». Sartre se opone así a la vez a una concepción organicista que representa el grupo según el modelo de un organismo vivo, y a una concepción cibernética, que lo reconstruye según el modelo de una máquina con mecanismo dominado.

La dialéctica tiene como primer cometido, en el terreno social, la lucha contra la penuria (penuria del alimento, penuria de las mujeres, después penuria de los obreros, de las máquinas o de los consumidores). El intercambio (intercambio de mercancías, intercambio de mujeres en los clanes, etc.) proporciona el prototipo esencial de esas relaciones. La violencia es otro aspecto de esa lucha, en la que todo individuo es a la vez un sobreviviente posible y un excedentario que hay que suprimir; la violencia, es «la penuria interiorizada». La lucha contra la penuria es pues la fuente de la historia.

Una distinción fundamental, en Sartre, es la del agrupamiento y la del grupo. Los grupos no son dados: proceden de una agrupación, y corren el peligro de volver a repetirla.

La agrupación, o incluso el colectivo, es por ejemplo, la fila que espera el autobús, el conjunto de lectores de un periódico, los auditores de una emisión radiofónica, los consumidores que forman el mercado de un producto, la masa rural o el proletariado industrial explotados. La gente que se alinea en la parada del autobús está determinada por la penuria de los medios de transporte y de las plazas, toman un número que fija el orden en el que subirán, o esperarán, exce-

dentarios, al autobúss siguiente. Su agrupación se reduce a una serie de números; permanecen anónimos unos para otros, raramente entablan la conversación, si no es para banalidades, se encierran detrás de su periódico, constituyen una muchedumbre pasiva y resignada que sufre su destino, una yuxtaposición de soledades, una unidad serial, es decir, de tipo aritmético. No obstante tienen necesidades, intereses, objetivos en común, van a su trabajo, a su casa o a su placer, éstos son los usuarios de los transportes, los habitantes de la ciudad. Pero este interés común les es externo, impuesto desde fuera y como extraño a ellos. A veces uno de ellos se subleva, protesta contra la circulación, la Administración de Transportes, renuncia a su viaje o llama a un taxi. No cambia nada del sistema, y está persuadido de no poder modificarlo en nada. No acepta vivir así. El mismo análisis se aplica a los viajeros del mismo autobús, o en el mismo compartimiento del tren (salvo si un accidente cambia bruscamente la situación y suelda momentáneamente estas soledades en un grupo); a la masa de los lectores, de los auditores, de los consumidores, de los trabajadores. A veces, las rebeliones se vuelven colectivas: los usuarios se apoderan de un autobús vacío que pasa en el otro sentido y le desvían de su dirección; los motines de campesinos en la Edad Media nos proporcionan el modelo: efímeros, y que no modifican en nada la naturaleza profunda de la situación.

Hace falta que se cumplan tres condiciones para hacer posible el paso de la agrupación al grupo.

a) Primera, es conveniente que el interés que los miembros tienen en común sea bastante potente para que éstos lo interioricen y se responsabilicen y que, de interés en común, se convierta en interés común. Esto supone que los participantes descubren que su interdependencia es necesaria para la satisfacción de este interés. Este descubrimiento se ha registrado en la historia de la humanidad en fórmulas en parte justas y en parte huecas, del género: «La unión hace la fuerza», «Todos para uno y uno para todos.» No es suficiente una arenga para que este descubrimiento tenga lugar de forma concreta y efectiva. Se efectúa por medio de todo un proceso dialéctico. El conocimiento de cada uno por cada uno prolifera en el grupo, lleva consigo el deshielo de las comunicaciones, el paso de las corrientes de simpatía (y de antipatía). La mejor comprensión recíproca de cada uno hace que nazca una estima, todavía desigual y frágil, de cada uno por cada uno. En este momento es cuando el interés común puede ser realmente tomado en consideración por todos y superar los acaparamientos del grupo por los subgrupos con objetivos incompletos o dudosos y la resistencia pasiva de algunas individualidades que rechazan comprometerse en una aventura común. Dicho de otra forma, la primera transformación interna de un grupo, la que condiciona a los demás, es que cada uno empieza a contar para cada uno. En un grupo en el momento de nacer, cada uno realiza la experiencia de la humanidad de cada uno.

b) La segunda condición, dice Sartre, es la de pasar de las comunicaciones indirectas a las comunicaciones directas. Los psicólogos dirían más bien: de las comunicaciones unilaterales a las comunicaciones bilaterales, es decir, con retorno al emisor, con feedback.

c) La última condición de la existencia, en la sociedad global, de grupos que defienden activamente los intereses antagonistas y que llaman implícitamente a la lucha contra ellos.

El nacimiento del grupo, según los psicólogos se inscribe en un movimiento de tensión entre un peligro común y un objetivo común. Sartre juzga este análisis exacto, pero incompleto: entonces las relaciones entre los miembros se transforman cualitativamente: además, este nacimiento se opera durante una acción común, que explica libremente, de una *praxis* que reúne a los miembros en una forma nueva, que les arranca de la inercia colectiva, a la imposibilidad de actuar, a las relaciones de exterioridad entre ellos, una *praxis* con la cual recubren el uso concreto de la libertad, que les coloca en situación de inventar soluciones nuevas y de transformar la realidad en lugar de sufrirla. Este nacimiento es una sorpresa, hasta para los mismos interesados: el grupo naciente es un grupo «en fusión», en el que la serialidad del viejo agrupamiento está liquidada «en beneficio de la homogeneidad amorfa de un grupo joven», en el que el hecho de ser un extraño para cada uno se funde al calor de la experiencia común. Este nacimiento puede sobrevenir de varias formas, pero las que a Sartre le gustaba más es el motín revolucionario. El análisis de las jornadas de julio de 1789 le proporcionó una ilustración brillante.

