

Apuntes para abordar LO GRUPAL: Roles y Vectores del Cono Invertido

(A partir de material teórico desarrollado por la Primera Escuela Privada de Psicología Social fundada por el" Dr. Enrique Pichón Riviére" para su carrera de "Técnico Superior en análisis e intervención en los campos grupal, institucional y comunitario" – formación a distancia – Septiembre de 2010.

En el pasaje de la serie al grupo se constituye una **estructura grupal**. Y para ello son necesarios determinados elementos y una interrelación entre ellos. Los fenómenos que existen en los grupos tienen un grado de interrelación y gran parte de sus cualidades devienen o existen porque son parte de esa estructura.

Llevado a la teoría de los grupos significa, por ejemplo, que en una situación grupal gran parte de nuestras características personales, si bien provienen de nosotros, también dependen de nuestra relación con los otros integrantes de esa situación. Podríamos decir también que las ideas que nos surgen estando en una situación grupal, no dependen pura y exclusivamente de nosotros sino que como parte de ese sistema son emergentes de nuestra relación como persona con las demás personas.

Definimos una estructura como una diversidad de componentes que entran en una relación recíproca, donde gran parte del valor que tienen esas partes proviene de su relación con las otras partes.

Esta **estructura**, como conjunto de elementos articulados y con relaciones recíprocas, tiene algún tipo de principio de ordenamiento que hace que sea lo que es y que aunque varíe en otras cosas siga siendo esa estructura.

Uno de esos principios de ordenamiento es la **mutua representación interna**, aunque varíen otras cosas o existan muchísimos matices, mientras se mantenga esa relación de **necesidad-objetivo-tarea y representaciones recíprocas**, va a seguir siendo un grupo. Cuando se desdibuje o desaparezca ese ordenador, que es la representación interna de los integrantes, esta estructura va a cambiar de cualidad.

Por esto sostenemos que es una estructura en movimiento, porque más que una estructura hablamos de un **estructurando**, una **gestalt- gestaltung**. **Es una estructura -estructurándose**.

Desde el punto de vista del grupo, cada integrante es el protagonista de la construcción de esta estructura, es parte y es el sintetizador de la misma. Esta estructura tiene existencia en la práctica de cada uno de los sujetos que la componen y en la representación de esos sujetos.

Cuando hablamos de un pensamiento estructural nos referimos a un pensamiento complejo. Es necesario tener en cuenta los distintos elementos porque no es posible entender situaciones grupales desde un pensamiento simple o lineal.

Este proceso de construcción de un grupo, que tiene que ver con la pertenencia al propio grupo y a la tarea, refiere a cuestiones objetivas: no hay constitución e integración si no hay un proceso de interacción extendido a lo largo de un tiempo. Un grupo no se constituye fuera de la

relación con el objeto de conocimiento, una práctica de relación en la tarea de apropiarse del objeto de conocimiento. Otro requisito es la internalización de la trama grupal por cada uno de los integrantes. Estos son los elementos esenciales que hacen que un conjunto de personas se vaya transformando en un grupo.



El concepto de portavoz y emergente en el proceso grupal

Emergente es una cualidad nueva que aparece con significatividad en un momento del grupo, es una **cualidad emergente**.

Un emergente siempre se presenta con carácter de novedad. Es una cualidad nueva. Lo que emerge es siempre una situación que aparece en la estructura grupal, es algo que sucede. Se reconoce porque marca un cierto grado de ruptura entre lo previo y lo posterior. Es algún aspecto de la estructura grupal que tiene este rasgo de novedad. Tiene su origen en las relaciones grupales. Siempre es un momento en la resolución de las contradicciones del grupo.

Todo proceso grupal es una estructura que tiene una historia con momentos de avance y momentos de retroceso - ninguna historia es lineal -, hay que tener en cuenta los momentos de regresión del proceso porque a veces esa regresión es el momento previo a un salto, y esta historia se va desarrollando a través de un elemento central: **el desarrollo de contradicciones**. Lo que motoriza el proceso grupal, el desarrollo de esa estructura es la presencia de contradicciones y la necesidad de abordar y de ir resolviendo esas contradicciones.

