

## **Análisis del Rol centrado en el Caso (ARC). Un aprendizaje por la experiencia**

**Lluís Albaigès \*, Esperança Castell \*\*, Fabiola Dunyó \*\*\*, Elena Fernandez \*\*\***

\* Psiquiatra, jefe de servicio de B. Menni y psicoterapeuta miembro de l'ACPP. Consultor de organizaciones. Coordinador del Centre de Salut Mental d' Hospitalet. Miembro de la FCCSM y del Consejo asesor de l'IES de Salut Família y Comunitat. Docente de la Unitat de Medicina Familiar y Comunitària.

\*\* Dra en Medicina. Psicoanalista de la IPA (International Psychoanalytical Association). Consultora de organizaciones Socia cooperante INNOVA. Técnica de Formación del Institut d' Estudis de la Salut, Generalitat de Catalunya.

\*\*\* Psicòloga. Consultora de organizaciones y de familia. Miembro del grupo asesor de l'IES, Salut, Família i Comunitat. Consultora de organizaciones en Seminarios internacionales, miembro del Forum Internacional de l'Innovation Sociale (FIIS-IFSI)

\*\*\*\* Psicòloga. Directora de Alzheimer Catalunya. Psicoterapeuta de grupos y familias. Postgrau en direcció d'empresa. Consultora de organizaciones miembro de Observar para Transformar.

### **JUSTIFICACIÓN:**

Esta presentación ha sido elaborada por el comité pedagógico "Observar para Transformar" (Barcelona) y quiere dar a conocer el trabajo que estos profesionales desarrollan en el ámbito formativo con una metodología adecuada para entender la complejidad del mundo actual

El aprendizaje en los seminarios "experienciales" favorece el pensamiento global implicando la racionalidad y los aspectos emocionales. Analizar el propio rol y el de los otros, vivir en una organización en proceso de autoanálisis y tomar conciencia de constructos inconscientes individuales y colectivos que inciden en las actitudes manifestaciones y posibilidades de desarrollo de las organizaciones y las personas es una experiencia de gran calado formativo.

En un momento histórico en el que se niegan los límites (muerte y dolor) y el valor de la experiencia, confundiendo a menudo formación con información, el planteamiento docente de estos seminarios impulsa capacidades no desarrolladas de las personas pensando en grupo y redescubren el gozo del trabajo de aprendizaje.

#### **El grupo "Observar para Transformar"**

Nuestro equipo inspira su metodología en los trabajos de Scotti y llevamos 10 años realizando estos seminarios en el seno del "Institut d'Estudis de la Salut", órgano dependiente de la Generalitat de Catalunya en Barcelona.

Estos seminarios utilizan la observación para promover las capacidades de los profesionales en los servicios sanitarios y sociales públicos y últimamente se han aplicado también en el área de la Escuela de Administración Pública de Catalunya.

Las bases teóricas del trabajo además de Scotti que describe el método de la Observación Directa y los previos de E. Bick y Perez Sanchez sobre Observación de bebés, arraigan en la tradición de aprendizaje desarrollada por la Tavistock Clinic de Londres, El Forum Internacional pour l'Innovation Sociale e Innova en Barcelona y que se basan en los desarrollos de Bion y sucesores, Foulkes, las aportaciones de la teoría de sistemas, los conceptos de "Organization in the mind" desarrollados por Hutton y los avances actuales de las ciencias de la complejidad (concepto de los Sistemas Adaptativos Complejos aplicados a entornos de la psicología social).

### **El trabajo en los seminarios**

Los seminarios se autodefinen como una Organización temporal de aprendizaje por lo que se constituyen también en objeto de estudio. Surgen espontáneamente los roles que hay que intentar visualizar y relacionar con el conjunto del sistema.

El equipo directivo del seminario trabaja también como un subsistema en autoobservación. Valoramos los emergentes, sean acciones, sueños, imágenes para establecer puentes de significado con el sistema del seminario. Se delimitan de entrada unos roles de dirección, administración y consultores. Los que ejercen tareas administrativas están especialmente al tanto de las fronteras del sistema con la institución de acogida (el seminario se realiza habitualmente en sedes que no son propias al grupo docente).

