

### 3.3 VARIABLES QUE AFECTAN EL COMPORTAMIENTO DEL GRUPO

Entenderemos por conflicto cualquier situación en la que se dé diferencia de intereses unida a relación de interdependencia. Es inherente a toda actividad en la cual se relacionan seres humanos. Luego, nuestra primera premisa es que los conflictos siempre existen y existirán, por lo cual nuestra obligación como líderes es aprender a vivir con ellos tratando que no se manifiesten y administrándolos eficientemente cuando ocurren.

En el ámbito de las relaciones laborales podemos distinguir los siguientes tipos de conflictos:

- Conflictos de Derecho
- Conflictos de Intereses
- Conflictos Individuales
- Conflictos Colectivos
- Conflictos de Reconocimientos
- Conflictos Intrasindicales
- Conflictos Intersindicales
- Conflictos por prácticas Antisindicales

Estos tipos de conflicto adquieren una fisonomía propia que obliga a reconocerlos jurídica y socialmente. Tradicionalmente, se ha solido establecer una distinción entre *papeles positivos* y *papeles negativos* del grupo. Los positivos son los que favorecen la comunicación directa en el grupo, al mismo tiempo que fomentan valores de autonomía individual y cooperación interpersonal y la participación de todos en la gestión del grupo. Los papeles negativos del grupo son los que fomentan la comunicación indirecta, la inhibición de los individuos más activos y la centralización del poder en unas pocas personas.

En el análisis de los papeles hay que tener en cuenta al menos dos aspectos:

- a) Que los papeles que juegan las personas tienen sentido a partir de la dinámica del grupo en su conjunto.

b) Que los papeles que juegan las personas en el grupo están relacionados entre sí. No se pueden analizar los papeles por separado, sino los unos en relación con los otros.

Esta interdependencia objetiva entre los papeles grupales es la que invalida cualquier intento de lectura del grupo en términos individuales y es la que hace tan difícil un cambio del sistema grupal a partir del cambio individual:

El “desvalido” no es un enfermo, sino alguien que tiene salud y capacidad para ser útil a la Comunidad, pero prefiere considerarse como inútil y marginado. A nivel individual, el “desvalido” obtiene varias ventajas: psicológicamente, no tiene que luchar para cambiar; socialmente, obtiene la compasión de algunos miembros de la Comunidad; existencialmente, no tiene que asumir ninguna responsabilidad. La Comunidad obtiene también una ventaja: la presencia de uno o dos “desvalidos” en la Comunidad es suficiente para justificar la pasividad, la inhibición, el individualismo y la falta de comunicación.

El “desvalido” no está solo. Tiene a su lado al “salvador” que le comprende, le ayuda y le acompaña. El “desvalido” agradece la comprensión y la atención que recibe y el “salvador” se siente más humano, más bueno y mejor cristiano.

Tiene al “cómplice” con quien puede descargar sobre los demás todas las culpas. El “cómplice” refuerza en el “desvalido” la idea de que, en realidad, él no es un inútil, pero le han hecho ser un inútil. Ha sido siempre marginado. No le han reconocido sus capacidades. El “desvalido” se siente desculpabilizado y el “cómplice” tiene una buena justificación para murmurar de otros

El “desvalido” recibe también la visita del “agresor” que le echa en cara su aparente inutilidad y su falta de colaboración, cuando podría hacer tantas cosas útiles a los demás. El agresor tiene razón en lo que dice, pero se equivoca en cómo dice las cosas. El “desvalido” se confirma en su idea de que siempre ha sido un incomprendido y de que los demás han sido injustos con él y el “agresor” sale aliviado porque ha encontrado en el “desvalido” el chivo expiatorio a quien echar la culpa de los males del grupo.

Ante una persona que juega el papel de “desvalido” todos podemos tomar el papel de “salvador”, de “cómplice” y de “agresor”. Incluso, una misma persona puede jugar los tres

papeles en momentos diferentes. Lo importante no es saber quién juega esos papeles, sino ver cómo la vida de los grupos gira en torno a esa persona que está haciendo a la Comunidad el “gran servicio” de no tener que afrontar los conflictos de fondo que tiene. “Con personas así no se puede hacer nada”. Y todos nos quedamos tranquilos. Así no tenemos que cambiar nada. Todo puede seguir igual.

