



CONCEPTOS DE ESTRUCTURA Y DINÁMICA DE GRUPO

Estos conceptos, originarios de la obra de E. Berne "The structure and dynamics of organizations and groups", han sido adaptados del libro ATENDO (Análisis Transaccional en el Desarrollo de las Organizaciones) de Roberto Kertesz. Ed. Conantal.

Berne estaba interesado en que el Análisis Transaccional fuera una psiquiatría social. Sus modelos y conceptos sobre la estructura y la dinámica de grupos constituyen una teoría organizacional que se pueden considerar como un método de psicología social.

Su interés se dirigía principalmente a los grupos organizados, desde los grupos sencillos como un grupo de terapia hasta una organización más amplia como una empresa o una asociación, pasando por una familia. Su modelo puede ser útil tanto para diagnosticar los "grupos enfermos" de manera que puedan "curarse", como para entender mejor la vida social de las personas y sus relaciones con los grupos humanos con los que tiene relación.

GRUPO

Para Berne un **Grupo** es cualquier agregación social con un Límite (o Frontera) Externo y por lo menos un Límite (o Frontera) Interno.

LA ESTRUCTURA DEL GRUPO

Según Berne la estructura de un grupo resume las características más importantes de un grupo. La estructura marca los límites entre el interior y el exterior y entre sus diferentes constituyentes.

En base a estos elementos, podemos dibujar el **Diagrama de la Estructura del grupo**. Se trata de la *Estructura Pública Organizacional* del grupo; la *Estructura Pública Individual* especifica las personas que ocupan estos roles en un grupo u organización real. Además cada miembro del grupo tiene su propia imagen del grupo que se denomina *Imago* y que veremos después.

Hay tres estructuras básicas:

- El grupo simple (Figura 1)

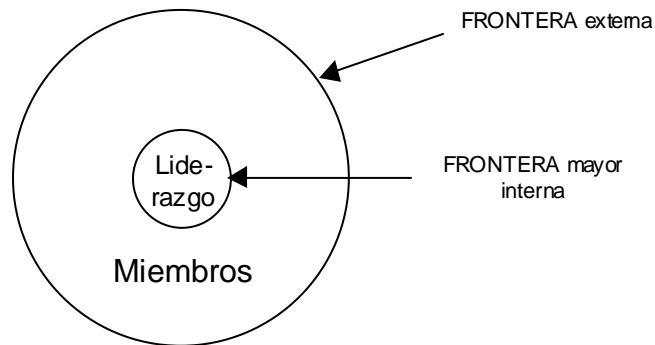


Figura 1.

- Grupo compuesto (Figura 2)

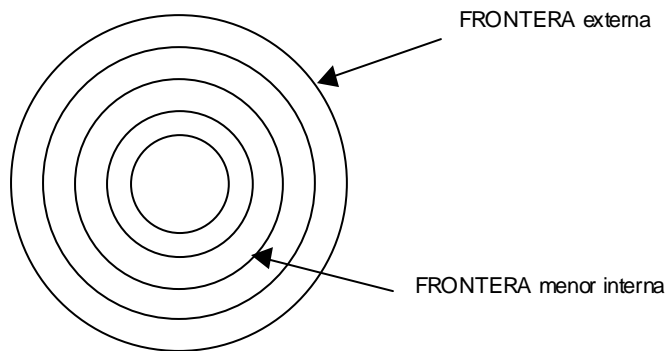


Figura 2.

- Grupo complejo (Figura 3)

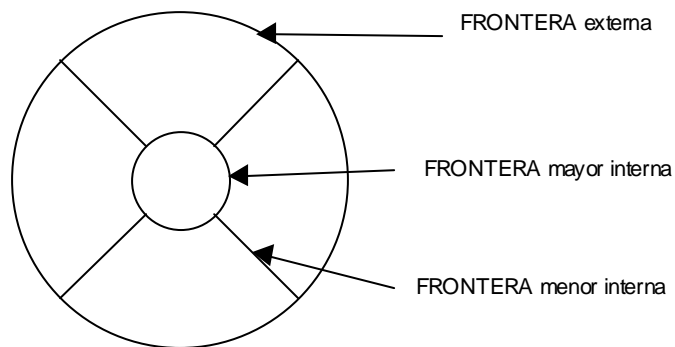


Figura 3.