Las contradicciones en una situación grupal son numerosas y de distinto orden. En cada momento del grupo hay algunas que van teniendo más significación que otras. Hay momentos donde, por ejemplo, en el abordaje de alguna temática puede aparecer el deseo de comprensión y el esfuerzo, una parte del grupo está intentando comprender algo que no es fácil de entender, y a su vez aparece por otro lado una resistencia a la comprensión, una **resistencia** que genera algún tipo de obstáculo, asociado a algo que está sucediendo en el grupo.

Ese objeto de conocimiento aparece entonces connotado por una contradicción, entre el **proyecto** de resolverlo y la **resistencia** a resolverlo.

Así como aparece el **deseo de integración** y el **temor a la integración grupal**. También aparece el deseo de aprender el objeto de conocimiento y el temor de aprender dicho objeto de conocimiento porque me identifico con él, me confundo, me angustia.

El emergente es una modalidad que se presenta en un momento de resolución de las contradicciones de un proceso. Por eso dice Pichón- Riviére que es un **elemento sintético**. Sintético refiere al concepto de **síntesis**, en tanto resolución de dos aspectos contradictorios. Hablar de resolución no quiere decir que las contradicciones desaparecen, sino que se arriba en ese momento a algún tipo de **resolución provisoria y operativa**.

Ahora bien, muchas de las contradicciones de los grupos no son explícitas, conscientes, sino que son implícitas, inconscientes, latentes, no son manifiestas.

Cuando se vivencia un proceso grupal como integrante, se es consciente de una parte de todo lo que ocurre, pero también suceden otras cosas de las cuales no se es consciente, por resistencia, porque uno no desea, o teme hacerlo consciente. Entonces, esos aspectos de lo emergente tanto manifiestos, más visibles, o los aspectos latentes, se hacen visibles, se enuncian a través de uno o varios portavoces.

Cuando hablamos de estructura y de emergente, hablamos de situaciones; cuando hablamos de portavoz, hablamos de personas que enuncian, que son el vehículo de lo emergente – como dice Pichón Rivière -.

El **portavoz** es el vehículo de lo emergente

A su vez, si los aspectos de esa cualidad emergente son múltiples, todos estos aspectos pueden ser expresados por distintos portavoces. Por lo tanto más que pensar en un portavoz hay que pensar en **portavoces**. Es decir, más de un integrante es **portavoz** de distintos aspectos, tanto de la estructura grupal como de lo emergente.

Portavoz grupal, es el miembro que en un momento dado denuncia el acontecer grupal, las fantasías que los mueven y las ansiedades y necesidades de la totalidad del grupo.

El portavoz es un rol en el cual el sujeto no habla solamente por sí, sino por todos, es decir, en él se conjugan la verticalidad y la horizontalidad grupal. Un ejemplo de portavoz es el 'enfermo' de un grupo familiar.

El portavoz **no** es el que empieza a hablar, **no** es un líder que empuja al grupo. El rol de **líder** en un grupo es el de aquel que organiza y potencia el trabajo grupal.

El emergente contribuye a entender la estructura grupal, ante la pregunta sobre cuál es la situación emergente aparecen –por ejemplo- un grado de incomunicación o de ruido en la comunicación, de malentendido. Cuando se va decodificando esa cuestión, se van esclareciendo los aspectos de la estructura, qué papel tienen los integrantes, qué papel tiene algún aspecto relevante de lo que ocurrió ese día. Los elementos de esa estructura grupal se van aclarando al decodificar lo emergente.



Concepto de rol. Tipos de roles. Los roles grupales

Retomando la definición de grupo elaborada por el Dr. Enrique Pichón Rivière;

“Un grupo es un conjunto restringido de personas, ligadas entre sí por constantes de tiempo y espacio, y articuladas por su mutua representación interna, que se propone en forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad. Estas personas interactúan a través de complejos mecanismos de adjudicación y asunción de roles.”

en la última parte dice: “...**interactuando a través de complejos mecanismos de adjudicación y asunción de roles**”.

Quiere decir que toda interacción, toda acción recíproca de unos con otros, se produce a través de la adjudicación y asunción de roles.

En Teoría de los grupos el rol es entendido como una actitud o un lugar en una situación interaccional. Desde la dimensión grupal, el rol no es una impostura sino que es el lugar que ese sujeto ocupa en una estructura interaccional.