El papel del “resentido”. El “resentido” es alguien que se justifica a sí mismo echando la culpa a los demás. Con su agresividad, destruye la confianza mutua. Crea un clima de inseguridad. Es una persona insatisfecha, con un fuerte sentimiento de fracaso, pero incapaz de reconocer y de asumir la responsabilidad de su vida. De ahí su necesidad de criticar todo poniendo de relieve los defectos de los demás.

El “resentido” obtiene con su juego psicológico una serie de ventajas: psicológicamente, se libera de la culpabilidad; socialmente, controla el entorno con su agresividad; existencialmente, al no asumir la responsabilidad de su existencia, tampoco se siente obligado a cambiar nada en su vida. El grupo sufre con la conducta del “resentido”, pero obtiene también una ventaja: la de justificar la pasividad, la inhibición, el individualismo y la falta de comunicación. El “resentido” no acepta “salvadores” porque no necesita ser salvado por nadie. Tampoco pide ayuda. Lo que pide es justicia, no compasión. Pero sí puede tener “cómplices”, los que se acercan a él para murmurar y comentar todas las injusticias que se dan en el grupo.

No se critica al “resentido” en su presencia, pero se habla mucho de él en su ausencia y cada vez que se habla de él es para justificar el hecho de que no se cambie nada en el grupo.

El papel del “diferente”. El “diferente” necesita ser reconocido y valorado como distinto a los demás. Se inhibe de los problemas en el grupo. Se aísla y es su defensa contra el miedo profundo que tiene frente a la intimidad. No soporta que nadie se meta en su vida. Los demás miembros de la Comunidad le respetan porque temen herirle. Perciben su profunda soledad e inseguridad, pero no aciertan a entrar en comunicación con él.

Precisamente, esa defensa de la propia intimidad es la mayor ventaja psicológica que obtiene el “diferente” al asumir ese rol en la Comunidad. Evita la comunicación

interpersonal. Desde el punto de vista social, el “diferente” obtiene con su juego la ventaja de hacer lo que quiere. Todo el mundo respeta su individualismo. Existencialmente, el juego del “diferente” significa no tener que reconocer su incapacidad de amar. El problema profundo del “diferente” es su gran dificultad para amar. Por eso se aleja de los otros. Su aislamiento, además de ser una defensa de la intimidad, es una forma de no reconocer el fracaso en el amor.

El papel del “diferente” es el que mejor expresa la incapacidad de comunicación en el grupo. Pero el grupo no lo ve así, sino todo lo contrario: este mismo explica su propia incapacidad para la comunicación por la presencia de individuos que juegan el papel de “diferentes”.

El “diferente” no quiere ni “salvadores” ni “cómplices”. No necesita ni compasión ni ayuda de nadie. No le gusta entrar en la intimidad de los demás. No es un murmurador. Es alguien que vive para sí y no asume ninguna responsabilidad respecto a la marcha en el grupo.

### **Significado psicológico y social de los papeles grupales.**

Los tres papeles que se han descrito responden a las tres patologías básicas en el proceso de desarrollo de las personas: la dependencia, la agresividad y el aislamiento (Ayestarán, 1995,). Suponen un claro fracaso en la adquisición de los hábitos personales que conducen a la autoestima y a la interdependencia. Son fracasos individuales que se explican en términos de la historia personal de cada uno. Pero, al mismo tiempo, esos tres papeles responden a tres tipos de estructuras grupales: estructuras paternalistas; estructuras autocráticas; estructuras individualistas.

*Las estructuras paternalistas* están organizadas en torno a la diferenciación de dos papeles complementarios: los débiles y los fuertes. Los débiles juegan el papel de “desvalidos” y los fuertes juegan el papel de “salvadores”. Las estructuras autocráticas o de poder centralizado suponen la centralización del poder de decisión en manos de unos pocos, con la consiguiente inhibición del resto de los miembros de la Comunidad. La división de papeles se realiza en estos casos en términos de los “dirigentes” y los “dirigidos”. En este caso pueden crearse dos situaciones bien diferentes:

a) una situación de lucha, en la que los que no tienen poder exigen que se les tome en consideración y luchan por cambiar las estructuras de poder;

b) una situación de inhibición por parte de los que no participan en la toma de decisiones. Las estructuras individualistas se organizan en torno a la dispersión y desconocimiento mutuo de las actividades que realizan los miembros en el grupo.

La dispersión de tareas trae como consecuencia la dispersión de intereses y, finalmente, la dispersión de ideas y la incomunicación. Las tres estructuras grupales son, por una parte, construcción de los miembros del grupo, pero, por otra parte, tienen un carácter histórico. Determinados hechos de la vida del grupo explican por qué determinadas estructuras grupales se hacen dominantes, mientras otras pasan a un segundo plano.