FRONTERA Externa es la distinción constitucional, psicológica o espacial entre el ambiente externo (zona de no miembros) y los miembros del grupo. Es por tanto lo que delimita las formalidades que hay que cumplir y los criterios que hay que satisfacer para entrar a formar parte del grupo.

El **FRONTERA Interna** es la distinción constitucional, psicológica o espacial entre 1. Miembros, 2. Miembros y líderes, 3. Líderes. Es lo que delimita las diferentes funciones y áreas dentro de un grupo. La *Frontera Mayor Interna* es la que separa el liderazgo de los miembros. Las otras Fronteras Internas se llaman *Fronteras Menores Internas*.

Las Fronteras son más o menos permeables desde abierta, que se puede atravesar libremente; a cerrada, que impide toda entrada o 'sellada' que impide toda salida.

Para el buen funcionamiento del grupo es importante que las fronteras sean funcionales, es decir bien definidas y con una permeabilidad compatible con el rol a desempeñar.

LA AUTORIDAD EN EL GRUPO

La Autoridad en el grupo se supone regulada por dos elementos básicos: el Liderazgo y el Canon.

El Liderazgo

Se define como la capacidad de tomar decisiones a las que nadie en el grupo se opone y de aplicar las sanciones y recompensas irrevocables. Está al servicio de la vida del grupo, para garantizar la supervivencia y buen funcionamiento. La frontera entre el Liderazgo y los miembros constituye la Estructura Mayor del grupo.

Se definen varios tipos de Líderes:

El *Líder Responsable* es el que tiene la responsabilidad oficial en la estructura organizacional: El Director, el Presidente, el Encargado, etc.

El *Líder Efectivo* es el que toma verdaderamente las decisiones. No siempre coincide con el Líder Responsable.

El *Líder Psicológico* es el que da seguridad al grupo con su sola existencia, aunque no ejerza el poder real es el más poderoso según la imagen mental de los miembros: p.ej. el Rey en una Monarquía Constitucional, el Presidente de Honor, etc.

El *Líder Primal* es el que ha dado existencia al grupo, o el que ha hecho las leyes o las reformas más importantes para la supervivencia del grupo. Puede no estar ya en el grupo.

El '*Evermero*' es un Líder Primal muerto cuyas ideas son especialmente honradas por el grupo y cuya imagen es una referencia importante para el grupo. P.ej. Eric Berne en el Análisis Transaccional.

Se consideran cuatro sistemas de acceso al liderazgo: por ascenso, por fuerza, por selección, por elección.

EL CANON

Por canon entendemos el conjunto de reglas e influencias tradicionales, escritas o no, que controlan la actitud y el trabajo de un grupo, y que deben ser respetadas tanto por los Líderes como por los miembros.

El Canon de Base viene dado por el 'grupo matriz' donde se incardina el grupo. Por ejemplo una Asociación ha de cumplir las leyes del país o países donde se implanta.

El Canon comprende tres partes esenciales:

- La Constitución,
- La Cultura del grupo y
- El Aparato del grupo.

La *Constitución* de un grupo establece el nombre del grupo, define sus objetivos, define su Estructura Organizacional, las reglas del Proceso de grupo, y fija las leyes y las condiciones para el cambio de la propia Constitución.

La Cultura de un Grupo es el conjunto de reglas, de costumbres, de maneras de hacer, que guían los comportamientos de los miembros del grupo que no están escritas y que no son fruto de un acuerdo explícito sino implícito.

A diferencia de la Constitución que regula las relaciones entre el liderazgo y los miembros, y de las leyes que regulan la forma en que el Aparato del grupo regula parcialmente las relaciones entre los miembros; la Cultura regula las relaciones entre los miembros del grupo por sí mismos.

Según Berne se rige por el principio que rige el contrato social "Respetar mi 'persona' y yo respetaré la tuya", de modo que en los contratos interpersonales, dentro del grupo, se debe aceptar el aspecto social que el otro propone.

La Cultura se construye entre todos los miembros del grupo y es fruto de la historia del grupo. Define el número de atributos y de roles las personas pueden jugar en un grupo.

Se estudia desde tres puntos de vista:

La *Etiqueta del Grupo*: Se refiere a los aspectos tradicionales de la Organización: sus reglas, normas, leyes implícitas, no escritas acerca del saber vivir en el grupo, los derechos y deberes de cada uno. Fija los límites del comportamiento de los miembros y quienes determinan los valores del grupo. Tiene vinculación con la historia de la organización, la de sus fundadores y pioneros. Corresponde al Padre en el modelo estructural de la personalidad. Organiza las actividades de los miembros del grupo en su expresión del Estado del yo Padre y Niño Adaptado.