La misma metodología de trabajo se ha aplicado con éxito para la formación en intervenciones familiares, trabajo en red y en equipo. Se ha trabajado también en formatos reducidos a una Jornada.

Los espacios de los que dispone el seminarios son:

1. Sesión plenaria de apertura. SPO
2. Grupos pequeños de observación. GPO
3. Grupos grandes de trabajo en el aquí i ahora. GG
4. Sesiones generales. SG
5. Sesiones bibliográficas. SB
6. Grupos de análisis del rol centrado en el caso. ARC
7. Grupo de aplicación de las transformaciones de los roles. GATR
8. Sesión plenaria final. SPF

1.- SPO es un primer contacto del participante con la metodología experiencial del seminario que se evidencia después de dadas la primeras instrucciones y datos de funcionamiento y administración.

2.- GPO es un grupo de trabajo en el que los participantes traen el registro de las observaciones efectuadas en otros equipos o grupos fuera del seminario. Para ello se les instruye en la metodología de la observación directa y se valora

el rol ejercido en la observación y las posibles relaciones con el sistema del seminario.

3.- GG es un grupo constituido por todos los participantes y algunos consultores en el que se trabajan los roles y las interacciones del sistema en el aquí y ahora.

4.- SG representa la permeabilización del sistema y es un espacio en el que un experto externo introduce elementos teóricos pertinentes. Ese espacio se complementa con el dossier bibliográfico que se facilita a los participantes.

5.- SB son sesiones de revisión grupal de la bibliografía que se efectúan en grupos medianos con un consultor. Se han introducido sobretodo en los seminarios de trabajo sobre intervenciones familiares.

6.- ARC es un pequeño grupo en que un participante explica un caso en el que ha intervenido profesionalmente ejemplificador de relaciones con otros equipos y especialistas. El presentador después de una breve explicación queda en rol de observador y los otros hacen imágenes e hipótesis que facilitan una visión caleidoscópica de la situación

7.- GATR es un pequeño grupo en el que se pasa revista las transformaciones que se han dado en los roles de los participantes en el seminario y se ponen en relación con los roles y su capacidad de transformación de las organizaciones de procedencia.

8.- SPF es un espacio al que asisten todos los participantes y el equipo de consultores y dirección, donde se hace una revisión de lo que ha sido el seminario y se sigue analizando el sistema hasta su finalización.

Para el estudio de los roles y del funcionamiento sistémico tomamos en cuenta los desarrollos actuales de las ciencias de la complejidad y especialmente las condiciones iniciales que vienen dadas por la clara definición de la Tarea, el Tiempo y el Territorio de que disponemos para su realización (regla de las tres T).

Consideramos que estos seminarios de aprendizaje por la experiencia abarcan todos los campos necesarios para la formación en cualquier materia, aspectos emocionales, sistémicos y cognitivos, entendiendo el aprendizaje también como un proceso de entrenamiento que incluye el trabajo sobre aspectos conscientes e inconscientes de las personas y grupos implicados

### **El rol entre el individuo y el grupo**

En los seminarios hemos ido descubriendo la importancia fundamental del concepto de Rol para entender y modificar el funcionamiento de las organizaciones y de las personas que las componen. Observamos que

actualmente se utiliza ese concepto dándole en psicología una importancia menor y consideramos necesario revalorizarlo como construcción mental que confiere identidad y da sentido a las acciones y a la vida.

La enciclopedia nos da 5 acepciones del significado de la palabra Rol:

1. Listado de personas que constituyen la tripulación de un barco.
2. Cada una de las funciones o papeles que las personas de una tripulación ejerce.
3. Modelo de conducta que se espera en una sociedad determinada de una persona en relación a su status y su función en ella.
4. Papel en una obra.
5. Juego de rol: juego en el que las personas que participan representan los diversos personajes de una aventura o acción.

El uso actual del concepto de Rol en psicología social se centra en el punto 3 y describe el rol en función de la organización a la que pertenece el individuo.

