



BOLETIN

del

CENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGACION EN PSICOLOGIA SOCIAL Y GRUPAL

2

APROXIMACION A LA FUNCION DEL GESTOR DESDE EL
ESQUEMA DE LA CONCEPCION OPERATIVA DE GRUPO.

Rosa Busturia

M. José González

APROXIMACION A LA FUNCION DEL GESTOR DESDE EL ESQUEMA DE LA CONCEPCION
OPERATIVA DE GRUPO

La teoría de Grupo Operativo da cuenta del desarrollo interno de un grupo, de su articulación y de sus momentos, así como de la interrelación de estructuras entre equipo coordinador e integrantes desde los distintos lugares de cada uno.

Pero si tratamos de conceptualizar el vínculo Institución Grupo Operativo, vemos que hay momentos del proceso grupal como:

- la demanda institucional
- el encuadre
- el desarrollo de la tarea
- el mantenimiento del encuadre

que producen efectos en esta relación vincular.

En nuestra concepción, una Institución es definida como una interrelación de grupos, por lo tanto cuando se introduce dentro de una Institución un Grupo Operativo, creemos que (se modifica la relación previa que se daba entre los grupos existentes) por los efectos que este Grupo Operativo produce.

Es decir, si al interno de un Grupo Operativo se produce un proceso de espiral dialéctica, pensamos que en una Institución donde se da una intervención de/o en G.O., en la relación intergrupual procesual, se produce este mismo movimiento, en la nueva interrelación grupal que se articula.

de lo tiene porque ser así.

~~estamos~~ ^{hagamos} inequívocos de que no manejen a una teoría y una técnica "ofensivos" (en ~~actuación~~ ^{actuación} a ~~inferiva~~ ^{inferiva}). ¿Cómo podría ser de otro modo?

Si tenemos en cuenta, que no se introducen más que como "posibles variables" en la teoría grupal, la relación previa institucional, la demanda de la Institución, el pago por el trabajo, la elección de la tarea, el tiempo, el número de integrantes etc. observamos que no se han establecido las correspondencias de este tiempo de articulación con los elementos del trabajo en G.O. que luego aparecen confirmadas con comportamientos como boicot institucional, freno de la tarea, cambio de encuadre institucional etc., todo lo cual nos conduciría probablemente a no admitir determinados trabajos institucionales o a admitir otros.

~~Desde el punto de vista de un EC trabajo como institución tiene que ser a partir de lo común, no del alto contenido.~~

Por eso, nuestra hipótesis la vamos a elaborar teóricamente a través de la función del gestor, que pretende dar cuenta de estos pasos previos al encuadre de un grupo, así como de sus efectos en el desarrollo del grupo y a su finalización.

Creemos que esta visión de vínculo institución-grupo en el que la figura de gestor se insertaría en el juego estructural de demanda/realización, llevaría también a visualizar dentro del equipo coordinador, como se articulan las funciones de diferenciación/complementariedad en dicho equipo. Es decir deberíamos ubicar las funciones que el equipo coordina donde atraviesen al estar dentro de una institución, vicisitudes de las que la teoría de G.O. debiera dar cuenta. **

Por lo que venimos diciendo lo que pretendemos es dar una definición

del gestor, no como una persona con asignación de rol fijo, sino como

~~el rol no es determinante de los trabajos, el lugar de ocupación el análisis el lugar del momento también dice.~~

* error en el diagnóstico

~~lo contrastamos.~~ Se puede ser coordinador, perteneciendo a la misma institución de la que forma parte los integrantes del grupo? —

una función a ocupar. Las dificultades para la definición están: en la parte teórica al no saber desde lo vincular qué efectos diferenciados se dan según que momentos y qué tareas entre la Institución y el G.O. Desde los individuos podemos marcar un paralelismo coordinador pasado por la estereotipia de coordinador=director, observador=ayudante, también se da la estereotipia del gestor=manager (como representante de una función de valor, de fama, comercialización, de buscar demandante, de co-
vector de imagen etc.).

Solo ubicando la función gestor pensada dentro del mismo E.C.R.O.,
podemos aproximarnos hacia una definición de esta. * ¿Qué buscamos con lo que sabemos?
E. Panlovsky.

Por lo que venimos diciendo, es claro que las dificultades en esta conceptualización, tienen que ver con lo teórico y también con lo ideológico internalizado, por las representaciones que del gestor se tienen, desde el aparente rechazo de esta función. (note importancia el por qué del rechazo?)
Por otro lado el equipo coordinador de un G.O. insertado en una Institución, en pocas oportunidades tiene en cuenta los efectos que su mismo trabajo produce para poder articularlo, quedando estos "efectos del grupo" en el "aire", sin que nadie se ocupe de su metabolización. → (y el proyecto, y la acción grupal?)
→ no caedmos a un "intercambio-operativo"?