La *Cultura Técnica*: Es el conjunto de pautas del saber hacer necesarias para el desempeño de un rol, es decir para participar en la actividad de un grupo. Se refiere al aspecto racional y al equipamiento técnico y físico vinculado con el desempeño de una función dentro del medio del grupo o en el entorno según sus objetivos particulares. Comprende los aspectos de la mente lógica dirigidos a actuar sobre la realidad a través de operaciones intelectuales prácticas. Corresponde al Adulto en el modelo estructural de la personalidad y por medio de su técnica el grupo proporciona a sus miembros la posibilidad de encontrarse entre expresarse como Adultos.

El Carácter del Grupo: se refiere a los aspectos emocionales, a la auto-expresión dentro de los límites de la Etiqueta e incluso las maneras en que los miembros pueden transgredir las reglas del grupo (Etiqueta) de manera aceptable. Los momentos y lugares dentro del grupo en el que las reglas se relajan para permitir la expresión más desatada de los miembros. Corresponde al Niño en el modelo estructural de la personalidad. Por ejemplo: el carnaval, la fiesta de fin de año que se espera seis meses y se habla de ella otros seis, etc.

La Cultura no es un rasgo del individuo sino del grupo al que pertenece. Proporciona al individuo un marco en el que expresarse.

Es un aspecto importante en el diagnóstico de un 'grupo enfermo'. En relación con los objetivos del grupo y con los miembros puede ser:

- Demasiado dura o demasiado blanda en sus exigencias en relación a las posibilidades de cohesión del grupo;
- Demasiado severa o demasiado laxa en su aplicación;
- Demasiado difusa o demasiado clara en su definición.

EL APARATO

Es una fuerza, un conjunto de miembros, que está al servicio del liderazgo cuya función es la de perpetuar la existencia del grupo, es decir conservar su Estructura, en particular la Estructura Mayor, las Fronteras Internas y Externa.

Hay pues dos tipos de Aparato: el Aparato Externo y el Aparato Interno

El Aparato Externo:

Está compuesto por los miembros del grupo dedicados a las relaciones con el medio exterior, a proteger el grupo del exterior. Cumplen funciones de reclutamiento de miembros, condiciones de admisión, honorarios, equipo físico necesario para el control y defensa del grupo.

El Aparato Interno:

Asegura la ejecución de las decisiones de los Líderes y la aplicación del Canon. Está compuesto por los miembros del grupo relacionados con las funciones de establecimiento de las Fronteras Internas y su mantenimiento. Bajo su control quedan las normas, reglas y leyes internas, así como el equipo físico. El Aparato Interno se opone a todo proceso que pretenda disgregar el grupo.

En un grupo pequeño el Líder es a la vez el Aparato Externo que vigila quien entra al grupo y el Aparato Interno que reparte los documentos que se utilizarán en el grupo, por ejemplo.

En una empresa el departamento comercial o financiero formarían parte del Aparato Externo y el de personal, de administración o mantenimiento formarían parte del aparato interno.

En un país la policía o la hacienda pública forman parte del Aparato Interno, las aduanas, la diplomacia o el ejército forman parte del Aparato Externo.

Fuentes de autoridad

La autoridad en un grupo proviene de varias fuentes:

- Autoridad personal
- Autoridad organizacional
- Autoridad cultural
- Autoridad histórica

La autoridad personal proviene de las características propias de la persona que asume el liderazgo. Salud emocional - relacional y potencia del líder.

La autoridad organizacional es la que tiene un líder por ser representante de una organización determinada. Se le respeta en función de la autoridad del grupo madre.

La autoridad cultural es la autoridad de un líder basada en las creencias tradicionales que constituyen el canon del grupo. En la medida en que el líder asegura el cumplimiento del mismo se le respeta dentro del grupo.

La autoridad histórica se basa en la representación e invocación de las personas que crearon, interpretaron y reinterpretaron el canon del grupo.

EL TRABAJO DEL GRUPO

El trabajo del grupo es la forma en que el grupo emplea su energía. Analizando la tarea del grupo, diferenciamos entre: Actividad y Proceso.

Actividad del grupo

Es la razón de ser de un grupo, la producción o el servicio que constituye su objetivo. Decimos que un grupo está en actividad cuando opera sobre su ambiente para alcanzar sus objetivos. La actividad es el "trabajo" grupal propiamente dicho.

