



# Los grupos no se construyen, se tejen

Walter M. Weyerstall<sup>1</sup>

## INTRODUCCIÓN

La formación en aspectos referentes a socialización en las carreras de ingeniería es desde largo tiempo atrás<sup>2</sup> un tema de permanente reflexión entre quienes escuchamos y acudimos al llamado de formar ingenieros. Entre las habilidades concernientes a la socialización emerge la de “formación y trabajo en equipos”; en general los estudiantes de ingeniería carecen de conocimiento y entrenamiento para formar parte o liderar equipos de trabajo (fuente mayor de fracasos en el desarrollo de proyectos de ingeniería).

Los equipos son un dispositivo omnipresente en la práctica de la ingeniería; hablo de dispositivo porque el equipo de trabajo no es natural al ser humano, sino una estrategia para resolver problemas que superan las posibilidades de un único individuo.

A continuación, comparto una breve síntesis de los aspectos impartidos en la asignatura *Gestión de Proyectos* para introducir a estudiantes de ingeniería en la formación y trabajo en equipos y que puedan facilitar la práctica de resolver problemas en equipo en las aulas: a trabajar en equipo se aprende trabajando en equipos, y mejor si es con conocimientos –al menos introductorios– sobre el comportamiento individual y comunitario de nosotros: seres humanos.

---

<sup>1</sup> Facultad de Ciencias Exactas y Tecnología, Universidad Nacional de Tucumán. [wweyerstall@herrera.unt.edu.ar](mailto:wweyerstall@herrera.unt.edu.ar)

<sup>2</sup> Weyerstall, W. M. (2020): *Humanismo para ingenieros, un dilema de hierro*, Tecnología y Sociedad, No. 9: 125-130.

## UNA COHESIÓN REDONDA

Es curioso que la palabra “grupo” no provenga del latín como la mayoría de los vocablos en nuestra lengua<sup>3</sup>. “Grupo” se origina en el antiguo germánico, *kruppa*: masa redonda y consistente. Un bollo para pizza, por ejemplo. Y es que un grupo de personas se asemeja a un bollo de masa en dos elementos que refieren a su esencia: un grupo de personas es redondo porque no hay lugares de privilegio ni jerarquías, sino que cada miembro es igual a otro. Y un grupo de personas es consistente porque los miembros están cohesionados unos con otros en un único comportamiento grupal. Un grupo es una cohesión redonda; es decir, los efectos de las acciones que lleva adelante no pueden adjudicarse a alguien en particular sino al grupo como una totalidad. Por ejemplo, 16 personas sobreviven a la “Tragedia de los Andes” en 1972: repentinamente, un grupo de 27 personas se encuentra en la helada cordillera de los Andes sin equipamiento ni protección, agonizantes algunos, después de estrellarse el avión que los transportaba desde Uruguay a Chile en sudamérica. Durante 72 días deben sobreponerse tomando decisiones extremas de supervivencia. Sobreviven 16 y los conocemos como “Los sobrevivientes de los Andes”. Si bien conocemos quiénes conformaron el vuelo, quiénes sobrevivieron al accidente y quiénes a la tragedia, y qué decisiones y acciones enfrentaron durante los 72 días de supervivencia, incluso podemos conocer quién hizo qué cosa o quién dijo qué cosa por el relato de los 16 sobrevivientes. El hecho es mencionado como una acción grupal de “los sobrevivientes” donde la unión entre pares fue clave; sin personalidades destacadas ni lugares de privilegio, sino un grupo de personas.

Entonces, un grupo está formado por personas cohesionadas sin jerarquías entre ellas. El liderazgo o los liderazgos no son jerarquías.

## ANUIDANDO PERSONAS

¿Qué es la cohesión entre personas? Tomamos el concepto desde la Física donde refiere a la fuerza que mantiene unidas las moléculas en una sustan-

---

<sup>3</sup> No existe palabra en latín que refiera a un grupo de personas, este hecho nos está dando alguna información sobre un aspecto de la vida del ciudadano romano en la antigüedad: su estructura de funcionamiento social no requería de grupos de trabajo, por ejemplo, sino que se organizaba alrededor de relaciones jefe-subalterno; es decir, impartían y ejecutaban órdenes. Su exitoso ejército es un ejemplo concreto de esta organización.

cia. En nuestro caso, en grupos de personas, cohesión sugiere fuerzas que mantienen unidas a las personas en contraposición a fuerzas que tienden a disolver el grupo. El componente principal en las fuerzas de cohesión grupal es el vínculo afectivo; es decir, el nudo emocional que he ceñido con las otras personas del grupo. Cuando hablamos de vínculos afectivos o nudo emocional, en nuestro caso, estamos refiriendo a relaciones interpersonales que alteran o cambian nuestros mundos interiores: nos afecta. ¿Y cómo nos afecta? Encendiendo ciertas emociones y durmiendo otras. Por eso hablamos también de “vínculos emocionales” para traer a primer plano las motivaciones de nuestros comportamientos: las emociones.