Si el equipo coordinador se hace cargo de la relación vincular G.O.- Institución, debería ubicar la función gestora, como una inclusión en su E.C.R.O., para así poder discriminar entre los efectos de un G.O. en las estructuras y mecanismos internos de ese grupo y los efectos del mismo en la Institución. (porque tanto tanto, aunque dicho porque no pasan de lo ahí, el punto)
* pas al grupo vez de lo su an?
** articulando o controlando?
lo es porción a el Centro de Recherches plantando que si a posible

Se podría decir, que el equipo coordinador no puede hacerse cargo del mantenimiento de las distancias óptimas que le permitan un descentramiento en su tarea de G.O. y una comprensión de los efectos institucionales que ese grupo produce al interior de la Institución en un mismo momento.*

Esta función gestor se desdibuja cuando se superpone a la de coordinador-observador en un único miembro, o cuando todos los miembros del equipo coordinador asumen la función gestor indiscriminadamente, y sin tener diferenciados que parte de función gestor corresponde a cada momento de desarrollo de encuadre, de tarea etc. Por el sobrecargo de funciones en ^(y sobrecarga de funciones) ambos casos, pueden llevarles a una actuación de unas sobre otras, por la no discriminación. Así, en muchos momentos, se puede pensar en las dificultades de la coordinación de un grupo, cuando los fallos están en la gestión; p. ej. si en la primera reunión de un grupo no acuden los integrantes, habrá que preguntarse por los tiempos o encuadres de la Institución, o cuando una Institución suspende una sesión de G.O., el equipo coordinador se pregunta entonces porqué del boicot que seguramente venía dado en el proceso ya desarrollado.

FUNCION DEL GESTOR

Creemos que la función del gestor, tiene una apoyatura teórica, que le garantiza su existencia más allá de lo estratégico que aparenta.

Nota: G.O. = Grupo operativo

E.C. = Equipo Coordinador

* ¿No hay diferencia como va a haber comprensión?
* pero las intervenciones del coordinador en los primeros momentos (pueden ser sesiones) no inciden en la gestión del grupo, en que se está trabajando?

Nos basamos en la consideración de que: si el E.C. de un G.O., necesita un descentramiento operativo para saber sobre lo que sucede en la estructura grupal, también el gestor ^{*} necesitaría un determinado descentramiento institucional para poder hablar de eso que la Institución interrumpe o promueve en el grupo. *para hablar no se necesita entendimiento solo.*

El descentramiento instrumental del equipo coordinador, aparece claro con la ubicación frente a la relación grupo-tarea, pero esto puede perderse cuando a la vez se ocupa del papel gestor indiscriminadamente, sobre todo cuando se ha estudiado que la relación grupo-tarea-coordinación parece que viene sobredeterminada por la propia Institución.

Si el papel gestor está discriminado, puede tener la función de visualizar esta relación: grupo-tarea-institución; y pensando en Sartre, sería dar cuenta del momento en que el proyecto del grupo se convierte en instituido de la propia institución, o cuando esta articulación se anquilosa en institucional. Poniendo un ejemplo se nos ocurre pensar si la tarea actualmente de la Escuela Argentina "Pichon Riviere" que trabaja en el aprendizaje teórico-técnico de G.O. no sería otra cosa que un instituido institucional.

incoordinada por grupo, incoordinada, con intenciones
El gestor pues trabajaría sobre el interjuego de instancias que se dan en la Institución. Hace referencia a una función discriminada entre estas diferentes instancias: institución, demanda de una práctica, E.C., integrantes del G.O., con diferentes funciones, que se darán en distintos momentos ** se trata quiénes, cuál será la intención sobre lo que trabajará, con quiénes, o quiénes interpretará?*

mentos, momentos que corresponden a las relaciones que en el desarrollo de un contrato se establecen entre las instancias que lo componen.

PRIMER MOMENTO.- ARTICULACION DE LA DEMANDA

→ como se ve en el texto.
La relación vincular G.O.- Institución se instaure en el momento en que se verbaliza una demanda, lo que no implica que esté articulada.

Es distinto una persona que demanda una práctica, de la persona responsable institucional que puede o debe autorizar o denegar esa práctica, de los integrantes de la institución a los que va dirigida.