“Rol es un modelo organizado de conducta, referente a una posición en una estructura interaccional, vinculado a expectativas propias y de los otros. Se configura para asumir o negar una tarea”. Dr. Enrique Pichón-Rivière

En su definición, Pichón Rivière ubica al rol como una acción, el rol se expresa en una acción que apunta a asumir y a desarrollar la tarea o a contraponerse a ese desarrollo y negar la tarea.

El concepto de **tarea** es central en la concepción de Pichón-Rivière; la **pertenencia** a un grupo es pertenencia al grupo y su tarea, la **cooperación** es la cooperación con otros para realizar una tarea, y la **pertinencia** es la capacidad de centrarse en tarea.

Para Pichón-Rivière el hacer, esa acción de transformación del objeto de conocimiento que se aprende, de la realidad que se intenta modificar, a medida que se configura el grupo, es una acción común, una tarea que se va transformando en tarea grupal. Pichón-Rivière piensa **el rol vinculado a la tarea**.

Análisis de la definición de ROL:

“Modelo organizado de conducta”

Hay distintas formas de desempeñar el mismo rol.

Ejemplo: rol de líder de una tarea. La forma de desempeño de ese liderazgo tomará tantas modalidades como personas que asuman ese rol haya.

La referencia como líder de esa tarea implica lo común que tienen todas esas personas cuando organizan y dirigen la acción del grupo y por eso son líderes. Ese es el modelo organizado, que como son roles desempeñados por personas, a su vez tienen infinitas formas de ser asumidos.

“Referente a una

Siempre hay que pensar un rol en este trípode, porque *el rol* es **la**

posición en una estructura interaccional”,

posición en una **estructura interaccional** que se da en una **situación**, no aparece aislado sino que aparece en una situación, y es ejercido por personas.

Por ejemplo: la posición del que teme hacer la tarea, la posición del que desea y empuja que se haga la tarea, la posición del que la quiere hacer solo.

“Vinculado a expectativas propias y de los otros”.

Siempre un rol es adjudicado y asumido. Un rol no sólo es asumido por un sujeto sino adjudicado por la estructura interaccional en la que éste se encuentra.

“el rol se configura para desarrollar o negar una tarea”.

Los roles son requeridos fundamentalmente desde la tarea de ese grupo. Y esa tarea tiene una dimensión **explícita** y una dimensión **implícita**. **No son distintas tareas, son dos dimensiones o aspectos de la tarea.**

Por ejemplo, en el grupo operativo de aprendizaje: un aspecto de la tarea explícita es aprender conceptos, pero sabemos que aprender conceptos implica procesos de crisis en el sentido de desestructuración de formas de comprensión previa. Cualquier aprendizaje implica cierto grado de desestructuración de formas de comprensión previa y reestructuración de formas nuevas, implica procesos de fragmentación e integración con el objeto de conocimiento. Por ejemplo, saber qué significa roles en este marco conceptual, implica fenómenos de asociación con lo que ya se conoce, pero por otro lado de disociación de los significados previos que de ese conocimiento se tenía. La tarea implícita entonces, es la elaboración de las ansiedades que todo aprendizaje implica.

A medida que se aprenden conceptos, se elaboran ansiedades, a medida que se elaboran ansiedades, se aprenden mejor los conceptos y a medida que se aprenden mejor los conceptos se tienen más instrumentos para elaborar las ansiedades. Esto quiere decir que hay una relación dialéctica, recíproca entre estos dos aspectos de la tarea. Entonces, **se pueden ubicar roles vinculados a la tarea explícita y roles vinculados a la tarea implícita.**

Tipos de roles

	Formal o prescripto	Dinámico o informal
Rol	Rol que es parte de un encuadre establecido para hacer una tarea. Son roles que vienen prescriptos por lo institucional, por otros órdenes. Por Ej.: docente, alumno Médico, paciente	Rol que se juega en una estructura grupal con espontaneidad en cada aquí y ahora del desarrollo de una tarea. Los roles que Pichón Riviére estudió y que desarrollaremos son: • Portavoz • Líder • Saboteador • chivo emisario

El **portavoz** es alguien que por su historia personal, por sus características propias, tiene una particular resonancia e identificación con algo que sucede en un momento del grupo y lo puede enunciar, conscientemente o no.

