

El grupo y su objeto

El proceso de enajenación



LUIS SANCHEZ VARELA

Los ojos porque suspiras,
sábelo bien,
los ojos en que te miras
son ojos porque te ven.

A. Machado

[A horizontal line of small, illegible text, likely a decorative separator or a very small caption.]

El autor

Luis Sánchez Varela es Licenciado en Pedagogía. Ha obtenido el Doctorado en Sociología. Actualmente es profesor de la Maestría en Ciencias con Especialidad en Administración de Negocios y Doctorado en Ciencias Administrativas que imparte la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la Escuela Superior de Comercio y Administración, en las siguientes materias:

- Teoría de la conducta organizacional
- Ciencias del comportamiento
- Psicología industrial

Presentación

Pienso por qué me cuesta tanto escribir este trabajo y decido que es, entre otras razones, no demasiado científicas, por el mismo objeto del que este trabajo trata.

Esta frase ya no es más yo, son palabras sobre papel, están fuera de mí, me miran y me determinan desde afuera. Son mis

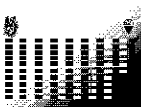
pensamientos, es cierto, pero serán leídos por otros, con una entonación que no es la mía, con un grupo-en-el-que-están pensando que no será el mismo que el mío.

Al mismo tiempo, me realizo desarrollando esta serie de ideas que fueron surgiendo en mi trabajo cotidiano, como asociaciones espontáneas o como aplicación sistemática de ciertas hipótesis planteadas por otros investigadores y que me ayudaron para comprender mi propia acción en los grupos.

Quiero, necesito escribir. Sin embargo, si escribo, si doy forma a las ideas, las cosifico, quedan fuera de mí, yo soy esas ideas puestas en palabras, con una estructura definitivamente cerrada.

Y temo ese momento, inevitable si quiero que mis ideas puedan ser aprendidas por otros.

Si me recupero a través de otras ideas que mis mismas ideas puedan sugerirme, si comprendo cómo y por qué estoy escribiendo lo que escribo, si decido ser sujeto de mi acción y revisar permanentemente este objeto -trabajo que está-siendo-por-mí, en tanto lo modifico, establezco las condiciones de mi libertad.



Objetivo del trabajo

Deseo hablar de un proceso determinado en los grupos de trabajo, mediante el cual éstos comienzan a actuar rígidamente, con pocas posibilidades de creación, modificación y riqueza en sus conductas adheridas a esquemas impuestos desde fuera, siendo estos elementos externos sus propios objetos, esto es, el tema-tarea del que se ocupan.

Voy a llamar a este proceso enajenación del grupo en su objeto de trabajo y lo describiré de la siguiente forma:

- un acortamiento de distancia óptima entre el grupo y su objeto de trabajo.
- que lleva aparejando una disminución o pérdida de la conciencia reflexiva del grupo
- así como una perturbación en la comprensión del grupo como sujeto de la acción de su propia conducta grupal
- y que determina un cercenamiento de los grados de libertad con que opera el grupo, con la consiguiente estatización o rigidización de su dinámica vital.

Elementos teóricos

Definido mi objeto, esto es, el tema con el que y del que voy a tratar, quisiera referirme a algunos conceptos pertinentes al tema.

En mi práctica profesional tiene cabida, muy importante, el trato con grupos que se ocupan de algo y que realizan dicha actividad dentro de un encuadre institucional, esto es, son grupos de una organización con una tarea fija.

Mi función, en dichos grupos, es la de coordinarlos como psicólogo, a fin de que las personas que los integran y yo mismo comprendamos el por qué, el cómo y el para qué de sus conductas, relativas a la tarea que los ocupa, a la institución a la que pertenecen y a las otras personas del grupo, en tanto están desempeñando un rol (esto es, no en cuanto a sus aspectos personales más privados o no relacionados directamente con el grupo en cuestión).

Vale decir que mi tarea como psicólogo institucional es la de diagnosticar y operar sobre los vínculos grupo-tarea, grupo-institución, grupo-persona que lo integran, a través de señalamientos, interpretaciones, sugerencias directas o asesoramiento a las fuentes que detentan el poder formal dentro de la estructura estudiada.