Los miembros del grupo en fusión viven, según Sartre, tres experiencias: la de la solidaridad, la de la pertenencia (o de la integración) con una realidad colectiva nueva, la del otro como un tercero regulador de mi acción en la acción común. La imposibilidad de cambiar la vida está negada y superada: la acción del grupo afirma la imposibilidad de esta imposibilidad. La divisa republicana transcribe la experiencia del grupo en fusión: *praxis* común que rompe la imposibilidad de actuar (libertad): cada uno es equivalente a cada uno, su parecido homogéneo (igualdad), cada uno tiene necesidad de cada uno para que el grupo exista (fraternidad). El grupo en fusión, dice aún Sartre, es la razón constituyente.

En los estadios posteriores de la evolución del grupo, si los grupos antagonistas no han vencido a éste por la violencia, surgen de la razón constituida: es el grupo «pasión». A un nivel diferente se encuentra el mismo problema que al principio: el grupo es desgarrado por la misma tensión dialéctica, entre su poder creador (invención de vínculos nuevos entre sus miembros, descubrimiento de las realidades nuevas que hay que crear por su acción) que se agota muy rápido, y la recaída en lo práctico-interno, el agrupamiento. El grupo jamás ha salido de una vez por todas, del agrupamiento: el movimiento es siempre vuelto a empezar.

Todo grupo, una vez constituido, está pues obligado a tomar medidas para sobrevivir. Dos órdenes de medida, según Sartre y que instauran las coacciones.

Primero, el grupo persigue en su seno a todo miembro sospechoso de querer retirarse de la acción común. Cada uno está considerado como un traidor en potencia. De aquí los conflictos, las oposiciones, las depuraciones, el «terror» que pretenden «liquidar lo categórico en cada uno en provecho de la comunidad», que instituye «la obligación de la fraternidad». De aquí «la semilla» por la

cual cada uno se compromete a mantener la pertenencia al grupo. «Somos hermanos en cuanto que después del acto creador de la semilla somos nuestros propios hijos, nuestra invención común.» En el estadio precedente, la fraternidad era una experiencia vivida, una invención libre surgida en el momento. Ahora, cada uno la impone a cada uno en la duración.

Segundo, el grupo se fija reglas, se da una jurisdicción, libera sus procedimientos, de trabajo y de decisión, emite o admite algunas normas comunes.

Si asume estas dos coacciones, sin recaer en el agrupamiento inerte, el grupo continúa. Continúa, explica Sartre, interiorizando los resultados que ha producido (las «estructuras» del grupo aparecen entonces), después reorganizando sus estructuras para asimilar esta interiorización, finalmente superando esta reorganización hacia nuevos objetivos: «la *praxis* del grupo es la de efectuar sin cesar su propia reorganización», lo que allí es la esencia misma de la dialéctica. El grupo solamente puede superarse organizándose, es decir, fijándose las tareas precisas y limitadas, articuladas con sus objetivos lejanos, y diferenciando en su seno las funciones atribuidas a los miembros diferentes. El grupo posee entonces verdaderamente su soberanía ya que, en lugar de contemplarla, la ejerce. Pero reintroduce la alteridad, ya que distribuye las funciones a sus miembros y utiliza necesariamente para ello sus competencias, es decir, sus desigualdades. La solución para todo grupo consiste en inventar una estructura que concilie su impulso inicial, sus primeros enfoques y entusiasmos con las necesidades prácticas de las acciones que hay que preparar y realizar. El jefe es entonces el órgano de integración del grupo.

Cuando la organización está bien experimentada, la misma amenaza fundamental de la inercia acecha al grupo en forma nueva. La organización que funciona demasiado bien tiende a tomarse ella misma como fin; es la burocracia, en la que las formalidades ganan por la mano a los objetivos, donde las relaciones humanas se degradan nuevamente. De nuevo, los conflictos de competencia o de clanes, las iniciativas individuales contrarias a las tareas fijadas y las depuraciones restituyen su poder al grupo o precipitan su muerte. En la medida de este trabajo sobre sí mismo, el grupo real, al mismo tiempo que se transforma, aprende a conocerse; adquiere, según la bella expresión de Sartre, un «conocimiento silencioso de él-mismo».

El grupo, que ha sobrevivido a la fase de organización, se instala en otro género de existencia. Ya no es un grupo efímero, sino grupo de institución. Así todo el tiempo, el grupo lucha en él mismo contra la inercia práctica que le afecta. Así todo grupo, a diferencia del organismo vivo y de la máquina electrónica, es «una totalización en curso, pero su totalidad está fuera de él en su objetivo».

Sociólogos germánicos

Tönnies, Smalenbach y las categorías sociológicas. Entre las categorías sociológicas que se han elaborado al principio del siglo XX, algunas se aplican indistintamente al grupo pequeño y a la sociedad global y se han utilizado, más o

menos claramente, en el primer terreno. Tönnies definió *Gemeinschaft* y *Gesellschaft* en la obra que lleva este mismo título. Smalenbach le añadió *Bund*⁴.