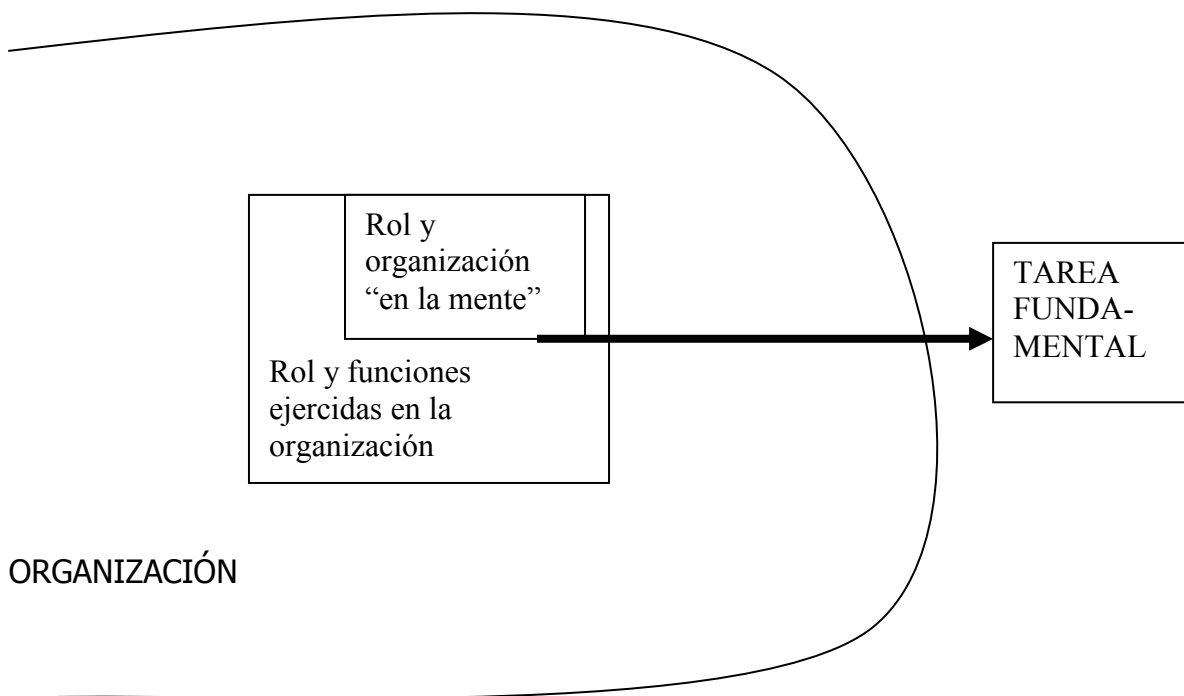
El rol es un esquema conceptual que tiene repercusiones muy importantes en el funcionamiento personal y social. El rol se sitúa en tensión entre la persona, la tarea y el entorno social más inmediato. Es un constructo que tiene connotaciones observables y otras inferibles, impregna las conductas de la persona y en sí mismo tiene una parte inconsciente y otra parte consciente.

Si la "persona" se construye desde lo social y caracteriza el individuo en relación a los otros, el rol se construye desde la tarea y articula funciones y estatus de la persona en el lugar en donde se sitúa y en relación a las otras personas con las que está en relación mientras ejerce dicho rol. La persona y la identidad están en una relación más íntima articuladas por el self que se mantiene a lo largo del tiempo en los diferentes lugares que habita. El rol impregna la persona y se relaciona con un tiempo y un lugar en el que ejerce unas tareas concretas, tareas que pueden conferir también identidad y por lo tanto el rol también confiere identidad aunque sólo sea temporalmente. Según el rol la persona se comunica de una u otra forma con los demás, según el rol ejerce unas u otras funciones. El rol en la medida que se ejerce con plenitud confiere un estado y un estatus.

Así podemos conjeturar que el ROL es un papel pero no es hacer el papel, articula modelos de comportamiento y se relaciona con elementos cognitivos y emocionales que le confieren sentido, pero su sentido está vinculado a la tarea fundamental en relación a la cual se constituye el rol. El rol es un elemento funcional social que queda encarnado temporalmente en una persona. Esta persona cuando "está en Rol" adquiere no sólo funciones sino estado y status definido por él. "Vivir en rol" es vivir con plenitud a diferencia de vivir haciendo un papel, ejerciendo unas funciones en el seno de una organización sin tenerlas asumidas y sin sentido de pertenencia a la organización. Vivir la vida "en rol" es vivirla plenamente.