Procesos de grupo

Son las acciones encaminadas a mantener la estructura o a impedir las dificultades que se presentan para mantener al grupo en estado de eficacia para su actividad. Los Procesos de grupo tienen por finalidad regular las relaciones entre el grupo y las personas que lo componen.

Decimos que un grupo está en proceso cuando trabaja sobre sí mismo.

Se distinguen cuatro procesos básicos:

Proceso Mayor Interno.

Proceso Interno de Liderazgo

Proceso Menor Interno

Proceso Externo

El Proceso Mayor Interno se refiere a conflictos entre las tentativas individuales de desestabilizar el liderazgo (agitación) y la cohesión grupal representada por el liderazgo. Tiene lugar en la Frontera Mayor Interna.

El Proceso Interno de Liderazgo es un conflicto entre líderes, que transcurre en la Frontera de Liderazgo.

El Proceso Menor Interno resulta de conflictos entre las tendencias individuales de los miembros, y transcurre en la Frontera Menor Interna. No afecta al liderazgo, corresponde a la regulación de las relaciones entre miembros o subgrupos de miembros.

El Proceso Externo resulta de conflictos entre la presión externa y la cohesión grupal.

En general podemos decir que los procesos grupales resultan de la intervención de fuerzas que pretenden disolver, desorganizar o modificar la estructura de un grupo.

Los Procesos de grupo quedan por tanto claramente separados de la actividad, en el sentido del trabajo del grupo para alcanzar sus objetivos. Cuando un grupo entra en proceso, su actividad disminuye, pudiendo llegar a cero.

DIAGRAMA DE DINÁMICA GRUPAL

Es el diagrama que refleja las influencias y fuerzas que actúan sobre los límites de la estructura del grupo. Se indican en la figura 4.

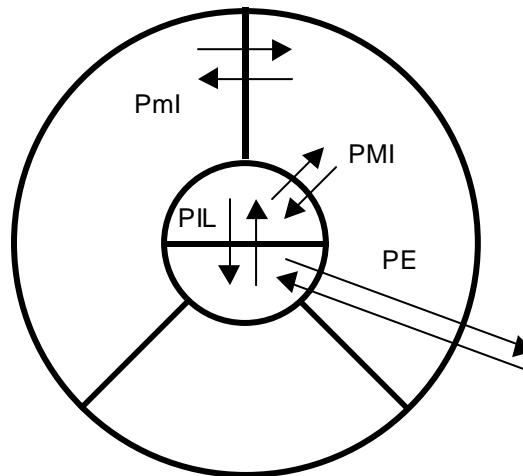


Figura 4.

Pml : Proceso Menor Interno

PMI : Proceso Mayor Interno

PIL : Proceso Interno de Liderazgo; enfrentamiento de Líderes.

PE : Proceso Externo.

IMAGO DE GRUPO O ESTRUCTURA PRIVADA

Los Procesos grupales son necesarios para la existencia de un grupo, y están indisolublemente ligados a su crecimiento. En todo caso los Procesos de grupo toman su fuerza de la tensión que existe en cada miembro entre la imagen ideal que tiene del grupo y su percepción del grupo tal como es.

Antes de que un grupo exista, comienza por ser una imagen en la mente de su fundador u organizador. Antes de pertenecer a un grupo, todo miembro potencial tiene una imagen mental del mismo: su líder, sus roles, sus miembros. Estas imágenes mentales las llamamos Imagos.

La Imago es la representación que cada miembro del grupo tiene de si mismo, de sus relaciones con los otros miembros y de las relaciones entre ellos.

El lugar del Líder en la Imago de los miembros del grupo es importante. Para cada miembro su relación con el Líder es una preocupación importante. De manera inversa, el lugar de los miembros en la Imago del Líder tiene una influencia, por ejemplo en la cohesión del grupo.

Una cierta compatibilidad de las Imagos de los miembros es necesaria para la supervivencia del grupo.

DIAGRAMAS DE IMAGO

La imago de un grupo se puede representar por medio de diagramas como los de las figuras 5, 6 y 7.