Estas tres categorías aparecen siempre en el interior de una organización social preexistente, en la que constituyen una diferenciación y con la cual mantienen relaciones de tipo figura-fondo, o de interacción dialéctica. Por otra parte, esas categorías constituyen las abstracciones del espíritu, existen raramente en estado puro en lo concreto; una realidad social singular las combina más o menos en diversos grados.

La *Gemeinschaft* corresponde a las agrupaciones de parentesco y de localidad (según la expresión de R. Maunier), es decir, a los fenómenos de vecinaje impuesto (según la expresión de J. Monnerot); el individuo nace en una familia y en un lugar dados, no elegidos por él, que determinan su participación en una vida común y hacia los cuales desarrolla un sentimiento muy vivo de pertenencia. Los vínculos de sangre y la solidaridad del clan parecen indistintos en origen, sobre todo en las sociedades nómadas. Esta indistinción subsiste en las comunidades campesinas. *Gemeinschaft*, es una forma de ser que se comparte con la comunidad, forma de ser que es natural y que excluye la consciencia clara, la crítica y la justificación. La comunidad entera se siente lesionada por la herida infligida a uno de sus miembros; ésta reclama la venganza de la sangre sin discusión posible. Las declaraciones de amistad, de apego son superfluas en el seno de este tipo de comunidad: la fiesta llega al paroxismo y permite exteriorizar los sentimientos sociales latentes.

La *Gesellschaft* es una asociación voluntaria, fundada en un contrato, tácito o explícito, y cuyo fin es el de proceder a los intercambios, en primer lugar a los intercambios de mercancías y de dinero. La sociedad anónima por acciones proporciona un ejemplo. Aquí, cada individuo está aislado, independiente; busca su interés, su ventaja: solamente procura al prójimo una ventaja que desea para encontrar en ello en contrapartida la mía propia. Ésta ha sido todo el tiempo la actitud de los productores y de los comerciantes. La extensión del gran comercio y de la banca en el Renacimiento, después la revolución industrial del siglo XVIII y del XIX la han generalizado: la noción de *homo oeconomicus* deriva de ella. *Gesellschaft*, es la sociedad contractual, conforme a ideal jurídico y capitalista, en donde las relaciones entre las personas se despojan de todo el calor humano, de toda afectividad: solamente cuentan el cálculo frío y el interés egoísta.

El *Bund*, es la liga, la alianza, a la cual el individuo adolescente o adulto se adhiere apasionadamente para perseguir en común los fines fuertemente valorados e idealizados. La «casa de los hombres», la sociedad de los guerreros en ciertas tribus primitivas, la amistad compartida, la «comunió» de los iniciados que han vivido juntos la misma experiencia sobrenatural son sus variantes. La adhesión al *Bund* es una decisión libre, que *compromete* al individuo, en el sentido más fuerte del término. De ello resulta que los miembros se reconocen como iguales. Entre ellos se desarrollan los fenómenos de afinidad, cuyo abanico va

⁴ F. Tönnies, *Communauté et société*, trad. fr., Presses universitaires de France, 1944; H. Smalenbach, *Die soziologische Kategorie des Bundes*, Múnich, 1922.

desde la «fraternidad viril», excluyendo a las mujeres, hasta el matrimonio por amor. El reclutamiento se realiza por captación. Periódicamente, el grupo recrea en él la efervescencia de los sentimientos calurosos, con ocasión de reuniones plenas de misterio y de sagrado: la guerra, o la experiencia mística, o el trabajo, o la caridad son sus objetivos más frecuentes.

El *Bund* presenta ciertos aspectos de sociedad secreta; la disciplina es estricta; el débil, el traidor, el que divulga fuera las creencias o las decisiones fundamentales son castigados con la muerte. El *Bund* convierte a sus miembros en los héroes, los mártires, los militantes: iglesia naciente, secta, armada con moral elevada y que tiene fe en su misión, movimiento de juventud, gran partido de masa, orden de predicadores o de asesinos. Pero el *Bund* es precario, como todos los estados de entusiasmo, de exaltación, sobrevive transformándose en una comunidad de vida (*Gemeinschaft*) o de interés (*Gesellschaft*); más que un estado, es un momento, el de la renovación social.

Investigadores americanos

Los Cuáqueros. Aparecen en el siglo XVII en Inglaterra. Son los herederos de los «exploradores» que, frente a la multiplicación de sectas, practicaban un culto enteramente libre, reuniéndose en pequeños grupos en el que cada uno ora y habla en igualdad, sin ninguna organización jerárquica. Fox, el fundador de los cuáqueros, predica la resurrección del cristianismo primitivo: formar los grupos de creyentes unidos orgánicamente por los vínculos vivos; por la participación en esos grupos, obtener que la conducta de cada uno en la vida se cambie efectivamente. Se titulan: Sociedad de Amigos. Sus reuniones reposan en la libertad de la inspiración y de la plegaria (sin clérigos, sin sacramentos, sin credos predicados con anterioridad), sobre la igualdad de los participantes, comprendidas las mujeres (sin superiores ni presidente, todos son «sacerdotes»), sobre la búsqueda directa por cada uno de la verdad divina, bajo el control de la inspiración colectiva. Sus reuniones empiezan por el silencio, que dura hasta que un fiel se siente en estado de hablar con sinceridad absoluta. Cada participante es corresponsable del mantenimiento de la disciplina y del ejercicio de las diversas funciones necesarias. Las discusiones de orden práctico están abiertas a todos, a condición de hablar con un espíritu de verdad y no para intentar imponerse. Los grupos cuáqueros mantienen numerosos vínculos unos con otros. La asamblea de los delegados asegura la dirección colegial del movimiento.