El constructo mental del rol está relacionado con la cognición que la persona tiene de la organización en la que el rol se inserta. El rol no se ejerce en solitario sino que siempre está en relación con una organización. Así el rol de padre está en relación con la organización familiar. El rol de farero está en relación a una organización que ordena la navegación y a pesar de ejercerlo en solitario no es así en el mundo interno del farero que se sabe parte de esa organización. La conceptualización sobre las atribuciones que tiene el rol y las imágenes de lo que la organización es, tendrán una influencia determinante en como la persona que ejerce ese rol lo lleva a cabo.

**Gráfico 1**



El estudio de los roles es un tema crucial para la transformación de las organizaciones. Sólo es posible la transformación y desarrollo saludable de las mismas si los roles de quienes las componen también se modifican y solo a través de dicha transformación la organización puede evolucionar.

Detrás del concepto de rol que desarrollamos hay una conceptualización del trabajo como actividad que debe perseguir la creatividad y el goce. No nos interesa "el trabajo forzado", eso que es vivido como un secuestro vital por quien lo ejerce. Pensamos en el trabajo como aquello que se ejerce desde la plenitud vital, desde el pensamiento y para transformar "el mundo". Desde ese concepto de trabajo los roles que ejercemos a lo largo de la vida dan la medida de nuestra satisfacción personal. El rol "adulto", enfocado a ese tipo de trabajo, se ejerce pues con goce a veces pero con esfuerzo siempre.

El grupo, como sabemos desde Bion tiene tendencia a funcionar no en base a la tarea ("trabajo adulto" ) sino en base a la configuración de unos supuestos

básicos (configuraciones grupales emocionales que persiguen la descarga y satisfacción inmediatas y cuya persistencia obstaculiza la tarea).

No hallamos individuo alguno que no esté ejerciendo ningún rol en un momento determinado y que por lo tanto no esté articulado como miembro de un sistema, sea éste más evidente o menos. Podemos decir que el rol es un hábitat del self y éste circula de uno a otro. En los momentos libres o de ocio si lo estudiamos bien también veremos que vivimos ejerciendo roles aunque en estas ocasiones las organizaciones de referencia pueden ser constructos internos (familia interiorizada, ideal del Yo, novela personal, equipo deportivo, colectivo social etc.).

Ser consciente y aceptar el rol que vivimos comporta una responsabilidad y conlleva darse a si mismo autoridad necesaria para poder ejercerla.

Observar, meterse en el rol de observador es importante para enfocar lo nuevo, los emergentes, algo que nos lleva a la sorpresa, al impacto de lo que está más allá de lo conocido, de la compulsión a la repetición y la transferencia. Vivir los emergentes y lo nuevo es fundamental para tener una actitud vital y es la base del aprendizaje por la experiencia. Una de las observaciones que conviene hacer desde el rol que se ejerce es la de los roles complementarios del equipo para sentirse formando parte del todo e identificar las distorsiones que puede tener ese proceso de encaje.

En todos los grupos se generan tensiones que pueden llevar a la deriva el equipo y que tienen la utilidad de facilitar emergencia de tensiones inconscientes. El equipo o la organización ha de poder metabolizarlos, resolverlos y superarlos para seguir ejerciendo los roles enfocados a la tarea, esperando que de ello se aprenda algo nuevo.

El hombre es un ser social y que solo como tal existe. Vivimos en relación, en vínculos transpersonales. El profesor J. Garcia Badaracco cuando habla de las organizaciones mentales nos habla de "los otros en nosotros" una presencia subjetiva que no es reducible a la metáfora de las "relaciones de objeto" psicoanalítica. Estos otros impactan en los roles que ejercemos y constituyen una trama inconsciente que los determina.

El trabajar sobre los roles solo es posible hacerlo en grupo puesto que en grupo se constituyen. El proceso de pensamiento grupal sigue los pasos que describió Bion en su Tabla, de la sensorialidad a la imaginación (ensueño personal y colectivo) para después poder hacer hipótesis contrastadas que aporten nuevo pensamiento, elemento necesario para una acción realmente transformadora. Consideramos que hay que evitar el pensamiento saturado y el Análisis del Rol centrado en el caso es una metodología que lo facilita.