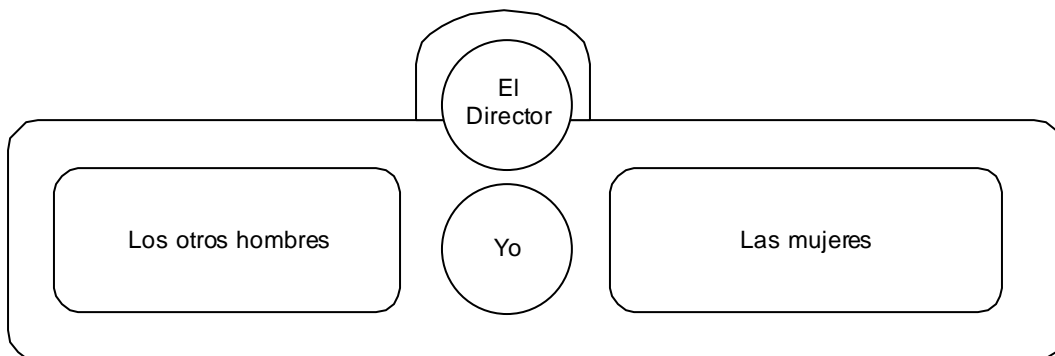


Figura 5.
IMAGO Indiferenciada

La imago de una persona evoluciona a medida que participa en el grupo y cambia desde la Imago indiferenciada inicial, una imago parcialmente diferenciada hasta una Imago totalmente diferenciada.

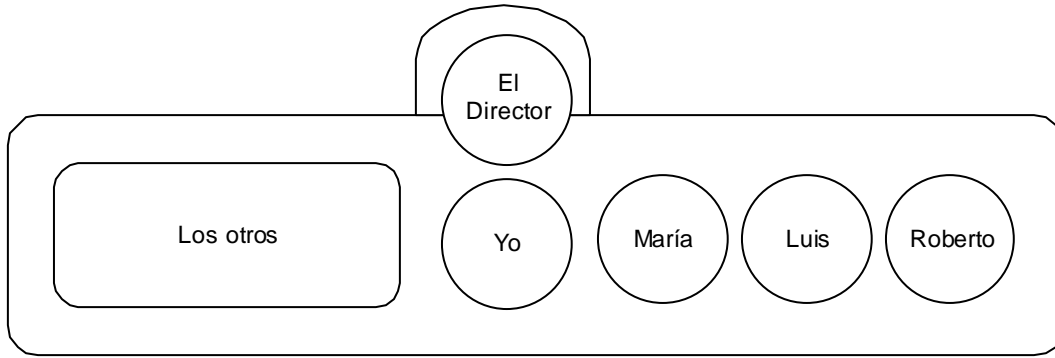


Figura 6.
IMAGO parcialmente diferenciada

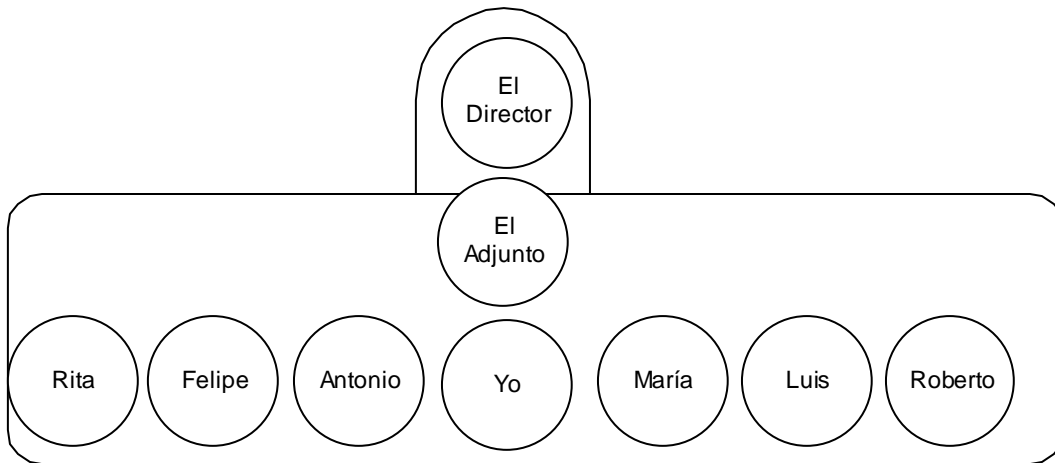


Figura 7.
IMAGO totalmente diferenciada

AJUSTE DEL INDIVIDUO AL GRUPO:

Cuando un grupo se organiza, cada persona a través de un proceso de ajuste va moldeando su imagen mental (provisoria) hasta ajustarla a una imagen Adulta y real de los miembros del grupo. Este ajuste dependerá básicamente de su calidad emocional - relacional, pudiendo hacer un ajuste Adulto a la realidad, o manipulando la misma hasta llevarla a parecerse a su Imago interna.