En este caso, grupo es un conjunto de personas pertenecientes a una organización, que deben interactuar para lograr un fin u objetivo, compartiendo un objeto que es el destinatario inmediato de la acción.

Gorz dice que "los grupos se caracterizan por una praxis común por una cohesión interna que se basa en la reciprocidad de sus miembros, que intentan juntos transformar la situación

que comparten, con miras a la consecución de un fin común".

La existencia de un grupo supone una justificación teleológica, el para qué de su presencia, y su explicación causal, esto es, el por qué de su constitución.

El para qué de un grupo está directamente relacionado con su objeto, existiendo siempre un algo de que se ocupe la acción grupal, ya sea físico, tangible materialmente, de realidad imaginaria, como presencia intelectual, etc.

Este objeto no existe en el aire, o con una vida independiente o ajena al grupo, sino que adquiere sus características definidas en tanto es objeto de un grupo que, a su vez, lo necesita para existir, para justificar su existencia. Me estoy refiriendo a aquel elemento concreto o abstracto, tangible o intangible que es objetivable como algo distinto al grupo (sujeto de la acción) y que es sometido por éste a un proceso de transformación a fin de alcanzar sus objetivos.

Pero sus objetivos no pueden definirse tautológicamente como la transformación del objeto, sino que es necesario recurrir al por qué de la existencia grupal, a fin de comprender su relación con el objeto.

Esto es, puedo aceptar como cierta, pero necesariamente parcial, la explicación de que un grupo se reúne porque el objeto así lo requiere.

Por ejemplo, un grupo de arquitectos que justifican su equipo diciendo que el proyecto era demasiado grande para que lo realizara uno solo, o un equipo de psicólogos que explique su sociedad diciendo que en psicología no se puede trabajar solo por las dificultades derivadas de la misma tarea (posibles identificaciones o pérdida de distancia óptima).

Un objeto se mantiene como objeto para alguien en cuanto ese alguien se relacione con él y lo mire desde fuera, actuando sobre su pasividad.

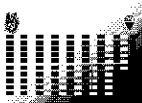
Pero es posible (y yo creo que necesario) suponer que el sujeto de la acción se busque un objeto a fin de poder existir como sujeto-objeto, esto es, a fin de justificar su existencia como grupo que actúa.

Diríamos que un grupo es tal en tanto los proyectos individuales sobre dicha existencia grupal coincidan y coexistan pero que esos proyectos individuales referidos al para qué del grupo, suponen una necesidad, un detonante de la acción, un motor que está en el origen de dicha existencia grupal.

El objetivo del grupo sería, en otros términos, alcanzar su objeto y modificarlo de acuerdo al proyecto original, transformarlo a través de la praxis grupal.

Pero en el momento en que el grupo plasma su objeto con características definidas y fijas, deja de existir como dinámica, se anula la explicación teleológica, se cumple su fin. Sin embargo, no necesariamente se resuelve de esta manera la motivación original del grupo, su explicación causal.

Creo, entonces, que la praxis grupal o actividad grupal, tal como se ve a la mirada de un observador, es el espacio vital-configurado, fabricado, dibujado o en todo caso llenado, como actividad central en sí misma, y que constituye el sostén



o andamiaje sobre el que se articulan las necesidades personales (individuales y grupales) que buscan ser resueltas mediante la pertenencia a un grupo, en tanto que el objeto es la forma, el apellido, la manera particular en que estas necesidades serán resueltas (o en todo caso intentarán resolverse) en cada grupo o situación.

Por supuesto, existen asociaciones de personas que sólo funcionan en tanto son necesarias para la ejecución de una tarea, y que son reclutadas por las condiciones especiales que poseen, adecuadas o requeridas por las características del trabajo a realizar.

Aun en el caso de que estas personas actúen en forma coordinada, de acuerdo a un plan establecido, sólo serán un equipo de trabajo, cuyos integrantes actuarán de acuerdo a delegaciones de rol realizadas por una supra instancia, ajena al equipo y superior al mismo en términos jerárquicos.