## CUADRO 1

### Relación entre el Rol la persona i la organización

- Una organización se define como un sistema social construido para conseguir unos Objetivos (misión o tarea).
- La organización a diferencia de las instituciones no tienen tendencia a pervivir una vez cumplida la tarea para la que se han diseñado.
- Cada miembro de una organización desempeña Roles complementarios que constituyen un Sistema orientado a la Tarea fundamental de la misma.
- El Rol será atribuido por el sistema, asumido por la persona.
- Para desempeñar el Rol en la organización la persona debe dotarse de una Autoridad que le es propia y le confiere un status dentro de la misma.
- La organización tiene reglas implícitas y explícitas de funcionamiento que regulan las relaciones internas y con el medio externo.
- El Rol asumido confiere identidad a la persona y poder (autoridad).
- Tanto el Rol como la Organización son también constructos mentales que orientan las conductas de todo el sistema.

## CUADRO 2

### El Rol y la importancia para las personas

- El ejercicio de los roles da un sentido a la vida de las personas. (orienta a objetivos y se vive "para"...)
- El rol está en relación directa con el valor social de las personas y legitima su posición social (status).
- El rol es un papel pero no es "hacer un papel".
- En nuestra mente estamos continuamente ejerciendo roles ligados a las organizaciones de las que nos sentimos parte.
- La ausencia de rol se relaciona con la anomia.
- El ejercicio de los roles está relacionado con el "principio de realidad", con el ejercicio de responsabilidades y de las partes adultas de la personalidad.
- El rol se desempeña a menudo sin ser conscientes de ello, comporta siempre aspectos conscientes e inconscientes.
- El ejercicio adecuado de los roles y la consciencia de ellos es condición para vivir plenamente la vida, por el contrario la huida o la desidia en su ejercicio comporta sufrimiento, infelicidad y pérdida de sentido vital.

## Análisis de Rol centrado en el Caso

Esta metodología de trabajo en grupo pequeño se inspira en

- L'ORA, del Grubb Institut, que es análisis del rol institucional (*Coaching in depth. The organizational Role Analysis approach. J.Newton i altres*) En este método destaca la clara diferenciación entre el cambio y la transformación en rol y lo que entendemos como cambio de personalidad. En esta forma de trabajar se investiga "la organización en la mente" para comprender el rol y las interrelaciones con el entorno institucional, y se trabaja con hipótesis de trabajo que sustentan las imágenes de la organización que se tiene en mente.

- El concepto de Joan Roma llamado RIA (Representación Imago Afectiva) que está en la línea de la organización en la mente y se entiende como una manera de trabajar en un nivel que va más allá de los aspectos observables y reflexivos y se sitúa en un plano que podríamos llamar onírico en el que los mitos juegan un papel importante.

- El método de Johan Norman i Björn Salomonsson, Stocolm 'Tejido de pensamientos', que presentan un método de trabajo de casos en el que el grupo trabaja activamente para que aquel que presenta el material y los participantes lleguen a una comprensión más profunda del material. Aplican las ideas de Bion en un grupo de iguales y un coordinador y lo entienden como un grupo de trabajo que aprende de la experiencia.

El ARC introduce un método que va más allá de lo que se entiende meramente como una consultoría en la que se trabajan casos con un experto facilitador o supervisor y tiene como objetivo ayudar a reflexionar y comprender un material presentado.

El ARC facilita:

- Observar un material presentado por una persona, poder mirarlo desde otro vértice y aproximarse a la comprensión del rol que juega en ello el presentador, planteando cuestiones e hipótesis que sustenten esta aproximación.
- Hacer el trabajo en grupo, lo que permite ver la complejidad del rol de las relaciones entre las personas y su rol con el entorno planteando nuevas hipótesis como grupo de trabajo
- Además el vivir esa experiencia en grupo permite observar los movimientos del propio grupo en relación al caso planteado. La tarea del consultor consiste en ayudar a observar esos movimientos entre la regresión de los supuestos básicos y el grupo centrado en la tarea efectuando puentes de significado con el sistema de aprendizaje.



## **METODOLOGIA:**

Pequeño grupo con un consultor y uno de los participantes que hace de facilitador de la tarea presentando un caso en el que ha participado.