Enuncia è algo que sucede en el grupo
 è desde lo que le pasa, siente o piensa esa persona

En algún momento se puede esclarecer que eso que le pasa a él, en realidad es algo que está registrando y que no sólo es individual sino que es un aspecto de la dinámica de ese grupo.

En ese momento se produce un punto de encuentro entre la **horizontalidad** grupal y la **verticalidad** de un integrante o varios, que permite que ese portavoz enuncie algo de la situación grupal. Hay un encuentro en algún punto de resonancia.

Los elementos que configuran ese encuentro son **la situación grupal** y **la historia y las características del portavoz**.

El **líder** es el que define la situación y organiza la acción.

Hay liderazgos que tienen que ver con los aspectos afectivos del aprendizaje, otros con los aspectos conceptuales, o con los aspectos de la acción. Hay liderazgos que tienen que ver con la decisión en el grupo respecto de la construcción de la pertenencia, respecto de los procesos de aprendizaje, con la cooperación grupal, con la capacidad de centrarse en la tarea en cada momento, con el trabajo de los aspectos emocionales del grupo, con la organización de una comunicación lo más efectiva posible.

Todos estos roles son **dinámicos**, son roles que se ejercen en cada **aquí y ahora** en función de la articulación de **persona – rol - situación**. Son roles que aparecen en función de la

tarea. Los aspectos múltiples que implica la acción de un grupo son los que hacen posible la emergencia, la aparición de distintos roles.

El **saboteador** es el que se opone a la tarea del grupo.

Es el líder de la resistencia al cambio. A veces puede que sea portavoz de un aspecto de la estructura grupal, sobre todo de las cuestiones más temidas o más angustiantes.

Así como el líder organiza, inicia la acción y empuja en la dirección del proyecto grupal, **el saboteador es el liderazgo del aspecto contrario de la tarea, de la resistencia al cambio.**

Pichón- Rivière lo define como un **líder negativo**. Líder de una resistencia al cambio que no es sólo personal sino que también está configurada en la situación grupal.

El **chivo emisario** es aquél a quien, en una situación de tensión grupal, se le adjudica todo lo negativo, lo conflictivo, lo ansiógeno.

Lo que se adjudica suele ser algo que es propio del grupo, si esa persona que se chiva se va del grupo no desaparece lo negativo, sino que se desplaza hacia otro miembro del grupo.

El rol no es sólo una conducta externa que se ejerce en una situación, sino también algo que se inscribe, se representa en el mundo interno, en la subjetividad.

Pichón- Rivière sostiene que en el mundo interno tenemos inscripto todo un sistema de roles. Lo que hace que podamos representar distintos roles, aún los que no nos representan, tiene que ver con esa multiplicidad de inscripciones internas. Esa escena de roles que suceden en el mundo externo tiene un grado de existencia en nuestro psiquismo, en nuestro mundo interno, o en lo que Pichón- Rivière llamó grupo interno. Y su eficacia es tal, que Pichón- Rivière hablaba de **estrategia interna o estrategia mental**, “el partido se juega primero en la cancha interna”.

La mayor movilidad posible de roles desarrollada con relación a una tarea, favorece la productividad grupal. Lo contrario de movilidad y flexibilidad de roles es la rigidez en la asunción de un rol, la estereotipia, asumir siempre el mismo rol, lo que empobrece al grupo y al sujeto.

El rol es despliegue de contradicciones porque los roles se remiten unos a otros. Es acción y también es decisión de desempeñarlo, es despliegue de alternativas.

Otra clasificación es la que caracteriza a los roles como suplementarios y complementarios.

Roles complementarios → Predomina la cooperación y la articulación entre los roles.

Roles Suplementarios → Predomina la competencia de roles.

Los roles complementarios favorecen la productividad grupal.

