

## Los pequeños grupos y su entorno

### Small groups and their environment

Silvia Muzlera\*

*Eje 1. El conocimiento del conocimiento*

#### Resumen

Este trabajo se desarrolla dentro del campo de la Psicología de los Grupos. Siguiendo el lineamiento del Pensamiento Complejo, se propone la comprensión de uno de los aspectos del funcionamiento de los *pequeños grupos de tarea*: los procesos de frontera. Todo grupo, considerado como un sistema complejo, presenta una zona de frontera que lo diferencia y une a su entorno. Se trata de una zona de interfaz, funcionalmente activa. Haciendo foco en esta actividad se mencionan diez funciones que describen los procesos psíquicos que se ponen en marcha en el intercambio que el grupo tiene con su entorno.

#### Palabras clave

Grupos; frontera sistémica; equipos de trabajo.

#### Abstract

This work is developed in the framework of Psychology of Groups. Taking into account the Complex Thinking, it is proposed to analyze, to comprehend, one of the aspects of *small task groups*: the border processes. Every group, which is considered as a complex system, presents a border area which differentiates and links the group to their environment. This is a functionally active interface area. Focusing on this activity, ten functions are mentioned. They describe the mental processes that are developed during the exchange that the group carries out with its environment.

#### Mots clés o Keywords

Groups; systemic border; work team.

---

\* Silvia Cristina Muzlera. Maestría en Investigación Integrativa (titulación en trámite), Multiversidad Mundo Real Edgar Morin. Licenciada en Psicología. Docente en Facultad de Psicología, Universidad del Aconcagua, Mendoza, Argentina. Intereses de investigación: Psicología de los grupos; Equipos interdisciplinarios. País de residencia: Argentina. E-mail silviamuzlera@gmail.com

## 1. Introducción

Este trabajo se desarrolla dentro del campo de la Psicología de los Grupos. Siguiendo el lineamiento del Pensamiento Complejo, se propone la comprensión de uno de los aspectos del funcionamiento de los *pequeños grupos de tarea*: los procesos de frontera.

El *pequeño grupo* es un conjunto reducido de personas (más de dos y menos de 15) que tienen un objetivo o tarea común: aprender, investigar, trabajar, etc. En pos de la realización de tal tarea se interrelacionan, se comunican cara a cara y los miembros se van reconociendo como sujetos. Como consecuencia de esta condición numérica reducida se produce entre ellos una mutua percepción, una afectividad que impregna los vínculos, una cohesión y una vivencia compartida de pertenencia y de permanencia. Espontáneamente configuran una totalidad organizada y en transformación, que, a su vez, se encuentra en permanente intercambio con el medio externo (Anzieu y Martin, 1971; Bernard, 2006; Kaës, 1995).

La noción de *pequeño grupo* tiene un alcance amplio. Puede aplicarse a diversos *ámbitos* como el organizacional (grupos de venta, sectores administrativos de una empresa, grupos de gestión), el educativo (cuerpos docentes, equipos de cátedras, directivos, alumnos), el de investigación (equipos interdisciplinarios o de investigación disciplinaria), el comunitario (grupos de voluntarios, uniones vecinales), el de las instituciones de salud (personal médico de un servicio, de enfermería de determinadas salas, pequeños grupos de pacientes con problemáticas en común), etc.

Si bien en cada ámbito se desarrollarán cualidades diferenciales, las ideas que en este trabajo se desarrollan pueden ser pensadas para cualquiera de ellos.

El *pequeño grupo* constituye un *sistema complejo* que contiene en su interior múltiples funcionamientos psíquicos entramados y organizados: racionales, emocionales, realistas, fantaseados, conscientes, inconscientes, regresivos, maduros, adaptativos, imaginarios... Todos estos conforman un nivel psicológico de emergencia organizado, auto-organizado, auto-eco-organizado.

Edgar Morin (1981) define al sistema como “*unidad global organizada de interrelaciones entre elementos, acciones o individuos*” (p. 124). Esta interacción implica la aparición de propiedades diferentes a aquellas que pueden ser descritas en las partes consideradas de manera individual y aislada. Esta condición da lugar a la idea de emergencia. La organización de un sistema complejo nace del desorden y vuelve a él; transforma, produce, reúne y mantiene (Morin, 1981). Dos características importantes de un sistema complejo son la

interdefinibilidad y la mutua dependencia de las funciones que cumplen las partes de la totalidad (García, 1994).