Si este conjunto de personas (o equipo) comienza a tomar actitudes grupales, será porque han coincidido los proyectos individuales acerca de la función que cumplirá un grupo para ellos mismos, y las motivaciones o necesidades que podrán (o tratarán de) ser resueltas a través del mismo. Entonces, y recién ahora, podrá hablarse de la dinámica de los afectos grupales.

Pero, de acuerdo con nuestra experiencia, resulta inevitable que a un número determinado de individuos que compartan un lugar, una tarea, obligaciones, órdenes de alguien, les "pase" algo, comiencen a funcionar como grupo.

Rice muestra gráficamente los dos niveles de vida interna grupal: (ver fig. 1) (Miller, E. J. y Rive, A. K.: "Systems of Organization", Tavistock Publications, 1967, pag. 19).

Expresado en otros términos, la conducta o actividad grupal es función de la relación tarea/afecto que se establece en cada grupo y adquiere (o posee) distintos valores, según cual sea la tarea primaria en ese momento dado.

Así, por ejemplo, un grupo puede dedicarse a comprender o explicar las diferentes imágenes que cada integrante tiene del otro, y dejar de lado, en ese momento, la materia que están preparando-para-rendir; o bien un grupo de amigos, planea una fiesta muy importante y dedica todas sus energías a esa tarea, que en ese momento, es primaria.

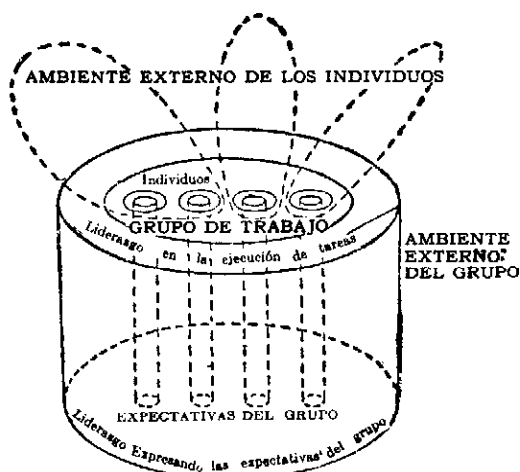
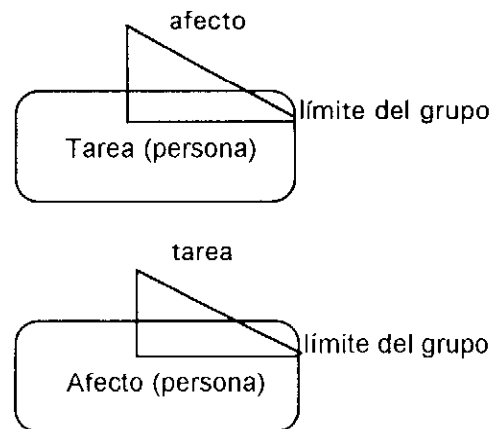


Fig. 1

La relación tarea-afecto no supone una disociación per se, puesto que cada miembro del grupo se relaciona (en forma indefectible) afectivamente con su tarea, con su grupo y con los demás individuos. En este sentido, no es posible hablar de afecto o de tarea grupal, como dos entidades separadas, que funcionan independientemente.

Es posible hablar, en cambio, de vínculos en la dinámica grupal y estudiar dichos vínculos a la luz de la relación tarea/afecto.

En un grupo son muy frecuentes las disociaciones instrumentales y/o patológicas de dicha relación, estableciéndose una relación triangular en la que el tercero excluido puede ser, según el caso, la tarea o el afecto (ver fig. 2).



En tanto no existe una relación vincular perceptual, de acción, etc. que no se dé sobre o en un espectro afectivo, dichas antinomias pueden constituirse en problemas dilemáticos que distorsionen la presencia de las personas como entidades completas, como objetos totales en la realidad grupal.

Retomaré este punto al referirme específicamente al proceso de enajenación.

Rice plantea un sistema de análisis para la comprensión de las actividades de una organización o grupo, que es el estudio de los procesos de importación-conversión-exportación y que permite detectar las condiciones en que se está desarrollando dicha actividad, en qué punto del proceso se encuentran las mayores dificultades, cuáles son las distorsiones del mismo.