Numerosos, en Inglaterra y las colonias americanas nacientes, esos grupos contribuyen a extender, en el siglo XVIII, las ideas de tolerancia religiosa, de justicia social, de anti-esclavaje, de pacifismo, de humanización del sistema penitenciario, de instrucción de las jóvenes, etc. Su realización más espectacular fue la fundación, por William Penn, en buen entendimiento con los indios, de Filadelfia (Ciudad del amor fraternal) en el centro de Pensilvania, en América del Norte. Otro cuáquero, el psiquiatra Tuke, en el siglo XIX, tuvo la idea de curar a los alienados abriendo al campo una residencia de jubilados mezclando sanos y enfermos. Herederos del espíritu de los cuáqueros, pero sin reivindicar su filia-

ción, los grupos de Oxford se constituyen a partir de 1921 bajo el impulso de Franck Buchman. El «Rearmamiento moral» nació allí.

La concepción cuáquera del grupo democrático, fermento de los valores morales y espirituales, agente del cambio individual y de la evolución social, está en el origen de la ideología que acompaña en los Estados Unidos el nacimiento de la dinámica de grupos.

Alexis de Tocqueville: «De la démocratie en Amérique». Por la influencia de las prácticas cuáqueras de los primeros colonos ingleses y por la voluntad de emanciparse de la tutela del Viejo Mundo, es decir, de la imago paterna, la mentalidad americana únicamente podía estar muy abierta a la vida de los grupos. La importancia de la vida de grupo en los Estados Unidos fue relatada por el viajero francés Alexis de Tocqueville, en su obra *De la démocratie en Amérique*, apareció de 1835 a 1840: «Yo no quiero hablar de esas asociaciones políticas con la ayuda de las cuales los hombres buscan defenderse contra la acción despótica de una mayoría o contra las usurpaciones del poder real. (...) Sólo se trata aquí de las asociaciones que se forman en la vida civil, y cuyo objetivo no tiene nada de político. Las asociaciones políticas que existen en los Estados Unidos solamente son un detalle en medio del inmenso cuadro del conjunto de las asociaciones que están presentes (...). Los americanos de todas las edades, de todas las condiciones, de todos los espíritus, se unen sin cesar. No solamente tienen asociaciones comerciales e industriales en las que todos toman parte, sino que incluso tiene mil de otras especies: religiosas, morales, graves, fútiles, muy generales y particulares, inmensas y muy pequeñas; los americanos se asocian para dar fiestas, fundar seminarios, construir albergues, elevar iglesias, repartir libros, enviar misioneros a las antípodas; crean de esta forma los hospitales, las prisiones, las escuelas. Finalmente se trata de sacar a la luz una verdad, o de desarrollar un sentimiento por el apoyo de un gran ejemplo; se asocian. Por todas partes en las que, a la cabeza de una empresa nueva, usted ve en Francia al gobierno, en Inglaterra a un gran señor, contad que usted se encuentra en los Estados Unidos con una asociación. He encontrado en América clases de asociaciones de las que confieso que yo no tenía incluso idea, y a menudo he admirado el arte infinito con el que los habitantes de los Estados Unidos llegaban a fijar un fin común a los esfuerzos de un gran número de hombres, y a hacerlos marchar libremente⁵.

La filosofía social: Mead, Cooley. Entre 1925 y 1935 es cuando una psicología científica de los grupos se desarrolla en los Estados Unidos. Es paralelo a una reflexión filosófica que privilegia la relación con el prójimo en la formación de la personalidad humana (George H. Mead), y la función del grupo primario en la socialización de los instintos individuales (Charles H. Cooley). Según G. Mead⁶, la personalidad del niño se desarrolla en relación con los «otros significativos»,

⁵ Vol. III, II parte, cap. 2, pág. 175 de la ed. de 1864.

⁶ *Mind, Self and Society*, Chicago, 1934 (trad. fra., *Le moi, le soi et la société*, Presses Universitaires de France, 1964).

miembros de la familia y camaradas de juegos; el niño no solamente aprende las reglas de juego; interioriza las actitudes de los demás por una disposición natural, adopta el papel del prójimo y puede así tomar conciencia de él como distinto de los demás. Con Cooley⁷, se puede decir que el hombre se encuentra definido como animal grupal; «No hace falta creer que la unidad grupal primaria esté constituida solamente de armonía y de amor. Esta unidad implica siempre diferenciaciones y generalmente rivalidades, incluye la afirmación de sí mismo y las diversas pasiones individuales; pero estas pasiones están socializadas por la simpatía y se pliegan, o tienden a plegarse, a la disciplina de un espíritu común. La voluntad de un individuo puede ser ambiciosa, pero el objetivo principal de esta ambición será cualquier objeto deseable en el pensamiento de los demás, y experimentará un sentimiento de fidelidad hacia las normas comunes que recomiendan el servicio a los demás y el juego franco.»

Las primeras encuestas científicas, que se han realizado simultáneamente, se refieren a la delincuencia juvenil y a las relaciones humanas en la industria.