Todo sistema complejo presenta también *procesos de frontera* (Arnold y Osorio, 1998). La *frontera* de un sistema es una delimitación, realizada por un observador, que separa al sistema de su entorno y que define lo que le pertenece y lo que queda fuera de él (García, 2006).

Por lo dicho, el *pequeño grupo* humano puede ser concebido como un sistema complejo; constituye una totalidad con sentido; con un espacio interno donde se desarrollan interrelaciones organizadas, vínculos interdependientes e interdefinibles, que producen configuraciones emergentes; y con un límite o frontera que delimita y diferencia al grupo de un espacio exterior.

En un trabajo anterior (Muzlera, 2016) se ha descrito la comprensión compleja del *pequeño grupo* teniendo en cuenta al sujeto como parte del grupo, los vínculos entre ellos, la organización grupal como totalidad y la frontera grupal. El presente trabajo toma el último de estos campos interdependientes.

## 2. Desarrollo

### 2.1. La frontera grupal.

Al modo de una dialogía Morin (2003) establece la relación entre toda organización y su entorno a través de uno de los Principios del Paradigma de la Complejidad: la *auto-eco-organización*, también denominado *principio de la autonomía-dependencia* (Morin, Ciurana y Motta, 2002). Pensada en un *pequeño grupo*, la auto-eco-organización implica que el grupo tiene una autonomía dependiente de su medio. “No hay posibilidad de autonomía sin múltiples dependencias” (Morin, Ciurana y Motta, 2002, p. 31). Morin (1984) denomina a este principio como *principio de distinción pero no de disyunción entre el objeto o el ser y su entorno*, denominación que evidencia el paradigma del Pensamiento Complejo: *distinción pero no disyunción*.

Se comprende que la frontera grupal está fuertemente implicada en este principio moriniano.

Por su lado, ya dentro del marco conceptual del psicoanálisis grupal, Didier Anzieu (1971) ha utilizado otros términos análogos: *círculo y piel grupal*.

El vocablo *círculo* es una de las derivaciones etimológicas de la palabra francesa *groupe*. *Círculo* es una curva cerrada cuyos puntos equidistan del centro. Si bien geoméricamente es el área interior a la línea curva que le sirve de frontera, o circunferencia, coloquialmente

puede ser sinónimo de esta última, es decir, de perímetro, aro o contorno (Diccionario de la Real Academia Española).

Se puede observar que el uso coloquial de los términos equipara el área o superficie (lo interior) al perímetro (la línea de frontera). Esta equiparación tal vez da cuenta de la dialógica interior-exterior, ya que no puede concebirse la superficie de una figura prescindiendo del recorte que significa su perímetro, sin el cual sólo podríamos concebir un plano infinito informe.

Se puede establecer una analogía entre el concepto de *frontera*, el de *círculo* y la noción de *piel psíquica* trabajada también por Anzieu (2000). Para este autor el grupo está delimitado por la vivencia de una envoltura que mantiene juntos a los miembros: su *piel grupal*. Los sujetos vivencian a su grupo de pertenencia como envuelto por una piel que le permite al grupo discriminar un espacio interno de uno externo. Es decir que la *piel psíquica grupal* es la vivencia que tienen los miembros de la frontera del sistema grupal y del funcionamiento de la misma.

Anzieu ofrece, entonces, dos formas de dar figurabilidad a esta zona: como *círculo* y como *piel*. La frontera como *círculo* conduce nuestro pensamiento a trabajar en un plano bidimensional y así pensar en la similitud entre círculo y circunferencia, en la igualdad con respecto a un centro-objetivo, en la paridad entre los miembros. La frontera como *piel* implica un plano tridimensional y resulta comprensible la función de envoltura continente al modo de la capa externa de una esfera, de albergue receptivo de diversos contenidos: vivencias, acciones, trabajos, sufrimientos.

## **2.2. Las funciones de la frontera grupal.**

La frontera grupal puede ser considerada como una zona en permanente actividad. Se describen a continuación algunas de sus funciones.

1. *El trazo de la frontera grupal establece dos espacios dando existencia al grupo mismo.* Así como las nociones geométricas de círculo (área) y perímetro (línea) son indisociables e interdefinibles, el proceso de construcción de un *pequeño grupo* es coexistente con la generación de una zona de frontera cuya función básica es distinguir dos espacios: lo que pertenece al sistema grupal y lo externo a él. La existencia de esta función otorga la base para el desarrollo de un *nosotros* diferente a *los otros*. El hecho de que existan dos espacios *impone* (en el sentido de exigencia de trabajo psíquico impuesto al psiquismo por el hecho de la intersubjetividad – Kaës, 1995) al *pequeño grupo* procesos de intercambio y transformación

entre ambos como condición de supervivencia; genera al mismo tiempo la dualidad espacial necesaria para el otorgamiento de significaciones proyectivas. En este sentido la organización grupal es eco-organización.