Plantea, además que existen mecanismos o actividades de mantenimiento y regulación que cada organización (o grupo) arbitra para mantener o restablecer sus condiciones de equilibrio.

Estas actividades son las que permiten al grupo mantenerse como tal, y adecuarse a los requerimientos de la tarea a cumplir, así como a las necesidades humanas que buscan satisfacer por (o en) la pertenencia a dicho grupo.

En síntesis:

-un grupo es un conjunto de personas que deben interactuar a fin de alcanzar un objetivo, y dicha interacción supone la existencia de un objeto, que deberá ser transformado por la acción grupal, siendo, a su vez, el principal destinatario de dicha acción grupal.

-deberá ser estudiado tanto desde una perspectiva teleológica, el para qué, como desde una perspectiva causal, el por qué.

-dicha actividad es función (entre otros datos) de la relación tarea-afecto, que supone el análisis del vínculo (necesariamente afectivo) que el grupo tiene con su tarea, pero también exige el análisis del vínculo persona-grupo y persona-persona.

-estas relaciones implican la presencia de un tercero, esto es, de una relación triangular que plantea la necesidad de comprender quién, por qué y cómo es excluido o incluido el tercer

elemento de dicha relación. Así, por ejemplo, el vínculo persona-persona supone al grupo como tercero necesario para comprender dicha relación. En tanto la relación grupo-tarea, que supone el vínculo afectivo, puede, sin embargo, excluirlo; así como la relación grupo-afectos grupales, que no puede existir fuera de un vínculo con el objeto-tarea que explica (o justifica) la existencia de dicho grupo, puede, a veces quedar excluido y enfrentado dilemáticamente a dicha relación.

-Existen mecanismos de mantenimiento y regulación que tienden a revisar y estabilizar (en un equilibrio dinámico), la actividad grupal dentro de los límites que definen dicho grupo (en cuanto a su tarea, su organización, su "afecto", su relación con el afuera.

Determinantes	Perspectiva	Vínculos	Requerimientos
Para qué	Desde el objeto	Persona-objeto grupo-objeto	Del objeto (tarea)
Por qué	Desde el sujeto	Persona-persona persona-grupo	De las personas (afecto)

Enajenación del grupo en su objetivo

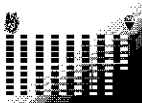
Observemos a la nueva empleada en la oficina del banco: al llegar, es una persona que ve a sus clientes e intercambia palabras con ellos. Al cabo de un mes, ya no los ve; se ha convertido en una empleada como las otras, que maneja el dinero con los mismo gestos profesionales e intercambia con los clientes fórmulas convencionales, estereotipadas. Sus actos, repetidos sin cesar, se han convertido en un conjunto de gestos, su individualidad se ha borrado, la atención despierta al principio, se ha adormecido, la empleada se ha identificado con sus instrumentos, su actividad repetitiva se ha fijado en la función, está ausente del personaje que la hace realizar el manejo continuo de sus instrumentos.

Esta descripción de las consecuencias de la enajenación en un individuo es de toda claridad. No resulta tan fácil observar este mismo fenómeno en los grupos (tal como lo hemos definido

en la primera parte de este trabajo), ya que así como puede quedar libre en una persona una parte de sí misma, no comprometida o enajenada, suelen quedar personas o micro grupos, o diferentes aspectos parciales de diferentes personas, alertas y no comprometidas en el proceso de enajenación.

Por otra parte, pienso que los movimientos que describo en este capítulo son normales e incluso necesarios en toda evolución grupal y que ayudan al proceso dinámico y al trabajo del grupo. Sólo es posible hablar de enajenación cuando el grado de estos fenómenos de identificación compromete seriamente al grupo y/o cuando la rigidización de tales mecanismos dificulta la marcha del mismo.

Había caracterizado el proceso de enajenación de grupo en su objeto de trabajo por: un acortamiento de la distancia óptima entre el grupo y su objeto que lleva aparejado una disminución o pérdida de la conciencia reflexiva del grupo, y una perturbación en la comprensión del mismo como sujeto de su propia acción, y que determina un cercenamiento de los grados de libertad con que opera el grupo, con la consiguiente



estatización o rigidización de su dinámica vital.