Por ejemplo, la edad de los miembros del grupo es uno de los factores que mejor explica el predominio de las estructuras paternalistas sobre las estructuras autocráticas. También depende de la edad que, en caso de centralización del poder de decisión, se dé un conflicto abierto y una lucha en términos de poder o una inhibición de quienes no participan en la toma de decisiones. Cuando los miembros del grupo son más bien jóvenes, es muy probable que las estructuras centralizadas conduzcan a un conflicto abierto de poder, mientras que, a medida que aumenta la edad de los miembros del grupo, aumenta también la probabilidad de que la centralización del poder de decisión conduzca a una inhibición de quienes no participan en la toma de decisiones.

Para entender el funcionamiento de un grupo es muy importante tomar en consideración los mecanismos por los cuales se realiza la integración de las fuerzas psicológicas con las fuerzas sociales del grupo.

Dicho de otra manera, lo que tenemos que comprender es cómo se unen en los grupos “el hambre con las ganas de comer”, es decir, las tendencias individuales explicadas en términos de historia personal con las estructuras grupales explicadas en términos de historia común del grupo. El concepto de rol o papel que juega cada uno en el grupo es uno de los conceptos básicos para explicar esa integración entre lo psicológico y lo social.

Realmente, los problemas de un grupo no se explican solamente por la psicología de determinados miembros del grupo. Admitida y reconocida la influencia que ejercen sobre el grupo determinados individuos, quedaría por explicar todavía por qué los demás se dejan influenciar y no son capaces de neutralizar la influencia de aquéllos. Tampoco se explican solamente en términos de procesos impersonales que se han originado en el grupo por la influencia de determinados acontecimientos. Influyen las personas e influyen determinados acontecimientos que han tenido lugar en la historia de la Comunidad.

La integración de ambas fuerzas se realiza en esa dinámica inconsciente que envuelve y afecta a todos los miembros del grupo y no es de nadie en particular, sino que ha sido construido entre todos al calor de determinados acontecimientos que han afectado la vida del grupo. Es esa dinámica profunda la que se expresa de manera más clara a través de los papeles negativos que asumen determinados miembros del grupo.

### **Los conflictos grupales.**

Todo lo que se refiere a los papeles negativos del grupo es una descripción de la situación de conflicto latente en el grupo, y es que en el grupo no hay más que dos tipos de conflictos que se pueden considerar como conflictos propiamente grupales:

a) Un conflicto latente que conduce al grupo a una situación de bloqueo, con las características propias de la situación de bloqueo: victimismo, incomunicación, individualismo y centralización de la toma de decisiones. *El conflicto grupal significa que no hay conflicto manifiesto, sino bloqueo de la actividad del grupo.*

Este conflicto grupal es extremadamente destructivo porque refuerza en los individuos la falta de autoestima y la falta de conciencia de interdependencia. Es decir, los conflictos latentes refuerzan los papeles grupales negativos. Por eso mismo, el conflicto es vivido como profundamente insatisfactorio y destructivo, pero todos los miembros prefieren mantener esa situación de conflicto latente antes de verse obligados a cambiar sus actitudes y su comportamiento en el grupo.

Se echará la culpa a quienes juegan el papel de “resentidos” y de “diferentes”, pero en realidad todo el grupo alimenta ese conflicto latente. Esta ha sido la concepción tradicional del conflicto grupal. Por ejemplo, cuando K. Lewin creó la “Dinámica de grupo” para resolver conflictos grupales, su objetivo era encontrar una metodología para cambiar el funcionamiento del grupo. Este cambio siempre se opera en la misma dirección: pasar de la inhibición y no participación de los individuos en la toma de decisiones a una mayor participación activa de los miembros en la gestión del grupo.

b) Un conflicto manifiesto entre dos o varios subgrupos dentro del grupo. El conflicto manifiesto puede ser utilizado para mejorar la comunicación en la Comunidad. Los conflictos manifiestos tienen mejor pronóstico que los conflictos latentes. La razón es que, en este caso, hay participación activa por parte de los miembros del grupo y cuando se da esta participación activa es más fácil aprender a negociar conflictos. que se dan entre dos o tres miembros de la Comunidad de tipo interindividuales y reciben el tratamiento de los conflictos interindividuales, lo cual no significa negar la influencia del grupo sobre los conflictos individuales. El grupo influye tanto en los conflictos interindividuales como en los intergrupales.