2. *La existencia de la frontera es condición sine-qua-non para el desarrollo del sentimiento de pertenencia.* El sentimiento de pertenencia y los procesos intersubjetivos de identificación que implica pueden desarrollarse en la medida en que se pueda discriminar, tanto adaptativa como imaginariamente, un interior grupal de una zona externa. Esta pertenencia puede estar representada no sólo por la vivencia del *nosotros* sino también por signos materiales como emblemas, distintivos, vestimentas, etc. Este sentimiento de pertenencia puede pensarse como el aspecto de autonomía del principio de autonomía-dependencia. La frontera de un sistema implica una discontinuidad estructural en relación a su ambiente; esta demarcación puede estar hecha por un observador y su modelo, o constituir una demarcación imaginaria o simbólica realizada por el mismo sistema: la concepción que el grupo tiene acerca de qué es aquello que diferencia los que pertenecen y los que no.

3. *La frontera diferencia lo homogéneo de lo heterogéneo al sistema grupal.* Define como homogéneo lo interior y como heterogéneo lo exterior. El espacio grupal interior queda representado por algún rasgo o característica (real o imaginaria) común que poseen los miembros del grupo y que no poseen los externos, definidos como heterogéneos a los primeros: *los otros son aquellos que no son como nosotros*. Esta homogeneidad grupal regula las entradas y las salidas: el extranjero puede cruzar la frontera de pertenencia en la medida que demuestre signos de homogeneidad con los miembros “del adentro”. Algunos rituales de iniciación pueden comprenderse desde esta perspectiva. De modo complementario, los “representantes” de ciertos grupos en el medio exterior tienen la doble función de mostrar en el ambiente su homogeneidad con el grupo al que representan y de ingresar al grupo lo heterogéneo que pueden haber adquirido de su experiencia externa. En un nivel de funcionamiento adaptativo el interior está caracterizado en primer lugar por la presencia concreta de los miembros y en segundo lugar por la homogeneidad de todos con respecto a un objetivo o tarea, centro que rige a todos por igual. En un nivel imaginario el *nosotros* porta diversos significados compartidos: los excluidos, los preferidos, los sometidos, los creativos... vivencias todas en relación a significados complementarios proyectados al contexto externo.

4. *La permeabilidad de la frontera posibilita transformaciones bilaterales.* Las transformaciones grupales se producen por la incorporación de elementos del medio y por la salida de otros hacia el ambiente. Lo heterogéneo incorporado posee características novedosas, obligando al grupo a producir una movilidad para su incorporación. Se trata de una función que impide la cronicidad. Para sobrevivir, el grupo tiende a incorporar aquello que el entorno necesita que el grupo incorpore. Así, el sistema grupal es funcional a su entorno y puede conformarse, con cierta coherencia, en subsistema de otro sistema más amplio. Paradójicamente, en ocasiones puede observarse que la extrema rigidez e impermeabilidad de la frontera grupal es también una reacción de supervivencia, sostenida por fantasías de desintegración y disolución grupal. La acción psíquica defensiva de impedir los intercambios con el ambiente como forma de sobrevivir, lleva al empobrecimiento progresivo.

5. *La frontera tiene una función traductora de lo externo y heterogéneo para hacerlo asimilable al sistema grupal evitando la irrupción violenta.* Se trata de una función reguladora de las transformaciones, homeostática, según la cual lo absolutamente ajeno y novedoso es codificado de una manera comprensible y tolerable para el sistema. Esta traducción evita la desorganización excesiva del grupo ya que determina formas de traducir lo extraño para hacerlo comprensible. Dependerá de la función estabilizadora de la organización que lo excesivamente disruptivo no ingrese, o sea transformado y traducido para su ingreso, o genere formaciones intermediarias (Kaës, 1984). En los denominados cambios catastróficos o traumáticos, esta función no puede operar como amortiguante. La cualidad de violencia, entonces, está dada por la irrupción desarticulante y desorganizante del interior grupal.