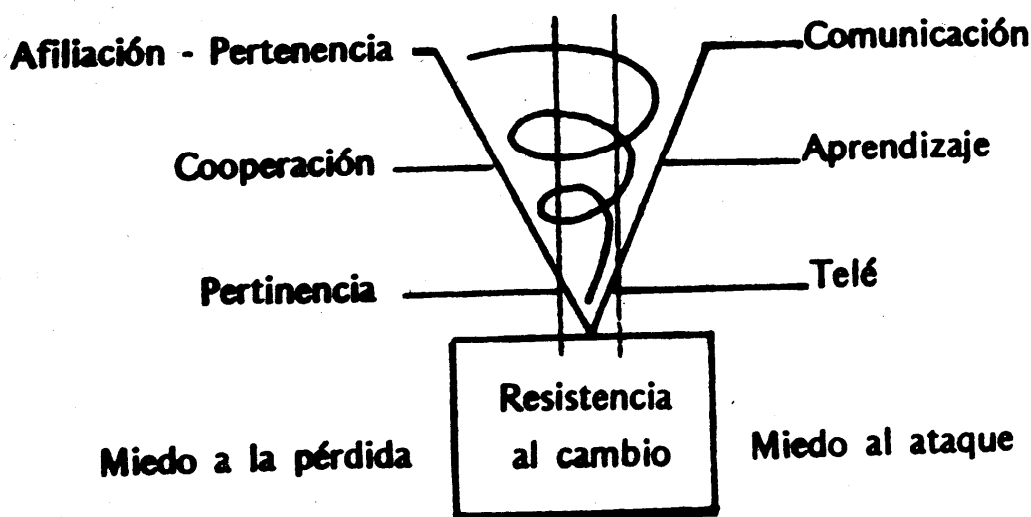
Categorías de análisis de la interacción grupal

El **cono invertido** es un recurso visual para comprender mejor cómo se lleva a cabo el análisis sistemático de las situaciones grupales, entendiendo por análisis 'hacer explícito lo implícito'.

El esquema está constituido por tres elementos: la base, el vértice y la espiral dialéctica. El esquema del cono invertido tiene la intención de configurar en su base todas las situaciones manifiestas en el campo operacional y en su vértice, las situaciones básicas universales que están actuando en forma latente.

La espiral dialéctica indica que hay una mutua realimentación: desde lo manifiesto se llega a lo latente, lo latente es reenviado al nivel manifiesto para hacerse explícito, lo explicativo produce un insight que a su vez modifica la situación latente - por ejemplo, reduciendo los miedos básicos - y así sucesivamente va cumpliéndose la tarea a través de esta continua realimentación.

Las categorías de análisis de la interacción grupal, llamadas también **vectores**, son una **escala de investigación** y de evaluación tanto de procesos grupales como de los procesos individuales, utilizados para evaluar las dinámicas y los procesos de grupo. Son fenómenos **universales** representados como el siguiente esquema:



Existe también un vector que podría ser la síntesis final de toda esta consideración: **la actitud ante el cambio**. Cada uno de estos vectores aporta sentidos distintos y fuerzas de distintas intensidades cuya resultante son los procesos grupales. El resultado es la actitud ante el cambio íntimamente relacionada con la elaboración de los miedos básicos.

En el esquema de Pichón- Rivière, en el marco de la realización de una tarea aparecen ansiedades que pueden generar obstáculos. Dichas ansiedades básicamente son dos:

Miedo a la pérdida: miedo a perder lo ya conseguido.

Miedo al ataque: miedo a ser atacado por la situación futura, desconocida.

En el abordaje de la tarea se presentan miedos y de la relación que tengamos con esos miedos se va a desprender una actitud ante el cambio que será positiva o negativa. Podríamos decir que en un grupo hay dos grandes tendencias: todo lo que tiende hacia el cambio y todo lo que tiende a impedir que ese cambio ocurra.

En ese hacer, que es un organizador interno, **necesidad-objetivo-tarea** que le da sentido a ese grupo, van a aparecer otros factores, otros vectores de fuerza que se relacionan en última instancia con este aspecto central que es la tarea.

La afiliación y la pertenencia. Es el grado de ligazón que los integrantes tienen entre sí y con la tarea.

Por ejemplo: si un grupo de personas se junta con el objetivo de ver un partido de fútbol y alguno de los integrantes del grupo propone cambiar el motivo de encuentro y jugar a las cartas, va a suceder un pequeño conflicto. Podríamos decir que si hubo un acuerdo importante de que se juntaban a ver un partido de fútbol, el integrante que viene con el otro objetivo está en realidad afiliado a otro grupo que no es ése... En ese caso ocurre un conflicto en el vector pertenencia, porque está afiliado al mismo grupo pero es un grupo con otra tarea. Esto va a generar un cortocircuito en el nivel de la afiliación y de la pertenencia.