### **Presentación de material:**

El material para presentar ha de ser la descripción de una situación concreta (reunión, visita/visitas, entrevista), es decir una situación dinámica, vivida por el presentador en el que él a diferencia de la práctica de Observación directa es parte implicada y activa (está en rol).

Esta presentación puede ir acompañada de una breve introducción para enmarcarla si se requiere. Tener mucha información puede desviar la atención del tema principal (aspectos sistémicos relativos al rol en las organizaciones). A menudo esa contaminación de datos puede condicionar el sentido y hacer más difícil la tarea, bloqueando la posibilidad de ensoñar en ella

### **El presentador: retrato en tres dimensiones de una posición (rol)**

El caso debe ser presentado por escrito (aproximadamente en una página o página y media), es leído por el presentador sin añadidos (para preservar el filtraje que él ha hecho de aquellos detalles que sabe del caso). En el escrito ha de constar su posición en relación a la organización y al sistema de trabajo, su observación de la situación y su vivencia (sentimientos, deseos y temores).

A continuación y por espacio de pocos minutos los participantes pueden solicitar alguna aclaración sobre lo expuesto. Si se inquiera sobre un detalle será porque detrás el que pregunta tiene alguna hipótesis implícita.

**El grupo de trabajo se constituye entonces** como grupo poliédrico de comprensión, los otros participantes y el consultor son un grupo activo de trabajo mientras que el presentador ha de poder quedarse al margen de lo que se expone haciendo un rol de observador.

Es tiempo de ensoñar y hacer imágenes asociadas a lo expuesto y compartirlas en el grupo. De la relación entre imágenes y percepciones surgen algunas hipótesis que se ponen en común. El objetivo central es la comprensión del rol que ha jugado el presentador en la escena expuesta y los factores sistémicos y de contexto consciente e inconsciente que lo determinan. Se establece una visión de las interrelaciones desde los distintos vértices de observación.

### **El presentador: observador y sintetizador**

En el tiempo que sigue a este debate vivo en el grupo de trabajo, el presentador expone lo que ha observado tanto en los intercambios que se han como respecto a lo que ha sentido al debatirse su caso.

**Rol del consultor:** Consiste en promover la tarea de asociar libremente, cuestionar las distintas explicaciones, señalar aquello más significativo y abrir el campo a todo tipo de hipótesis.

Además ha de estar atento a que el grupo funcione con los límites temporales impuestos para las distintas tareas y no se desvíe del caso.

Ha de poder observar también el grupo como un sistema activo dentro del caso-contexto i por lo tanto las reacciones inconscientes a la dinámica que se ha presentado. Sus intervenciones han de promover el funcionamiento como grupo de trabajo señalando las desviaciones hacia supuestos básicos.

### **Dificultades que plantea la metodología:**

- El trabajo con imágenes resulta difícil para los participantes. En muchas ocasiones se deriva hacia racionalizaciones o se emiten juicios de valor. En ocasiones se intenta quitar importancia a la situación presentada dándola por normal y justificando la actuación del presentador evitando con ello la exploración libre del material.

- Existe en muchas ocasiones un fuerte sentimiento por parte de los participantes para resolver el caso y aportar soluciones, enganchándose a la práctica profesional y a cómo se debe actuar en vez de poder mirar el rol inconsciente que actúa el presentador del caso.

- Dificultad de poner en palabras los dilemas presentados. En ocasiones los presentadores exponen el caso sin hacerse ninguna pregunta sobre aquello que quieren explorar. Puede ayudar poner un título metafórico para ayudar a focalizar el dilema.

- El consultor ha de estar muy atento a que el presentador no se defienda delante de las argumentaciones y aportaciones de los otros participantes y ha de ayudar a que la discusión fluya sin juicios de valor por parte de los participantes o que se den ataques frente a la intolerancia a la situación presentada o la forma de hacerlo por parte de algunos..