6. *La frontera puede acusar con sensibilidad las variaciones bilaterales.* Al ser la frontera como una membrana con doble superficie receptiva puede captar incipientes o pequeñas variaciones de uno de los espacios, y transmitir al otro tal información. Se trataría de una función similar a un detector o sensor que controla las pequeñas variaciones de un proceso. En un grupo, esta actividad, puede permitir tomar medidas, planificar y prever acciones que eviten desorganizaciones no deseadas. Se puede también comprender el modo en que una institución (como sistema mayor) recepta las incipientes señales emitidas por sus grupos de trabajo. Por ejemplo, la recepción y decodificación, por parte de la institución, de información que emerge de los pequeños grupos que la habitan, en ocasiones es comprendida como disruptiva del sistema institucional. De este modo una de las posibles reacciones es el

enquistamiento y aislamiento del *pequeño grupo* que va portando el rótulo negativo. Al ingresar este significado al grupo, éste deberá trabajar con el mismo, ya sea identificándose con ser *el grupo problema*, oponiéndose reactivamente, negando la existencia de tal estímulo ingresado, etc.

7. *Los intercambios en la frontera sintonizan la adaptabilidad posible y mutua entre los dos espacios.* Esta función se relaciona con la posibilidad de realizar acuerdos, pactos, convenios o alianzas entre el grupo y su entorno, el que, como se dijo, puede ser considerado como otro sistema. René Kaës (1995) describe para los vínculos intersubjetivos *alianzas, pactos y contratos inconscientes*. Teniendo en cuenta la diferencia de campo de estudio, podrían aplicarse estos conceptos al estudio de las funciones de la frontera grupal. Las *alianzas* hacen referencia a los acuerdos necesarios entre las partes para poder mantener el vínculo, estrecharlo a lo largo de cierto tiempo. El *contrato* nace del conflicto y genera la resolución del litigio. El *pacto* es el resultado de una paz impuesta, por lo cual contiene y transmite violencia. La eco-organización implica este tipo de transacciones de adaptabilidad mutua.

8. *La selectividad de la frontera deja contenidos fuera de la organización.* Al operar como filtro, la frontera impide el pasaje de contenidos de un espacio a otro y permite el tránsito de otros. Esta función selectiva, de filtrado, implica la existencia de elementos que quedan retenidos en uno de los espacios sin la capacidad de tránsito al otro. Desde este trabajo de la frontera se puede comprender, por ejemplo, que existan sistemas grupales con una imposibilidad absoluta, relativa o transitoria de comprender, traducir o decodificar elementos de otro sistema grupal. Excluir ciertos elementos permite la existencia de la organización. En este sentido Kaës desarrolla el concepto de *pacto denegativo*.

... cada conjunto se organiza también *negativamente* sobre una comunidad de renunciamentos y de sacrificios, sobre borramientos, sobre rechazos y represiones, sobre un “dejado de lado” y sobre restos. El pacto denegativo contribuye a esta doble organización. Crea en el conjunto de lo no-significable, de lo no-transformable: zonas de silencio, bolsones de intoxicación, espacios-basurero o líneas de fuga que mantienen al sujeto ajeno a su propia historia (Kaës, 1995, p. 330).

Arnold y Osorio (1998) en el contexto de la Teoría General de los Sistemas describen la selectividad como una de las funciones de la frontera del sistema y advierten que la absorción selectiva de aspectos del ambiente también constituye una desventaja para la capacidad de reacción del sistema a los cambios externos.

9. *La frontera, al establecer una doble espacialidad, permite otorgar significados y sentidos a los contenidos internos y externos al sistema grupal.* En tanto se trata de sistemas humanos, los elementos que transitan atravesando la frontera, son objeto de un trabajo de significación. Esta función se relaciona íntimamente con las descritas como traducción y homogenización de los contenidos ingresantes ya que el significado otorgado pertenece al código que impera en el sistema. De este modo un componente que ingresa, por ejemplo, puede tener un sentido bélico para el grupo; o uno que es expulsado hacia el entorno puede ser significado como nocivo para el interior y con poder destructivo del exterior. Entonces, los dos espacios son portadores de significaciones para los miembros del grupo. Bejarano (Anzieu et al., 1978) ha trabajado este fenómeno bajo el concepto de transferencia. El modo en cómo el grupo significa el *nosotros* constituye una transferencia al grupo considerado como un todo. Por ejemplo, existen grupos que se consideran *los privilegiados* de la institución, o *el cesto de residuos* del medio donde se desarrollan, etc. Bejarano postula al espacio externo también como lugar de transferencia: un grupo puede sentir que el mundo que lo rodea es persecutorio o amparador. Se trata de significaciones transferidas, es decir, emergencias de la *realidad psíquica grupal* (Kaës, 2009), independientemente de la veracidad o realidad material. Teniendo en cuenta la eco-organización, el grupo también se verá obligado a trabajar psíquicamente aquellas significaciones provenientes de su medio.