La delincuencia juvenil: Trasher, Whyte. La criminología tenía una razón importante para interesarse en esta forma de grupo que es el gang: los individuos antisociales son generalmente más peligrosos en grupo que individualmente. Cuando Aichhorn, en Austria, demostraba cómo un buen uso del grupo podía servir para readaptar delincuentes (cfr. más adelante pág. 73), los autores americanos se esforzaban en analizar el uso peligroso que, abandonados a ellos mismos, éstos hacían de él. Frederic Trasher (1927) recogió observaciones sobre 1.100 pandillas de jóvenes delincuentes en Chicago, apoyándose en los informes de la policía y en las entrevistas con los antiguos miembros. «El gang es un grupo primario... (Él) despliega todos los tipos de comportamiento en corporación, hasta la deliberación y el establecimiento de planes con la mayor sangre fría. Además, puede desarrollar una tradición elaborada, casi una cultura específica, en este sentido es... como una sociedad en miniatura.» Trasher anota que el gang tiene menos de veinte miembros, que se somete a dos tendencias contrarias, subdividirse en subgrupos o camarillas, que son los embriones de nuevos gangs y federarse en torno a un gang dominante. La naturaleza de las empresas del gang, en conflicto permanente con la policía, la sociedad y con otros gangs, le obliga a una unidad de mando y a una división de tareas más estrictas, durante la realización de esos cometidos, los miembros del gang adquieren los estatutos que les fijan algunas funciones (el cerebro, el bufón, el chou-chou, el matamoros, el chivo emisario); el jefe es el que tranquiliza al grupo con su presencia y le permite superar su miedo ante algunas acciones; es una personalidad fuerte en lo físico y moral, comparte más o menos honor y responsabilidades con las otras personalidades fuertes del grupo; el fundamento de su poder es, no obstante, «democrático»: solamente permanece como jefe en la medida en la que se acomoda a los deseos del grupo; de aquí los frecuentes cambios de jefe en los gangs; más que los castigos físicos, es la coacción que la opi-

⁷ *Social Organisation*, 1909, cfr. supra, pág. 28.

nión colectiva del grupo ejerce la que mantiene la cohesión de éste y la fidelidad de sus miembros.

William F. Whyte (1943), entre la colonia italiana de Boston, orienta su investigación sobre un número pequeño de pandillas que estudia intensivamente siendo observador-participante. Se trata de pandillas que se forman en las esquinas de las calles, en los distritos pobres, y que no son necesariamente delincuentes. La pandilla de los Nortons se caracteriza por una jerarquía estable, que se refleja en todas sus actividades: los resultados, de ellos mismos, en el *bowling*, depende no de la habilidad personal, sino de rango en el grupo: cuando un buen jugador de rango bajo juega contra un jugador mediocre pero de rango elevado, los demás miembros del grupo ejercen, por sus bromas, incluso por otros medios, una presión social que hace que pierda sus posibilidades el buen jugador. Las comunicaciones circulan según el canal jerárquico, exactamente como en un organismo burocrático: la información sube a la cumbre para la preparación de las decisiones; la decisión desciende en cascada hasta abajo; más exactamente, cada nivel jerárquico está en interacción constante con los dos niveles vecinos. «El jefe es el hogar central de la organización del grupo. Si está ausente, los miembros del gang son diseminados en varias pequeñas fracciones. No existe ni actividad común, ni conversación general. Cuando el jefe aparece... (él) se convierte en el centro de la discusión. Un subordinado empieza a hablar, se detiene si se da cuenta que el jefe no escucha y retoma la charla cuando obtiene su atención ... El jefe es el que actúa cuando las circunstancias lo exigen. Existen más recursos que los subordinados. El pasado ha demostrado que sus ideas son justas... Cuando da su palabra a uno de los chicos, la respeta. Los subordinados buscan sus opiniones y sus estímulos y recibe más confidencias que otra persona. También es el que sabe más que otro lo que sucede en el grupo... El jefe es respetado por su rectitud... Tiene sus amigos (los que le siguen inmediatamente en orden jerárquico) y se muestra indiferente hacia varios miembros; pero para conservar su reputación de imparcialidad, no debe permitirse una animosidad personal y evitar su juicio... Existen cambios en la dirección no para la ascensión al poder de un chico de bajo rango, sino para las intervenciones de rango de la cumbre. Cuando un gang se escinde en dos, la causa es un conflicto entre el jefe y uno de sus anteriores lugartenientes» (ob. cit., págs. 258-261). El status en la banda y el de la sociedad están vinculados: el jefe de la pandilla es el más conocido fuera; inversamente, los subordinados más bajos son disminuidos por su movilidad social, por su dependencia estrecha con la pandilla, con sus normas, con los apegos, acciones y actitudes que ella induce. Whyte anota igualmente un punto que la multitud de confirmaciones ha hecho banal: los miembros de tales pandillas, cuyo dominio es la calle, solo tienen muy pocos intereses y actividades en su familia o su profesión; estos son los «desocupados» que intentan matar el tiempo juntos, gente sin fines que se aburren, para quienes el grupo, por el placer que les hace compartir, es un fin en sí mismo.

Las relaciones humanas en la industria: Mayo. Elton Mayo (1880-1950), profesor de filosofía australiano, se interesó en la psicología del trabajo hasta el punto de ocupar diversos cargos en la industria. Realizó su carrera en los Estados

Unidos, donde dirigió, de 1926 a 1947, el Departamento de Investigación industrial en la Universidad de Harvard.