La pertenencia a un grupo no es algo que se da de una vez para siempre. El proceso de la construcción de la mutua representación interna está muy relacionado al pasaje de la afiliación a la pertenencia, porque afiliación es un primer grado de ligazón con el grupo y su tarea, y la pertenencia es un segundo nivel o una segunda instancia que tiene que ver con el pasaje del “yo” al “nosotros”. La vivencia del “nosotros” grupal tiene que ver con este nivel de pertenencia. Tiene que ver con un proceso de construcción del grupo, a su vez es un proceso que fluctúa continuamente, porque cuando uno se reencuentra con un grupo, vuelve a reactualizarse, a ponerse en cuestión.

La pertenencia también es definida como la identificación con la tarea. Pichón-Rivière la define en algún momento con el término responsabilidad, compromiso, en otro momento habla de “mojar la camiseta”. Afiliarse es ponerse la camiseta del club, pero cuando uno ya empieza a correr con los otros y hacer jugadas, empieza a transpirar la camiseta. A eso alude la idea de compromiso.

La **cooperación** es la capacidad de articularse con otros para realizar una tarea; es la contribución, aún silenciosa, a la tarea grupal, sobre la base de la existencia de roles diferenciados

Tiene que ver con sumar esfuerzos, con la capacidad de desarrollar roles complementarios y diferenciados, y está muy relacionada a la idea de que *cuanto mayor es la heterogeneidad*

entre los integrantes y mayor la homogeneidad con respecto a la tarea, mayor es la productividad grupal. Cuantas más diferencias aportan los integrantes teniendo la posibilidad de centrar su práctica en un mismo objetivo, en una misma tarea, se produce una sumatoria de aportes que aumentan la productividad grupal. La productividad es uno de los indicadores que mide el grado de tarea. Cooperar es operar, accionar con otro. Es una actitud que se mide con relación a la eficacia que la acción combinada con otros va mostrando.

La sumatoria de aportes se hace más eficaz cuando están dados los procesos de pertenencia, porque al conocer a los demás, tenerlos internalizados, y poder jugar el partido en la cancha interna antes que en el mundo externo, donde se puede anticipar la jugada del otro, es posible también planificar internamente, cooperar, lo que redundará en un aumento de la pertinencia.

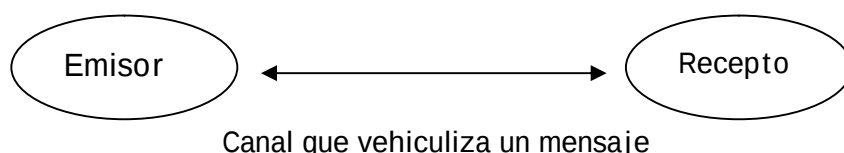
La **pertinencia** es la capacidad de centrarse en la tarea prescripta.

Estos vectores permiten preguntarse sobre el proceso grupal y también sobre la inclusión de cada uno en ese proceso, porque se puede preguntar por el grado de pertenencia que cada uno adquiere en ese grupo, por la posibilidad de cooperación que van logrando con relación a la tarea, y por el grado de pertinencia, mayor o menor pertinencia que van logrando en distintos momentos; porque todos estos factores a veces se incrementan y a veces decrecen, según alternativas complejas.

Esta es una escala de evaluación de procesos grupales e individuales. Porque lo contrario de la cooperación es la competencia o suplementariedad de roles, y estos vectores nos permite indagar por ejemplo, cuánto se suman los aportes o tienden a chocarse y neutralizarse y perderse; qué capacidad se tiene como grupo de centrarse en la tarea.

La **comunicación** es un contexto que incluye un mundo de señales que todos aquellos que se intercomunican saben codificar y decodificar de la misma manera.

La comunicación que se da entre los miembros puede ser verbal o preverbal, a través de gestos.