### **Comentarios extraídos del cuestionario de valoración del último seminario realizado**

*“Este grupo me ha permitido reflexionar sobre un caso que tengo muy presente en mi trabajo y el hecho de ponerlo en común y escuchar la impresiones de los compañeros y de la consultora ha sido de gran utilidad de cara a replantear aspectos de mi rol profesional. También encuentro muy estimulante dejar volar la imaginación y lanzar hipótesis en los casos que presentaron mis compañeros en el grupo”.*

*“Es sorprendente como de la exposición del rol se pueden ver imágenes y realmente cada componente del grupo lo puede ver de una forma distinta y que enriquece el conjunto”.*

*“Se trata de un espacio fundamental en este seminario. Me ha ayudado a comprender mucho mejor mi rol en el trabajo y la necesidad de modificarlo en función de cada momento y situación”.*

*“La intensidad y sinceridad de algunos de los casos presentados ha contrastado con el bajo perfil en otros. No obstante me ha gustado ver como se pueden interpretar incluso tergiversar exposiciones hechas por diferentes personas y como nos enrocamos sin darnos cuenta evitando ver lo que es evidente”.*

### **Raport a modo de ejemplo de un ARC efectuado en el último seminario.**

5 participantes y un consultor

**Condiciones de la presentación:** AB (presentador), explica una experiencia vivida años atrás él trabajaba en una sección de una empresa y un jefe le propuso dirigir otra sección... se daba la situación que él sabía previamente que el director al que conocía de años atrás y con el que podía hablar sinceramente había generado situaciones difíciles a alguno de los subordinados y se dio cuenta que dos mujeres jóvenes trabajaban físicamente en otro edificio y estaban algo marginadas del trabajo del departamento Él se acercó a ellas e intentó que se establecieran puentes para incorporarlas al equipo. El director le reprendió severamente por ese intento de modificación en la distancia establecida con ellas. Él respondió que si quería dimitía y el director le mantuvo en el cargo.

#### **Imágenes:**

CD: “barco de vela en el que él está en un segundo nivel entre el jefe y las dos chicas que están bajo cubierta haciendo de grumetes”

EF: “tres personas en un círculo rodeadas por los brazos de un jefe con una mirada torva, paranoide”.

GH: “un organigrama en el que él tiene el mando de una sección y le hacen un regalito con el lazo y todo”

IJ: “un jefe del que cuelga él enmarcado y debajo de su cuerpo las dos chicas”.

#### **Asociaciones:**

Encerradas en galeras, jefe a punto de caer, él en situación incómoda, jefe paranoide, bola de cristal, adivino, resguardando la propiedad, jefe cagón, él como subproducto, él como elemento central que puede decir lo que piensa, las

chicas colgadas de sus cojones, regalo como cosa valiosa o como mierda bien decorada, necesidad de rescate de su rol.

### **Valoración de la presentación:**

En realidad no plantea ningún dilema. Expone un episodio lejano en el tiempo (elemento defensivo).

### **Relaciones con el seminario:**

Los tres personajes se pueden relacionar con los tres grupos pequeños, el jefe paranoide o adivino como los consultores vistos desde la proyección, la mirada envidiosa como elementos destacados por la inseguridad mostrada en su rol en otros espacios del seminario.

En realidad él se propone en el rol salvador y exitoso frente a la visión de los demás y de los consultores como manera de sentir valioso su papel, no atreviéndose a exponer un dilema real de su trabajo.

### **Valoración de este ARC por los participantes:**

Sorpresa de los participantes respecto a lo que puede emerger como nuevo a partir de las imágenes, dificultades de aceptar lo evidente como significativo, auto-descubrimiento de roles que no pensaban que jugaran gracias a las visiones de los demás miembros. Clima de trabajo e imágenes de variación entre la fluidez y el estancamiento. Tendencia a la dependencia pasando por momentos de supuesto básico expresado a través de la fantasía que es desde el rol de psicólogo y no de consultor que éste actúa

## **DISCUSIÓN E HIPÓTESIS**

1. El Rol es un constructo mental fundamentalmente inconsciente que modela las conductas y los comportamiento de las personas en relación al trabajo que hacen y las relaciones interpersonales que se dan en cada uno de los contextos en los que se mueven.
2. Asumir plenamente el rol comporta el sentimiento de dotar de significación la actividad y la forma de comportarse por lo que es un elemento que refuerza la identidad personal.
3. Saber que estamos en rol es fundamental para diferenciar la persona y al self de las diferentes facetas en las cuales se expresa.
4. Se tiende a confundir las formas personales de actuación por las inducidas por el rol que se asume dentro de un grupo, negando **la**