10. *La dilución de la frontera produce la muerte del agrupamiento como tal.* La disolución de la función de diferenciación implica necesariamente la inexistencia del sistema como tal, es decir, no existe círculo sin circunferencia, ni esfera sin superficie o piel. De esta manera se puede pensar la paulatina disolución de una frontera grupal para producir la fusión con otro grupo-sistema y dar emergencia a uno nuevo. Esta función, permanente o transitoria, puede relacionarse con la necesidad de un grupo de dejar de ser lo que es, perder la identidad propia y fusionarse con su entorno o con otro grupo. Estos procesos se desarrollan con frecuencia en los grupos de trabajo que debido a cambios en la estructura de la organización laboral o a la fusión de diferentes empresas, se ven obligados a disolverse para transformarse e integrarse con su medio externo. Es un proceso que lleva su tiempo y en ocasiones se resiste a terminar,



derivando en formaciones sintomáticas: conservando muchas veces una especie de frontera sin sentido operativo y sólo con sentido emocional. Son grupos que “se resisten a morir”.

### 3. Conclusión

La frontera que separa y une a todo *pequeño grupo* de su entorno puede ser considerada una zona funcionalmente activa al modo de una membrana, de una interfaz o de una piel. Pueden describirse en ella una serie de funciones que llevan a considerar que no puede concebirse al grupo disociado de su entorno. Conocer el funcionamiento psíquico de un grupo implica necesariamente incluir en este conocimiento la actividad que se produce por el hecho de su pertenencia a un contexto más amplio.

### 4. Bibliografía

- Anzieu, D. y Martin, J. (1971). *La dinámica de los grupos pequeños*. Buenos Aires: Kapeluz.
- Anzieu, D., Bejarano, A., Kaës, R., Pontalis, J. y Missenard, A. (1978). *El trabajo psicoanalítico en los grupos*. México: Siglo XXI editores.
- Anzieu, D. (2000). El yo-piel familiar y grupal. *Psicoanálisis de las Configuraciones Vinculares. Revista de la Asociación Argentina de Psicología y Psicoterapia de Grupo*, 23 (1), 67-81.
- Arnold, M. y Osorio, F. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. *Cinta de Moebio. Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, 3, 40-49.
- Bernard, M. (2006). *El trabajo psicoanalítico con pequeños grupos*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Diccionario de la Real Academia Española. En <http://dle.rae.es/?id=9JiBmx4>
- García, R. (1994). Interdisciplinariedad y sistemas complejos. En Leff, E. (comp.), *Ciencias sociales y formación ambiental*. España: UNAM, Editorial Gedisa.
- García, R. (2006). *Sistemas complejos. Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria*. España: Gedisa.
- Kaës, R. (1984). La categoría del intermediario y la articulación psicosocial. *Revista de Psicología y Psicoterapia de Grupo*, 7 (1), 92-106.
- Kaës, R. (1995). *El grupo y el sujeto del grupo. Elementos para una teoría psicoanalítica del grupo*. Buenos Aires: Amorrortu editores.

- Kaës, R. (2009). La realidad psíquica del vínculo. En *Revista de la Asociación Internacional de Psicoanálisis de Pareja y Familia*. Obtenido en [http://www.aipcf.net/cgi-bin/index.cgi?page=c8\\_1&langue=esp](http://www.aipcf.net/cgi-bin/index.cgi?page=c8_1&langue=esp)
- Morin, E. (1981). *El Método I. La Naturaleza de la Naturaleza*. Madrid: Editorial Cátedra.
- Morin, E. (1984). *Ciencia con conciencia*. Barcelona: Anthropos, Editorial del Hombre.
- Morin, E. (2003). *El Método V. La Humanidad de la Humanidad*. Madrid: Editorial Cátedra.
- Morin, E.; Ciurana, E.; Motta, R. (2002). *Educación en la era planetaria: el pensamiento complejo como método de aprendizaje en el error la incertidumbre humana*. España: Universidad de Valladolid.
- Muzlera, S. (2016). *La complejidad psíquica del pequeño grupo*. Tesis de master no publicada, Multiversidad Mundo Real Edgar Morin, México.