La primera encuesta de Mayo en América (septiembre 1923-agosto 1925) se realiza sobre la inestabilidad del personal (tasa de rotación: 25 por 100 por año) en los talleres de hiladura de una fábrica de Filadelfia (tasa de rotación media del 5 al 6 por 100 en el resto de la fábrica). Después de muchas vicisitudes, fundamentalmente debidas a la oposición salvaje de los contra maestres, Mayo pone a punto y hace que se imponga por la dirección un sistema de pausas intercaladas de diez minutos, dos por la mañana, dos por la tarde, durante las cuales los obreros pueden tumbarse en colchonetas; esas pausas, primero fijas, finalmente se dejan a la iniciativa de los obreros, por grupos de tres. La tasa de rotación se establece en 5-6 por 100 por año; el ausentismo disminuye; la moral mejora; el rendimiento supera la norma permitiendo la obtención de primas, norma que este taller jamás había alcanzado. En esta época, Mayo da una interpretación psicofisiológica a los resultados: la vigilancia prolongada de las profesiones de teñir provoca el cansancio en el plano físico, y, en el plano mental, el aburrimiento. La dispersión de la atención de sueños melancólicos: las pausas fueron eficaces aportando a los obreros la relajación física y psíquica. Volviendo a esta experiencia, en su obra de 1945: *The social problems of an industrial civilization* (Andover Press), Mayo da entonces una interpretación psicosociológica: el interés manifestado por la dirección hacia los obreros instituyendo las pausas a pesar de lo que pensaban los contra maestres, después la decisión de confiar a los mismos obreros la organización de las pausas, modificaron la psicología del obrero frente a su trabajo y en relación a sus camaradas: el sentimiento de su responsabilidad en el primer caso; el de su solidaridad en el segundo caso se despertaron. Esta acción, dice Mayo, transformó «una horda de solitarios en un grupo social».

La experiencia crucial la llevó Mayo a los talleres Hawthorne de la *Wenster Electric Company* de Chicago. Estos establecimientos fabrican material telefónico; ocupaban a 40.000 personas, de las cuales 29.000 eran obreros; la empresa está muy avanzada desde el punto de vista de las realizaciones sociales y el clima social es favorable. Una experiencia anterior sobre el mejoramiento de la iluminación (noviembre de 1924-abril de 1927) dio resultados sorprendentes: paralelamente a esta mejoras, el rendimiento aumentó en el grupo experimental, lo que es normal, y también en el grupo de control, en el que la iluminación no varió; además, el rendimiento continuó progresando, incluso cuando a continuación se disminuyó la iluminación: los dirigentes de la empresa decidieron entonces proceder a una encuesta sobre el rendimiento, más general, mejor controlado, confiada a Mayo (abril de 1927-junio de 1929). La experimentación tuvo lugar ya no en las condiciones incómodas del taller, sino en una habitación especial, dotada de todos los aparatos de registro y de medida que debían permitir establecer la incidencia de los factores físicos (humedad, temperatura) sobre el rendimiento y donde un observador del equipo de Mayo estaba presente permanentemente: el test-room. La investigación, prevista para un año, tenía que responder a algunas preguntas simples que se referían al cansancio y al aburrimiento en los obreros y sus actitudes hacia el trabajo: la emergencia progresiva de hipótesis psicopsicología va a alargar la duración y a modificar el contenido de la encuesta.

En el *test-room* trabajan seis jóvenes obreros experimentados, cinco proceden al ensamblaje, tarea monótona, de relés de teléfono; la sexta, en contacto con el exterior, asegura el aprovisionamiento. El contramaestre es el mismo que el del gran taller vecino, donde las jóvenes trabajaban anteriormente; pero son más libres: pueden hablar entre ellas; se discute con ellas el rendimiento obtenido; se preocupa de mantener un ambiente amigable; se vigila su sueño y su salud. Se les invita a trabajar normalmente, sin hacerse la competencia. Primero se escogen dos voluntarias, vinculadas por la amistad, y que han cooptado con sus compañeras.

Las primeras experiencias (15 semanas) consiste en comparar el rendimiento de esos obreros en el taller, sometidos a una remuneración colectiva y en el *test-room*, donde reciben un salario de equipo de acuerdo con las piezas, todas las demás condiciones serán iguales: el rendimiento se acrecienta, llega a 2.500 relés por semana. En la segunda experiencia (24 semanas), se ensayan diversos sistemas de pausas intercaladas y se mantiene la que favorece el mejor rendimiento: una pausa de un cuarto de hora por la mañana, con colación servida por la empresa, y una de diez minutos por la tarde. Dos obreras, cuyo espíritu de cooperación está juzgado como insuficiente, son entonces reemplazadas; una de las nuevas, una Italiana, va a ser el *leadership* del grupo.

La tercera experiencia (32 semanas) se realiza sobre la reducción de la jornada, después de la semana de trabajo. Ahí todavía la fórmula mejor adaptada (aumento del rendimiento sin aumento del cansancio) se mantiene. Jornada de trabajo normal pero supresión del trabajo el sábado por la mañana. El rendimiento crece notablemente (2.800).