En este momento, se me hace necesario establecer una diferencia entre una posible enajenación del grupo en su objeto y una enajenación del grupo en sí mismo como objeto.

En el primer caso, los comportamientos observables que se han presentado con mayor frecuencia en los grupos estudiados son:

- una clara disminución en las participaciones (verbales y de acción) espontáneas de los miembros del grupo

- una disminución en la valorización del grupo para cada participante, que puede manifestar abiertamente su descontento en forma de protesta, dirigida contra nadie en particular, o la búsqueda de un culpable (causa o persona), responsable del deterioro grupal.

- una manifiesta pérdida de interés por la tarea grupal que comienza a ser sentida como obligatoria e impuesta desde "un afuera inaccesible".

- la tarea se cumple en forma estricta, sin innovaciones, o se descuidan algunos aspectos de la misma.

En el segundo caso, cuando el grupo se enajena en sí mismo como objeto, las manifestaciones son diferentes:

- aumento de las participaciones personales referidas a "sentimientos".

- situaciones de enfrentamiento personal, o clima de resquemores, molestias o malos entendidos.

- no interés en la tarea grupal, que comienza a descuidarse.

- manifestaciones explícitas de temor o inseguridad (de pertenencia, de continuidad grupal, etc.)

En ambos casos, se puede observar que la distancia grupo-objeto o grupo-grupo-objeto, ha sufrido una perturbación, en la que el grupo sujeto deja de percibir su tarea como algo distinto en sí mismo, que requiere la realización de una actividad o praxis grupal a fin de lograr su modificación, y que necesita una tarea personal-grupal a fin de subsistir, de ser llevada a cabo.

Se comienza a creer en la existencia de una mente o existencia supraordenadora externa, que "manda" o dirige la acción grupal, y que el sujeto-objeto, esto es, el grupo, sólo existe gracias a, o a causa de, los deseos o exigencias de esta realidad exterior (muchas veces localizados en el líder formal del grupo).

No sólo se pierde el interés por la tarea en sí, sino que no se considera necesaria la realización de dicha actividad a fin de ampliar el objetivo grupal juramentado o aceptado como común, compartido, en un comienzo de la evolución de dicho grupo.

Gorz plantea "que la enajenación resulta así de las propias actividades humanas, cuando estas actividades aparecen unificadas en la materia como condición insuperable en la cual cada sujeto es situado por los otros".

Este acercamiento al objeto no es casual. Está originado en la dificultad del hombre, y de los grupos, para aceptar la presencia de otro hombre, de otra realidad diferente a uno y que, por esa indiferencia, implica riesgos.

Cuando un grupo comienza a gestarse, cada persona acerca en un intento de evitar la soledad, de superar el límite

de lo impuesto, de la restricción conocida, de aminorar sus miedos o tratar de compartirlos, de no estar solo frente a sí mismo, frente a su destino.

Pero si el grupo se hace, se plasma, se cosifica, se organiza, el individuo queda atrapado en su red, queda fijado en un rol, con sus propios límites a cuestas.

Si el grupo logra su objetivo manifiesto, cumple su objetivo teleológico, alcanza su para qué, su fin, deja de tener razón de ser, mata al motivo de su vida, declara su propia muerte.

El conocer, por conciencia reflexiva, la diferencia entre el yo y el no yo, entre el grupo-sujeto y el objeto del grupo, es arriesgarse a aceptar la existencia de una tierra de nadie, de un proceso desconocido, incontrolado, que puede hacer que el objeto se mueva por sí mismo, con leyes propias, con exigencias cada vez mayores.

Eso que existe fuera del grupo (aunque está en el grupo es del grupo, por el grupo y para el grupo) es de todos. Cada integrante lo mira, lo percibe de una manera distinta. Puede querer hacer algo distinto con él. Pero el objeto puede necesitar condiciones, imponer requerimientos por sí y en sí, que deberán ser atendidos si el grupo acepta las características especiales de dicho objeto, lo conoce, lo comprende y lo incorpora a la praxis grupal.

