

## ROLES ESTABLECIDOS Y ROLES ESPONTANEOS

En todos los grupos y equipos de trabajo se observan roles formales o establecidos por la propia jerarquía, en función de las tareas, como también ciertos papeles informales o espontáneos que responden más específicamente a comportamientos y personalidades.

Para Pichón Riviere, el grupo se estructura sobre la base del interjuego de mecanismos de asunción y adjudicación de roles. El concepto de rol, se asocia a la tradición dramática, como el modo de identificarse imaginariamente con un personaje, así como un rol en una obra teatral existe independientemente del actor que lo encarna. El rol también alude a la posición que cada uno de los integrantes de un grupo ocupa en esa red de interacciones, la que estará a su vez referida a la biografía de esa persona y a su forma de inserción en el grupo (Pavlovsky y ot.,2000:57-59).

Entre los roles establecidos se pueden señalar:

1. *Líder*, orienta y guía al grupo en su trabajo para cumplir el objetivo propuesto. Gibb habla de *ambiente de grupo* para designar las acciones de los líderes y distingue cuatro: i) autocráticos ii) paternalistas iii) permisivos iv) participativos.

En los ambientes autocráticos y paternalistas las decisiones son tomadas por el líder quien es elegido por el grupo o designado por alguna autoridad o coordinación exterior. En general, las técnicas y acciones de los líderes autócratas y paternalistas son semejantes.

Sin embargo, lo que difiere son los motivos. Mientras que el autócrata toma las decisiones sobre sus propios intereses o de intereses especiales fuera y dentro del grupo, el paternalista actúa según los intereses del grupo tal como él los

interpreta. En ambos ambientes, el crecimiento y el desarrollo se producen en los líderes y no en los miembros del grupo. A fin de crecer, los integrantes deberían tomar decisiones, cometer errores y aprender de ellos.

Otro tipo de líder es el individualista o permisivo, que es aquel que deja que las cosas sucedan sin una guía. Esto conduce a experiencias grupales insatisfactorias ya que no se produce un aprendizaje grupal en el sentido que no se toleran las diferencias individuales.

En el grupo que actúa por participación, los integrantes trabajan de forma conjunta para lograr una máxima cohesión. En los tres tipos de grupos descriptos anteriormente, el ambiente estaba determinado por el tipo de liderazgo que se desarrollaba. En cambio, en el grupo que actúa participativamente el ambiente está estipulado por el grupo mismo. La importancia está dada al mayor crecimiento y aprendizaje de sus miembros, en donde ninguno de ellos es líder, sino que el *liderazgo es distribuido*. El grupo trabaja por consenso y trata de obtener un elevado grado de relaciones interpersonales agradables que posibiliten una adecuada resolución de problemas.

Los líderes democráticos son aquellos que confían suficientemente en las habilidades de los miembros del grupo como para estar seguro que adoptarán decisiones adecuadas, que a la larga son mejores que cualquier líder único por más grande que sea su sabiduría.

Aparte del liderazgo, en los grupos se visualizan a menudo otros roles:

**Escribas:** personas que enfocan su accionar a tareas administrativas. Su papel es de soporte y son muy válidas para el funcionamiento del grupo.

**Animadores o representantes del grupo:** Adoptan un papel reivindicativo del grupo en propuestas de organización de las tareas comunes. Tienen facilidad de palabra y energía.

**Miembros activos:** Son la mayoría de los integrantes del grupo que asumen diferentes tareas en función de sus aptitudes.

Los roles espontáneos son consecuencia de los caracteres y actitudes de los diferentes integrantes del grupo. Desde un punto de vista psicológico estos papeles son muy interesantes porque muestran la personalidad de cada participante. Los roles espontáneos más frecuentes son:

1. *El líder espontáneo:* controla y coordina los recursos, habilidades y conocimientos del grupo. Establece el equilibrio entre puntos fuertes y débiles del grupo.
2. *El agitador:* mantiene en movimiento al equipo y es un buen conductor hacia los objetivos, pero también es muy competitivo, intolerante e impulsivo.
3. *El desafiante:* se opone de manera sistemática a todo, pero sin embargo genera gran cantidad de ideas, aunque a veces resulta poco práctico y muy resistente a la persuasión de otros.
4. *El controlador:* es tan observador que logra una visión desapasionada del trabajo en equipo. Su espíritu crítico es bueno y detecta las posibles deficiencias. Sin embargo, es excesivamente crítico y negativo.
5. *El escudriñador:* es el vigilante de los detalles, es perfeccionista y rastrea cualquier mínimo error. Tiene gran autodisciplina, pero se queda atrapado en los detalles.
6. *El trabajador en equipo:* tiene habilidad para escuchar y empatía, aunque quizás dependa excesivamente de los demás.

Pichón Riviere destaca en el interjuego de roles que se dan en los grupos, cuatro que pueden destacarse como prototípicos: a) *el portavoz*, que denuncia el acontecer grupal b) *el chivo expiatorio*, en el que se depositan los aspectos negativos c) *el líder*, en el que se depositan los aspectos positivos y d) *el saboteador* que asume el liderazgo de la resistencia al cambio.

Es de destacar que estos roles no son fijos ni estereotipados sino funcionales y rotativos. Esto significa que en cada situación grupal una persona puede asumir un rol de acuerdo a su situación individual y a la grupal construida a partir del aquí y el ahora grupal. (Del Cueto y Fernández, en Pavlovsky y ot. 2000: 60).

Fuente: 8vo. *Seminario-Taller en Desarrollo Profesional Médico Continuo (DPMC) 2das Jornadas de Experiencias educativas en DPMC*, Lic. Adriana Careaga, Dra. Rosario Sica, Dra. Angela Cirillo, Dra. Silvia Da Luz 2006