En el juego interpersonal anudado por emociones entre los que participamos de un grupo, influimos mutuamente en nuestros comportamientos individuales entretejiendo una malla de influencia grupal: el grupo influye, como un todo, en el comportamiento individual. Por ejemplo, en la “Tragedia de los Andes” era muy difícil o imposible que individualmente accedieran, sin la influencia grupal, al horror de comer carne humana de los cuerpos muertos de sus compañeros para sobrevivir a las condiciones extremas de la gélida cordillera.

Podemos concluir entonces que un grupo no es una mera sumatoria de habilidades, conocimientos, aportes, y otros de las personas que lo conforman; sino que estamos, en esencia, ante un sincretismo de mundos emocionales y funcionales en interacción.

## INCONSCIENTE FUENTE DE EMOCIONES

Las emociones encienden nuestros comportamientos: hacemos lo que hacemos porque respondemos a emociones. La palabra emoción deriva del latín *emovere*: hacer mover; es decir, una emoción es algo que nos mueve de un estado a otro.

Sigmund Freud (1856-1939) viene a romper con el paradigma psicológico dominante a principios del siglo XX poniendo al inconsciente en el centro de la escena y relegando la conciencia a un segundo plano que, hasta entonces, era el objeto de la psicología. Freud cambia el objeto: ahora es el inconsciente. Y encuentra un método para investigarlo: la asociación libre.

El inconsciente es un reservorio de energía psíquica creado a partir de contenidos mentales absolutamente desconocidos por nosotros (no sabe-

mos nada de ellos). Los contenidos están formados por representaciones de objetos del mundo real cargados de energía. Energía que pulsa emociones ciegas en busca de placer, pero que necesitan de un objeto (real o no) sobre el cual descargar las pulsiones energéticas a cambio de satisfacción placentera. El objeto podría ser la representación primaria que dio origen a la carga energética (afectiva), pero se ha hecho repulsivo para nosotros (no soportamos mirarlo) llevándonos a sustituir esa representación por otra que es aceptable y a la vez satisface esa pulsión emocional (ciega) que nos tensiona y desequilibra, para retornarnos a un estado de distensión y equilibrio. La representación sustituta actúa como “camuflaje” del contenido original, reprimido (rechazado) por nuestro sistema consciente.

## SISTEMA CONSCIENTE

El sistema consciente se compone de dos subsistemas: conciencia y pre-consciente. La conciencia nos permite reconocer lo que está fuera y dentro de nosotros. Identificamos el mundo y a nosotros mediante contenidos mentales conscientes: representaciones de los objetos del mundo real y de nosotros. Representaciones, no los objetos en sí.

La conciencia tiene sentido del tiempo: reconoce el pasado, presente y futuro. Su ley es el principio de realidad; es decir, construye una representación de nosotros y nuestras circunstancias que nos asegura supervivencia. Es fugaz en el sentido de que su contenido cambia permanentemente, en cada instante, y está en estrecha relación con el pre-consciente.

El pre-consciente es el contenido de memoria que no es consciente en este instante, pero puede serlo en cualquier momento a solicitud de la conciencia. Por ejemplo: ¿Quién es el autor de la teoría de la relatividad? Es la solicitud de la conciencia. El pre-consciente aporta la respuesta.

El inconsciente, a diferencia de la conciencia, no tiene sentido del tiempo; es todo a la vez y pulsa permanentemente con distintas emociones que, ciegas para la conciencia, presionan nuestra conducta. Su ley es el principio de placer: satisfacer pulsiones.

Los sistemas consciente e inconsciente no ocupan ningún lugar físico, aunque Freud llamó Primera Tópica (Topos: lugar) a esta división fundamental del ser humano.