El mensaje se da en un código verbal, corporal, un código de acción. Hay procesos de realimentación o retroalimentación, y todo mensaje se da en un contexto. Básicamente el emisor es el que encodifica, o sea, el que pone en un código un mensaje, que tiene un contenido, que va a través de un canal, y hay un receptor. Este proceso es un circuito en permanente realimentación, varían las posiciones en un diálogo permanentemente, de este lugar de emisor y receptor.

Un concepto clave en el proceso comunicacional es el concepto de **ruido**.

Ruido es todo aquello que interfiere en una comunicación.

El ruido se puede instalar en cualquier parte de este circuito comunicacional, produciendo cortocircuitos que alteran la función de la comunicación; malentendidos; sobreentendidos, por ejemplo cuando se supone un significado de algo que no se explicita y se produce un malentendido.

Algunos ejemplos:

Elemento del circuito	Interferencia
el emisor	La persona que emite el mensaje es confuso al hablar
el canal	El micrófono que se utilice no funciona correctamente
el mensaje	Un concepto difícil de comprender
el receptor	Un concepto que no se entienda porque hay mucha ansiedad
el código	Se hable en otro idioma
la realimentación	Se responda una pregunta con cosas que no tienen que ver con lo preguntado.

Es importante tomar en cuenta no sólo el contenido del mensaje sino también el cómo y el quién de ese mensaje; esto se llama **metacomunicación**.

El **aprendizaje** es la apropiación instrumental de la realidad para transformarla y transformarse.

El aprendizaje se da por sumatoria de información. Se van sumando distintos aportes y se produce algo nuevo porque hay un salto de calidad. En general ese salto cualitativo que se produce después de la acumulación de información, coincide con el descenso de la ansiedad. En el momento en que se logran articular los distintos aportes y producir algo nuevo en base a esa información, descienden las ansiedades básicas o los miedos básicos.

Dice Pichón- Rivière que **este proceso de aprendizaje se da sobre el riel de la comunicación**. El aprendizaje también tiene que ver con la capacidad de articular información previa con información nueva. La posibilidad de vincular lo que se va a conocer con lo que ya se conoce. Si bien lo que se va a conocer agrega o contradice cosas que ya se sabían, el poder establecer esa comparación permite hacer esa adecuación de lo nuevo.

La **telé** es la disposición positiva o negativa para trabajar con un miembro del grupo o con un grupo.

Es un término de Jacobo Levi Moreno, creador del psicodrama a principios de siglo. Es una palabra que deriva del griego y su etimología significa "a distancia". La telé está muy vinculada a

un fenómeno grupal que es el del clima grupal, esa disposición emocional positiva o negativa para trabajar con estos otros.

La actitud ante el cambio. Toda tarea, toda elaboración de un objetivo, implica obstáculos. Es necesario elaborar esos obstáculos para alcanzar los objetivos. Esa elaboración es parte de la tarea que un grupo realiza. La tarea y los obstáculos que aparecen en la misma, pertenecen a todos los campos de los vectores posibles.

De la relación de un grupo y de sus integrantes con la tarea y con los obstáculos que surgen en su desarrollo, y de la operación de aspectos que tienden al cambio o que se resisten a ese cambio, se puede evaluar la actitud ante el cambio de ese grupo o de esa persona.

Esto implica la idea de que aprender es cambiar, cualquier aprendizaje implica un proceso de cambio en los sujetos que lo llevan adelante.

El proceso de integración y de constitución de un grupo requiere además de estos factores objetivos, factores subjetivos. Y en tal sentido, hay un elemento que es fundamental para la interacción que llevará a la constitución de un grupo:

La tolerancia a las diferencias: una disposición interna a verse reflejado en el otro, a reconocerse en el otro, a identificarse con el otro.
La capacidad de percibir lo que nos une, lo que me une con los otros y no sólo lo que diferencia.

Todos estos factores permiten un **reconocimiento de la necesidad del otro**, requieren cierto grado de **descentramiento de la propia necesidad** y del propio grupo interno. En los inicios del proceso grupal lo más fuerte que tenemos es lo que se trae. Pero existe la posibilidad de articularse a partir de lo común en lo diferente; es ésta una doble cuestión: articularse a través de lo común, donde lo común no borre lo diferente, donde se logre algún tipo de articulación de la diferencia que resulte productiva y enriquezca el trabajo grupal.