Los encuestadores están satisfechos, pero uno de los dirigentes de la Compañía, que ha seguido de cerca las experiencias preliminares sobre la iluminación, propone administrar la misma contra-prueba: suprimir las mejoras materiales que se comprobó que provocaron el aumento del rendimiento y ver si el rendimiento volverá a su punto de partida, o se va a mantener a su nivel actual. Es el período del «gran alumbramiento» (43 semanas; final de 1928-principios de 1929):

a) Se suprimen las pausas, la colación; se restablece la semana de 48 horas repartidas en seis días, pero se mantiene el salario de equipo por piezas: lejos de hundirse, el rendimiento supera 2.900;

b) Se restablecen las pausas, con una bebida caliente solamente por la mañana: el rendimiento llega a 3.000.

Los obreros están tan sorprendidos como los encuestadores de este resultado; lo atribuyen a la desaparición de coacciones anónimas difusas que, en el gran taller, inducen a un frenazo de la producción; se sienten «liberados», y psicológicamente mejor para trabajar.

La mejoría de las condiciones materiales del trabajo no ha jugado más que un papel secundario. El cambio en las actitudes y en las interacciones psicosociales se revela que ha sido esencial. En lugar de ser individuos aislados trabajando cada uno por su propio interés, y sufriendo pasivamente las condiciones materiales y psicológicas del gran taller, los obreros del *test-room* llevan a considerarse como miembros de un grupo. No han cooptado; reciben un salario de equipo; se les ha

consultado sobre los cambios experimentales proyectados, discuten entre ellas de su trabajo, de su rendimiento, de esos cambios; la libertad de la conversación les ha permitido conocerse mejor una y otra; la simpatía se desarrolló y reforzó entre ellos, llevando consigo los encuentros y las diversiones comunes fuera del trabajo; las personalidades influyentes emergen, y arrastran a las demás: así el papel de la joven italiana fue decisivo en el período del gran alumbramiento; el sentimiento de pertenecer a ese grupo las jóvenes lo valoran: los encuestadores piden su cooperación, les rodean de atención, de acogimiento; ellas acceden a un status social más elevado y cada modificación experimental en lugar de inducir resistencias al cambio, se vivió como confirmación de su promoción social; el grupo se adhiere fuertemente a sus objetivos, que es el de ayudar a la empresa a resolver ciertos problemas de organización; cada miembro percibe claramente este fin; la vida en ese grupo modificó la desconfianza interior de cada individuo hacia la jerarquía; finalmente, la moral elevada del equipo constituye para el gran taller una fuente de dinamismo ejemplar: en la medida en la que las mejoras prácticas se extienden del *test-room* al gran taller, el rendimiento presenta allí una progresión análoga. El resultado mayor de la encuesta, para la psicología social, es la demostración de que el individuo reacciona a las condiciones prácticas del medio no tal y como son, sino tal y como las siente y que la forma en la que la sienten depende en gran parte de las normas y del clima del grupo en que trabaja o vive, y de su grado de pertenencia a ese grupo.

La experiencia del *test-room* se produce en junio de 1929, pero pierde su pureza experimental por la crisis económica que se extiende en los Estados Unidos; se intentan nuevas modificaciones en la duración del trabajo, porque la reducción de actividad de la empresa las impone.

Finalmente, los cinco obreros del ensamblaje son despedidos con todo el personal joven en el verano de 1932: las condiciones excepcionales en las que han trabajado durante cinco años les han marcado de tal forma que experimentarán grandes dificultades en readaptarse a un trabajo en condiciones corrientes. El *test-room* se cerró en febrero de 1933.

Las conclusiones de la experiencia de 1927-1929 no son completamente probatorias para Mayo:

1. ¿Las personalidades que componían el equipo no son responsables del comportamiento de éstas durante la experiencia? ¿Con otras personalidades, no se tendrían resultados diferentes?
2. ¿La introducción, desde el principio, de un salario de equipo de acuerdo con las piezas, no habrá sido el estimulante decisivo? ¿La motivación de la ganancia no sería la más importante? ¿Los fenómenos de grupo no habrían sido la simple consecuencia del modo de remuneración?

Estas objeciones son rechazadas por dos nuevas experiencias. En el *Second Relay Assembly Group* (septiembre de 1928-marzo de 1929), cinco obreros continúan trabajando en el gran taller, pero beneficiándose durante nueve semanas del modo de remuneración del *test-room*; su rendimiento aumenta durante este período, para disminuir después, pero ahí también el estimulante financiero sólo

es plenamente eficaz porque los obreros lo viven en el contexto de «una situación social» favorable: forman un equipo especializado asistido por un observador, buscan rivalizar con los del *test-room*. Paralelamente, se instituye un segundo *test-room* (*Mica splitting test-room*, agosto de 1928-septiembre de 1930), en el que cinco obreras, ocupadas en un trabajo diferente (división y calibrado de láminas de mica), pasan por las mismas fases que en el primer *test-room* pero conservando el tipo de salario del taller: los fenómenos de grupo se reproducen allí y casi son los mismos que en el primer *test-room*.

Otra acción se lleva simultáneamente (septiembre de 1928-comienzos de 1931), esta vez en el conjunto de la empresa, para todo el personal, por el método de la entrevista individual (primero dirigida, después no directiva). El fin es siempre análogo: conocer las opiniones, y actitudes de los asalariados en relación con la empresa, de sus superiores, de las condiciones de trabajo. Cuando la crisis económica interrumpe este programa 21.126 personas han sido entrevistadas. De esta encuesta, se sacan sugerencias concretas para mejorar algunos puestos de trabajo, y una documentación destinada a la formación de los cuadros en las relaciones humanas; de todo esto se desprende rápidamente una mejoría de la moral colectiva.