## CÍRCULO Y NUDO

Decimos que “círculo y nudo” es el concepto que identifica a un grupo: círculo porque no hay jerarquías, nudo porque la cohesión se afirma en los nudos emocionales o vínculos afectivos. Por ejemplo: si voy al cine y veo una película rodeado de otras personas con quienes comparto la sala (no fuimos juntos, sino que coincidimos allí por circunstancias independientes); ¿qué digo cuando salgo?, ¿“qué linda película vimos” o “qué linda película vi”? Lo común es decir “qué linda película vi” porque no fuimos grupo, sino un aglomerado de personas compartiendo una sala de cine. ¿Y por qué no fuimos grupo? Porque no hubo ninguna interacción que nos anude en una malla emocional.

En este punto podemos arribar a una clave que nos permita distinguir cuándo se ha constituido el grupo: podemos afirmar que el grupo se ha conformado como tal cuando en nuestro discurso, en nuestras descripciones, o en nuestros debates, conjugamos los verbos en primera persona plural; es decir, cuando hablamos de “nosotros” y no de “yo” y “ellos” o “ella” y “yo” o “él” y “yo”. Cuando naturalmente surge en el discurso “nosotros”, el círculo ha anudado emociones y fraguado en grupo.

## NUDOS QUE SE DESATAN

Los nudos emocionales son muy fáciles de desatar. Por ejemplo, cuando cargo a una persona con energía negativa; es decir, energía que produce pulsiones destructivas<sup>4</sup> y en consecuencia tiendo a disolver vínculos o desatar nudos con esa persona. Un grupo que cae en esta carga emocional negativa, va aflojando nudos y termina disolviéndose. Salvo que tome en cuenta la situación para cambiar el destino. Es común que todos los grupos pasen por este tipo de circunstancias que se conocen como “tormentas” y es cuando deben detenerse en lo humano; es decir: “tomar el toro por las astas” haciendo de la situación emocional del grupo el centro y objeto de cualquier reunión antes de continuar. Los conflictos pueden solucionarse en la medida que no los evitemos o desconozcamos, sino que los tratemos abiertamente entre todos. Eso sí: no se trata de “tirar alco-

---

<sup>4</sup> En lenguaje psicoanalítico las pulsiones pueden ser de vida o de muerte: las primeras nos mueven a la unión con otros, al amor, a la solidaridad, a hacer bien a otros; las segundas nos mueven a dividir, perjudicar, destruir...

hol sobre heridas abiertas”, sino de detenernos en el mundo emocional de cada uno o de quien está en conflicto con el grupo. Detenernos en el mundo emocional del otro quiere decir escucharlo atentamente: es ella o él quien puede contarme las vivencias de su mundo interno, sus dolores, sus alegrías..., yo no sé nada sobre ese mundo (tal vez ni siquiera sobre el mío). Por lo tanto, es importante, para trabajar en grupo, escuchar sin inferir nada de lo que hay dentro del otro. Cuando infiero tratando de acortar camino, caigo en prejuicios. Creo conocer lo que sucede en el mundo interior de otro proyectando mi mundo o dejándome arrastrar por convencionalismos sobre género, etnia, grupo social, vestimenta... Y en consecuencia, los lazos emocionales se aflojan más y el grupo camina a la disolución. Por otro lado, cuando los grupos van superando tormentas, fortalecen sus vínculos y se hace más difícil escorarlos.

## TEJIDO AFECTIVO

La cohesión grupal es el resultado de los vínculos afectivos (emocionales) entre los miembros del grupo. Vemos con esto que la racionalidad, la formación, las habilidades..., tienen poco que ver con la cohesión grupal, si bien son importantes en el desempeño operativo del grupo; es decir, en el resultado concreto del grupo. Un ejemplo: cuando los equipos profesionales de fútbol devienen en los llamados “problemas de vestuario”, es decir, problemas afectivos entre los jugadores. El resultado competitivo empeora aunque las habilidades, los saberes, los puestos dentro de la competencia y las personas que los ocupan sigan siendo los mismos. El equipo empeora porque los vínculos afectivos se han debilitado y la cohesión grupal se ve amenazada.

Un grupo lleva tiempo en constituirse como tal. ¿Cuánto tiempo? Es muy variable y no podemos dar ninguna estimación; pueden ser días, semanas, meses, o años, dependiendo de las personas que lo forman, del propósito, y de las circunstancias concretas donde el grupo desarrolla su proceso.