- importancia del sistema con el que tenemos una relación de inter-determinación.
5. La organización en la que se está incluido otorga un rol determinado a cada uno de sus miembros de manera que se complementen, pero surgen roles y liderazgos anti-tarea que llevan a la organización a funcionamientos de supuesto básico no alineados con la tarea fundamental.
  6. Los seminarios experienciales se constituyen como una organización temporal que impulsa el aprendizaje por la experiencia. Ese aprendizaje conmueve la integridad de la persona, tocando aspectos emocionales, cognitivos y actitudinales, lo cual es imprescindible para una verdadera formación.
  7. Los autores entienden que la transformación y el progreso de las organizaciones ha de pasar necesariamente por la transformación de los roles y el primer paso imprescindible es tomar conciencia de ellos.
  8. El análisis y auto-análisis integral en los sistemas de trabajo comporta tener presente su complejidad (factores emocionales y cognitivos, elementos políticos y míticos, construcciones grupales de supuesto básico y tendencias anti-tarea). Los roles están en esta encrucijada en la que los hitos de la tarea fundamental, el tiempo para realizarla y el territorio han de facilitar que los grupos se desarrollen.
  9. El análisis del rol centrado en el caso introduce una metodología de inter-visión en pequeño grupo que tiene muchas aplicaciones en la práctica de análisis y transformación de los roles.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Albaigès, Ll, Castell, E, Closas D, Dunyó, E, Fernandez, E.: El Seminario "Aprender a mirar de nuevo para poder transformar : observación directa". Aportaciones a la formación del médico de familia. Rev. Aten Primaria 2007; 39 (8): 437-42
- Armstrong, K Qué es un mito? Cap 1 del llibre : Breve Historia del Mito. Ed. Salamandra, 2005
- Arthur Battram "*Navegar por la complejidad*", Sección I, pàgs. 4-54.. Ed. Granica. Barcelona, 2001.
- Bion WR. Experiencias en grupos. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica SA; 1980
- Bion WR. Atención e interpretación. Buenos Aires. Ed. Paidós. 1974

- W. Gordon Lawrence, M. Maltz and E. M Walker "Social dreaming @ work". Cap 11 del llibre que porta el mateix títol. Karnac, London 2000.
- Guttman D. La transformación. Barcelona. Idaria Editoriales; 2004
- Hutton J., Bazalgette J., Reed B. Developing organisational consultancy: organization in the mind. London; Routledge; 1997.
- Lionel F. Stapley : Individuals. Groups and Organizations Beneath the surface. Karnac. London, New York 2006.
- Meltzer D. Harris H. El paper educatiu de la família. Barcelona Ed. Espaxs. 1989
- Meltzer, D. "*Studies in extended Metapsychology*" Cap. II. "*Què és una experiència emocional*". Cap 2 del llibre Metapsicologia aplicada. Spatia, Buenos Aires 1990
- Menzies I. The unconscious at work. Ed. Anton Obholze & Vega. London 1993.
- Menzies I. "*Els sistemes de suport dels professionals. Tasca i antitasca en una organització d'adolescents*", del llibre *Containing Anxiety in Institutions: Selected Essays*, London: Free Association Books, 1998.
- José Navarro "*Capítol 5. Caos, complejidad y consultoria*" , Departament de Psicologia Social. Universitat de Barcelona. 2004.
- Obholzer A. Vega R. The unconscious at work: individual and organizational stress in the human services. London and New York: Rotledge. 1994.
- Richard T. Pascale y cols. "*El líder en tiempos de caos*", capítols 10 i 11, pàgs. 231-300. Ed. Paidós. Barcelona, 2000.
- Roma J. Mitos del liderazgo: la responsabilidad limitada. Staff Empresarial 1998; 55; 50-1
- Roma Verges, J., "Management de lo imposible: Maneras de trabajar con situaciones a las que no encontramos salida" Barcelona, 2002.
- J. Thomas. "*L'experiència d'ansietat en el grup i les aportacions de Bion*", "*Funcionaments psicosocials de defensa en les organitzacions*" Cap VII del llibre: "*La consultoria en els processos psicosocials de les organitzacions*" EUB Barcelona, 1998.