Un intento de evitar los riesgos, las exigencias, los temores provocados por la inseguridad de lo imprevisible, es ser ese objeto, es eliminar la distancia entre él y el grupo, es dejar de comprenderse como sujeto de la acción, para comenzar a sentirse el objeto de un otro sujeto.

Se enajena la libertad de acción a cambio de obtener la seguridad de una estatización conocida, de una "cosificación" en formas rígidas de comportamiento grupal, donde cada uno "sabe" quién es el otro, y cuál es la tarea, conociendo también qué y cuánto se logrará por la actividad grupal. Se elimina la aventura, se eliminan los riesgos, pero también se elimina la creatividad del grupo, la riqueza en la interacción de sus miembros, la posibilidad de crecimiento grupal.

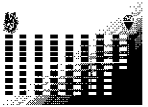
Hemos podido observar una serie de momentos en la vida de un grupo. En este trabajo sólo los mencionaremos a fin de situar en ellos los peligros de una acentuación en el riesgo constante de enajenación del grupo en su objeto y no nos detendremos, por lo tanto, en una descripción cuidadosa de ellos.

Llamamos momento de la individualidad al comienzo de la existencia grupal, en el que individuos se proponen reunirse, y que en tanto están compartiendo el interés en esa reunión comienzan a buscar (o también comparten) un objetivo que permita la incorporación e intento de ejecución de los distintos proyectos individuales.

En esta etapa, la presencia del afuera tiene mayor importancia como esquema referencial que el propio grupo.

Cada persona se define por sus actividades fuera de este grupo y explica por qué elige pertenecer al mismo, con argumentos que necesariamente incluyen situaciones exteriores.

En este momento es posible que el grupo no llegue a atraer suficientemente como objeto en sí mismo, como para que los



posibles integrantes dejen, en parte, sus esquemas referenciales externos. En este caso, es posible decir que cierto grado de enajenación en el grupo, cierto grado de confusión o contaminación sujeto-grupo es necesario para poder romper la ligazón con los otros-afueras individuales y poder pasar al segundo momento del desarrollo grupal, a la constitución de un adentro.

Sartre denomina grupo (o momento) de fusión a esta etapa. La caracterizamos como una situación en la que cada miembro se siente perteneciendo completamente al grupo, en el que todos se sienten hermanados en un clima afectivo. Suele ser un momento de euforia, de gratificaciones constantes, en el que se vive un sentimiento de bienestar en la pérdida de límites individuales, y durante el cual el grupo funciona como un gestalt simbiótica, en la que resulta difícil discriminar partes.

Este momento suele convertirse, si no es adecuadamente manejado o elaborado por el grupo, en una situación de enajenación del grupo en sí mismo como objeto, transformándose paulatinamente el clima afectivo placentero en descontentos, molestias, sensaciones de ahogo o agobio.

El tercer momento, salida normal de la etapa anterior, es la resolución de la simbiosis anterior en una ruptura del grupo en fragmentos parciales, con una cierta autonomía funcional.

Distintos microgrupos, o personas, asumen posiciones, roles, tareas o afectos bien diferenciados en el grupo, pero que son vistos (por sí mismos y por el resto) como contradictorios e irreconciliables entre sí.

Cada microgrupo cree poseer "la verdad" y la defiende como si esa postura fuera "todo el grupo" y como si los demás fueran ya, en ese momento, el afuera grupal.

Esta etapa parece necesaria como un intento de discriminación, pero los peligros de enajenación se pueden observar en la tendencia grupal a enquistar alguna de esas posiciones parciales y tomarlas como una realidad total, transformando al grupo (el objeto, el objetivo del mismo) en ese sólo aspecto, y perdiendo, de esta manera, elementos significativos de gran valor en la dinámica grupal.

Por último, la cuarta etapa puede ser considerada como la discriminación de cada persona dentro del grupo, retomando su individualidad pero modificada por su ubicación en la constelación total y por la praxis grupal.