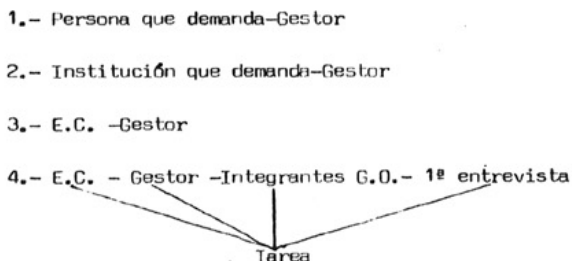
Esta articulación tiene varias posibilidades combinatorias, porque en una misma función se puede dar la figura de director-integrante-demandante, o bien pueden aparecer separadas.

Aquí se desencadena el proceso de articulación de la demanda, incluyen do distintas instancias que van a permanecer en todo el desarrollo del en cuadro. Sin embargo en este momento apuntan a dos ejes: por una parte, la Institución con la persona que demanda, y la persona que avala; por otra, el E.C. que va a trabajar la tarea, con los integrantes de esa práctica que pertenecen a la Institución, la cual (tarea) deberá ser explicitada en las entrevistas grupales previas.

Pensamos que la función del gestor trabaja la articulación entre estas instancias en la estructuración de la demanda. Este momento termina (aunque las instancias siguen en juego) cuando el propio equipo coordinador-

gestor comienza el encuadre-tarea con los integrantes.

Así los distintos tiempos de articulación de la demanda van a pasar por:



Aquí apuntamos que la entrevista grupal previa al comienzo, parece necesaria desde la teoría, en tanto que incluye la demanda de la Institución, la de los participantes, y su relación con el equipo coordinador; como una parte de poder discriminar el interjuego entre el Grupo Operativo-Institución en su primer relación.

SEGUNDO MOMENTO.- EL CONTRATO

Llamamos momento del contrato, a aquel en que el gestor gestiona con la Institución lo referido a tres cosas:

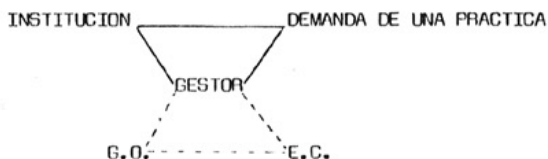
a.- económico: regido por la ley de la oferta y la demanda, y con el lenguaje específico de una economía de mercado.

b.- tarea: regida por dar una estructuración a la demanda de la Institución. Demanda que se gestiona desde el E.C.R.O. del gestor. Es

decir, la tarea del gestor y de la Institución pueden no coincidir en lo manifiesto, y de hacer posible esta coincidencia se encarga el gestor. Ahora bien, concretará con la Institución en este momento, lo referido más a las posibilidades que la demanda sugiere, que a la tarea definitiva del G.O. ya que ésta la explicitará tras la entrevista grupal previa.

c.- encuadre: el Gestor establecerá con la Institución el E.C. que se hará cargo de llevar a cabo la tarea referida a ese encuadre.

Es así que en este momento del contrato el Gestor tiene solo una función: establecimiento del contrato colocándose entre dos instancias



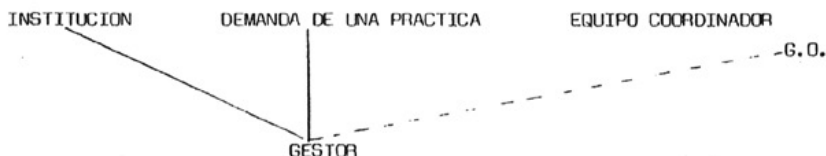
Lo que gestiona es la introducción de otros G.O. - E.C. por eso se sitúa fuera, distancia que da la triangularidad. El trabajo del gestor, es poder entender de lo manifiesto de la tarea que la Institución demande, y los límites en que ésta va a quedar explicitada. Poniendo un ejemplo, si una Institución de viejos pide que estos sean más activos, el Gestor tendría que explicar las posibilidades de trabajo con los empleados de la Residencia (esquema de qué es una persona vieja) a la par que posibilitaría ver con los propios viejos qué significa el tiempo de ocio, de jubi-

lación obligatoria, de lugares de residencia etc. Contratando la tarea tras la entrevista grupal previa, lo que visualiza la idea de proceso en los distintos momentos.

TERCER MOMENTO.- MOMENTO DEL ENCUADRE DE GRUPO OPERATIVO

Llamamos momento del encuadre del G.O., al tiempo en el que el Gestor gestiona una práctica con el E.C. y se lleva a cabo la entrevista previa con los integrantes.

Las instancias que se ponen en juego son:



Aquí se plantea un problema: ¿Debe el Gestor Quedarse fuera de la práctica del E.C. u ocupar un rol dentro de ese Equipo? y, si es así, ¿que rol?. Es decir: ¿se cristaliza la función del Gestor en el encuadre o no?.