Cada persona que se incorpora a un grupo trae consigo una experiencia vital previa. Dicho de otra manera, cada persona se mueve dentro de su marco de referencia particular. Y analizándolo podríamos detectar sus potencialidades y sus carencias o limitaciones.

Cada persona llega al grupo con la pretensión de cubrir sus diversas necesidades que le motivan a entrar en relación con los otros.

- Necesidad de estimulación y de pertenencia:

La necesidad de estimulación por contacto social puede considerarse como uno de los orígenes biológicos de la formación de grupos. A las personas no les importa renunciar a parte de sus tendencias individuales en favor de la cohesión grupal, en razón de los estímulos que ésta le ofrece.

- Necesidad psicológica de estructuración de tiempo:

Como el grupo ofrece un programa básico para estructurar el tiempo los miembros están dispuestos a renunciar a parte de sus tendencias individuales para ser admitidos en el mismo.

- Necesidad de reconocimiento:

La presencia de otros seres humanos ofrece muchas oportunidades de gratificación de esta necesidad. La lucha por el reconocimiento - escondida o manifiesta, simple o compleja - está en la base de las operaciones más intensas e importantes en el Proceso grupal, ya sea para evitarlo o para lograrlo según el propio Marco de Referencia.

- Necesidad de cumplir el propio Guión:

El Guión de una persona exige la intervención de otras para ser cumplido. El grupo representa una excelente oportunidad para encontrar personas que puedan cumplir los roles que necesitamos para desarrollar nuestro Guión.

- Necesidad de cumplir expectativas basadas en experiencias pasadas:

Las Imagos Provisorias que una persona lleva a un grupo provienen de sus experiencias pasadas con grupos que supone similares, o por lo que conoce de grupos parecidos que él desea o espera integrar.

Estas cinco expectativas o necesidades obligan al individuo a un proceso de ajuste de sus necesidades y expectativas a la realidad del grupo. Este proceso de ajuste involucra dos capacidades diferentes del marco de referencia del individuo: Flexibilidad y Adaptabilidad, con sus contrapartes, Rigidez y Arbitrariedad.

Flexibilidad:

Se refiere a la capacidad de negociar metas individuales. Puede intentar soluciones alternativas, y puede conformarse con un grado de satisfacción menor al previsto.

Rigidez:

Se refiere a la dificultad para modificar o sacrificar metas personales.

Adaptabilidad:

Se refiere a la capacidad de la persona de ajustar la Imago provisoria de acuerdo a la experiencia y a sus observaciones, que provienen de una apreciación cuidadosa de la realidad.

Arbitrariedad:

Se refiere a dificultad para hacer ajustes de su Imago. La persona arbitraria no se adapta.

La persona Flexible y Adaptable es quien tiene la mayor facilidad de ajuste.

DIAGNÓSTICO Y TRATAMIENTO DE LOS GRUPOS ENFERMOS

Se organiza en torno a tres grandes peligros:

1. La violación de las Fronteras Externa y/o Mayor Interna.
2. El Ataque dirigido contra uno o varios miembros del grupo para 'suprimirlos' de una manera u otra.
3. El ataque sobre la ideología y los valores fundamentales del grupo que supondría llegar a la supresión de ese grupo como tal.

Para hacer un diagnóstico de un grupo enfermo Berne recomendaba usar seis diagramas para reunir y analizar la información del grupo:

1. Diagrama espacial: Representación geográfica de la ubicación de los locales y de las personas del grupo.
2. Diagrama de Autoridad: Organigrama jerárquico clásico incluidos los 'Evemeros'.
3. Diagrama Estructural.
4. Diagrama Dinámico (de los procesos grupales).
5. Diagramas de Imagos.
6. Los diferentes Diagramas Transaccionales (transacciones, estados del yo, juegos, etc.)

El análisis de estos diagramas permite tomar conciencia de las disfunciones del sistema:

- Diferencias de percepciones importantes de los miembros.
- Imago irrealista del Líder.
- Falta de cohesión grupal.
- Valores compartidos, etc.

La terapia del grupo enfermo consistirá en ayudarlo a tomar conciencia del problema y ayudarlo a reconstruir un grupo más coherente.