Esto es, cada persona lleva en sí todo el grupo, puede actuar como fiel representante del mismo y, al mismo tiempo, necesita del grupo en un proceso de intercambio dinámico, a través del que persona-grupo-persona se determinan, se modifican y se recuperan como individuos.

Sin embargo, la enajenación también es posible en esta etapa, si cada individuo comienza a actuar en forma aislada, considerándose ya dueño del grupo-verdad. En esta situación, es posible la vuelta a un momento de serialidad, o a la dispersión de este grupo, tal como había existido hasta el momento.

Recurso técnico

Además de la interacción personal y observación directa de la dinámica del grupo y de sus miembros por separado, hemos estado aplicando, en forma sistemática y por períodos razonablemente prolongados, cuestionarios proyectivos a los grupos de tarea que nos permiten detectar cómo se hallan dichos grupos en relación a sus respectivos objetos de trabajo.

Con el objetivo de darle una mayor claridad al lector sobre el aspecto técnico de nuestro trabajo le proporcionamos un bosquejo del mismo. Así, por ejemplo, realizamos la siguiente pregunta (dirigida a todo el grupo, y que puede ser contestada en forma individual, pero cada respuesta puede ser discutida, aceptada o rechazada por el resto del grupo): ¿Si este grupo fuera un animal, qué animal sería?, ¿y si fuera un vegetal?, ¿y si fuera una cosa?

En otras ocasiones, modificamos esta pregunta refiriéndola al objeto del grupo (si el objeto del grupo fuera....) o a la organización a la que pertenecen (si esta organización fuera....) o a la tarea que realizan (si la tarea de este grupo fuera....)

Solemos aplicar este cuestionario proyectivo al comenzar nuestra tarea como psicólogos institucionales y al finalizarla, a fin de comparar los resultados.

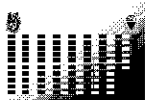
Conclusiones

Creemos que cada grupo de tarea funciona con mecanismos implícitos o explícitos (conscientes o inconscientes) de regulación grupal.

Existen, posiblemente, distintos grados en que los grupos pueden enajenarse en sus objetos de trabajo, así como existen distintas estrategias, diversamente eficaces, para la resolución de este hecho.

Creemos que si cada grupo revisa, consciente o inconscientemente, en forma sistemática y planeada, o en forma espontánea y casual, su actividad, efectuando un balance de su tarea, de sus afectos, de las relaciones de los miembros entre sí y del grupo con el afuera, es posible establecer las correcciones necesarias para modificar las posibles tendencias enajenantes del grupo, que no constituyen, en sí mismas, un hecho patológico.

Esto puede hacerse, naturalmente, sin que los mismos integrantes del grupo, que están efectuando dicha revisión, se den cuenta manifiesta de dicha actividad. Así, una broma o una pelea pueden reestablecer el equilibrio perdido; un comentario ocasional puede ser tan eficaz como la interpretación de un psicólogo.



Lo importante es que el grupo pueda mantener las condiciones indispensables para su evolución: cierta plasticidad en su actividad y la posibilidad de libre elección de su acción, sometida a revisiones periódicas por parte del mismo grupo.

Por supuesto, el grupo necesita un cierto encuadre fijo para que dicha acción libre sea fructífera, pero dicho marco también necesita ser adecuado a las distintas necesidades que el grupo va presentando en su evolución.

Un grupo de psicólogos se definió, en un momento de gran efectividad en la tarea y efectividad entre sus miembros como "un nenúfar que parece estar florando, sin sostén pero sí tiene sostén, y está moviéndose pero está arraigado al lecho del río, o "como un caleidoscopio, que con los mismos elementos presenta una gran riqueza y variedad de posibilidades".

Referencias

- Bion, W. R.: *Experiencias en grupos*, Paidós, 1983.
- Etzioni, Amitai: *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, The Free Press, 1986.
- Gorz, André: *Historia y enajenación*, F.C.E., Colección Tiempo Presente, 1984.
- Kelman, Herbert: *The role of the group in the induction of Therapeutic change*, The International Journal of Group Psychotherapy, octubre 1983.
- Rice, A. K.: *Learning of Leadership*, Tavistock Publications, 1985.