Pensemos que el Gestor se mantenga fuera de la coordinación que lleva a cabo el G.O. Una posibilidad, es que se acabe la función del Gestor, pero venimos hablando de los efectos del G.O. al interno de la Institución, porque el vínculo continúa. Si la función del Gestor no se actúa, por suponer que se acabó su función, y su salida de la Institución, en ambos casos los efectos van a pasarse al E.C. como resistencias institu-

cionales, que pueden presentarse desde distintos tipos de boicot:

- al encuadre
- a la tarea
- a los integrantes, o por lo contrario, convirtiéndose en lo aparentemente opuesto, como sería p. ej. pedir más trabajo en G.O. para los mismos integrantes en un mismo tiempo.

Si el Gestor se queda sin función asociada al E.C., obviamente va a ser integrado-atraído por la Institución, desde donde perdiendo su descentramiento en la función, cumplirá una función boicoteadora que corresponde a la Institución.

También se puede pensar, que pase a ocupar la función de supervisor del E.C., pero en ese caso perderá la distancia óptima entre el G.O. y la Institución.

Hay que tener en cuenta, que si se interrumpe el proceso del Gestor, es decir si pensamos que su función cristaliza en el encuadre, ocurrirá que alguien del E.C. tendrá que ocupar esta función ¿pero como tomarla sin distancia?.

Porque ningún momento termina, alguien del Equipo se tendrá que hacer cargo de lo económico, del mantenimiento del encuadre, de la relación con la Institución etc.

No ocurre así, si el Gestor se queda dentro del grupo, pasando a otro momento de relación entre instancias.

CUARTO MOMENTO.- MOMENTO DEL DESARROLLO DE LA TAREA

Momento en el Gestor toma otra función: La observación del aspecto institucional del G.O.

Es el momento de mayor coherencia dentro de su función, pues siendo el observador del grupo, tiene la distancia suficiente para observar desde ahí las demás instancias y sus relaciones; sobre todo para observar lo que de institucional hay dentro del grupo.

Las instancias que se ponen en este momento en juego son:



El vínculo G.O.- Institución pasa en este cuarto momento por varios lugares. Nos hacemos algunas preguntas: ¿el E.C. en una Institución no entra a competir con aquello que quiere analizar? ¿no ocurre como si quisiera poner en claro cuál es la Institución ideal en el modelo del G.O.? Sin embargo, al presentarse con el poder que confiere el E.C.R.O. no compete, ya que esta competencia no aparece en el nivel de relación personal, se remite al E.C.R.O.; y, solo aparecería involucrado como representante de ese E.C.R.O., es decir como representante de un valor contrainstitucional.

Pensamos que estas dificultades pueden ser efectos de lo que ocurre con la desinformación a la Institución, sobre lo que pasa al interno del

G.O.

El E.C. es "propietario" de esta información, pero informar del desarrollo del grupo sin pasarse los límites del secreto grupal sería controlar los efectos de la información; pensamos que se empieza a competir por los efectos de la desinformación.

Haciendo una lectura de la competencia desde el E.C.R.O. sería pensar que la Institución ha posibilitado una contrainstitución en su seno, lo que justificaría la desconfianza y el boicot por su parte.

Creemos que cuando no se pueden visualizar estos efectos los ataques se refieren a niveles personales.

El Gestor se encargaría de esta función de relación institucional, para que los efectos boicoteadores de la Institución pudieran controlarse. Una forma para ello es informar, lo que no quiere decir hablar de la experiencia grupal, pero si hacerse cargo de parte de los efectos que el G.O. produce. Esta relación institucional temporal, podría incluirse en el encuadre con el G.O.

EPILOGO

No paramos a pensar qué pasa en los momentos de articulación del G.O. al interno de la Institución, y, como se articula ese vínculo intentando discriminar algunos de los efectos que se visualizan en la práctica. Obviamente, el por qué una Institución demanda trabajar en G.O. permanece

en la incognita. Si una Institución pudiera responderse a esta pregunta no correspondería a la definición de Institución que manejamos en este trabajo.

Nos preguntamos: ¿es lo sincrético de la Institución lo que se mueve en la articulación previa del grupo?. Nos respondemos que sería el conflicto entre lo que se mueve de lo instituido-institucionalizado de la Institución, y, lo que se va a articular de instituyente en el Grupo; pero desde lo manifiesto la Institución demanda para que ese instituyente no se dé o se convierta de nuevo en institucionalizado no contrainstitucional.

Por eso el Gestor tiene que ocuparse de quién hace la demanda, que tendría que ver con ese posible-imposible instituyente.

Rosario Busturia Jimeno

M^{re} José González Gutierrez-Solana

Madrid, Mayo de 1982