Las hipótesis que se desprenden de las experiencias de los *test-rooms* se firman y precisan: el significado que toma para el hombre su trabajo depende de su historia personal, de sus experiencias pasadas y presentes en el seno de grupos internos y externos a la empresa. «Los individuos que constituyen un taller en el trabajo no son pura y simplemente individuos; forman un grupo en el seno del cual han desarrollado hábitos de relaciones entre ellos, con sus superiores, con su trabajo, con los reglamentos de la empresa»⁸.

En esta línea, se ha efectuado un descubrimiento: los trabajadores constituyen espontáneamente entre ellos grupos informales, con su vida y organización propias, y cuyo código implícito determina la actitud de los miembros hacia su trabajo. Algunos de esos grupos se siguen sistemáticamente por los encuestadores. Uno de ellos, por ejemplo, fue afectado por un trabajo juzgado difícil; las entrevistas revelan que la tarea es, de hecho, relativamente fácil, pero que el grupo ha edificado todo un sistema destinado a proteger su situación privilegiada de toda intrusión intempestiva y de todo control: dos *líderes* asumen respectivamente la función de ministro de Asuntos Exteriores (todas las relaciones del grupo con el exterior pasan por él) y el de ministro del Interior (vela por el mantenimiento de un comportamiento colectivo de frenaje frente a la tarea).

Este fenómeno del frenaje es entonces objeto de una demostración científica: es el *Bank Firing Observation Room* (noviembre de 1931-mayo de 1932), taller de ensamblaje que ocupa a catorce obreros. Un observador se da cuenta del comportamiento de los obreros y comparte amigablemente su vida de trabajo; otro encuestador, exterior al grupo, recoge individualmente las confidencias de los obreros. La encuesta demuestra que, a pesar de un sistema de salario de equi-

⁸ Mayo, *The human problems of an industrial civilization*, Nueva York, 1933.

po al rendimiento que debería haberlo estimulado, los obreros restringen voluntariamente su rendimiento: el grupo asigna a sus miembros una norma de producción que corresponde al rendimiento juzgado normal por el grupo, y que es inferior al rendimiento juzgado normal o deseable por la dirección; el obrero que supera esta norma está considerado como un «amarillo», un traidor, y sufre novatadas y un desprecio a veces solapado.

En su informe de conjunto sobre las investigaciones realizadas en la *Western Electric*, Roethlisberger⁹ describe, a partir de ellas, un conflicto entre la «lógica del sentimiento» propia del obrero y la «lógica de la eficiencia» propia de la dirección. G. Friedmann (1949) hizo conocer esos trabajos y esas ideas en Francia.

☞ Comienzo de la experimentación en laboratorio: Sherif. Si el *test-room* es un laboratorio de estudio de un grupo sobre su terreno natural, la experiencia de Muzafer Sherif, en 1935, es sobre la ilusión autocinética, es célebre como una de las primeras experimentaciones de laboratorio sobre un grupo artificial¹⁰. En la oscuridad total, nuestras percepciones visuales pierden su marco de referencia habitual y se convierten en inciertas, así, un punto luminoso fijo es percibido no solamente en movimiento, sino en movimiento desordenado: éste es el efecto autocinético. El fin de la experiencia era el de comparar la estimación de la amplitud del movimiento en situación individual y en situación de grupo. Los sujetos empezaban tanto por una como por otra de las situaciones. El sujeto individual tenía cien medidas sucesivas que efectuar; las medidas prueban que cada sujeto se constituye un punto de referencia (o norma) y una distancia de variación que le son propias y que tiende a reproducir los días siguientes si se repite la experiencia con él. Los grupos comprendían dos o tres sujetos, cada uno anunciaba su resultado en voz alta; la situación de grupo produce una convergencia rápida de los puntos de referencia y de las distancias de variación propios a cada individuo; las normas individuales se reemplazan por una norma única común; durante las sesiones, el individuo modifica, en general inconscientemente, su percepción del desplazamiento (ilusorio) del punto luminoso de forma de acercarse a la norma del grupo; si, después, el individuo continúa trabajando solo, conserva la distancia de variación y la norma de su grupo. Esta norma es pues un «producto social» que influye además en este género de percepción en el individuo. Se puede suponer que el establecimiento de estereotipos, modas, convenciones, costumbres, valores, obedece al mismo proceso: formación de marcos de referencia comunes durante la interacción de los individuos en situación de grupo; interiorización por cada uno de esos marcos de referencia.

Una encuesta por introspección dirigida ha permitido precisar algunos aspectos del proceso: en la situación autocinética, no estructurada, indefinida,

⁹ F. J. Roethlisberger, W. J. Dickson, *Managements and the worker*, Harvard U. Press, 1939.

¹⁰ El artículo de M. Sherif, «Influence du groupe sur la formation des normes y des attitudes» está traducido en A. Levy [1965]. Del mismo autor cfr. su obra americana [1936].

incierto (análoga a la de un test proyectivo), el sujeto está incómodo; el establecimiento de una norma tiene por función la de reducir el malestar, pero en la situación individual, el sujeto conserva las dudas sobre la exactitud de sus evaluaciones, mientras que en grupo, la norma del grupo aporta mayor seguridad; es entonces cuando se siente desviante en relación a la norma del grupo que el sujeto se vuelve a encontrar mal; la angustia es así desplazada del problema de la conformidad con la realidad al problema de la conformidad con el grupo.