

INTRODUCCIÓN A LA CONCEPCIÓN OPERATIVA DE GRUPO

Marisa García Rodríguez

Hoy nos vamos a centrar en la Concepción Operativa de Grupo, dentro de la llamada Área 3.

El iniciador de esta concepción, como comentaba Clara el último día, es Enrique Pichon Rivière cuyo pensamiento está influido básicamente por tres corrientes: el materialismo dialéctico (que considera al hombre en praxis), la psicología social (entendiendo que el hombre se construye por sus relaciones sociales) y el psicoanálisis freudiano y kleiniano (para entender la mente del individuo).

Para iniciar este apartado, queremos señalar que la Concepción Operativa de Grupo (COG) no solo es un tipo de técnica más dentro del "mundo de las psicoterapias", sino que también presupone una comprensión propia de diferentes problemáticas tanto psiquiátricas y psicológicas como sociales.

En un sentido más concreto, hace referencia a una metodología y a una técnica que entra en el terreno de la psicología a través del registro del aprendizaje y la terapia, tanto en el ámbito de las intervenciones individuales como en el de las grupales e institucionales.

Una vertiente fundamental de la concepción operativa alude a los grupos, sean terapéuticos o de formación. Cuando hablamos de proceso grupal no solo intentamos señalar lo que sucede en el ámbito específico de la situación de análisis, sino también destacar el proceso vital intersubjetivo que se despliega en la vida de cada uno de nosotros, genera y plasma nuestra construcción mental (el grupo interno, nuestra "identidad") y es el contexto en el que habitamos y desarrollamos la vida cotidiana.

A la hora de transmitir esta concepción consideramos que lo importante no es memorizar conceptos o nociones, sino sobre todo establecer la instrumentalización de las mismas para llevar a cabo la práctica, mucho más cuando nuestro instrumento de trabajo somos nosotros mismos. Por ello pensamos que es necesario no solo la formación reglada en grupos operativos (participante y luego coordinación y observación), sino también el análisis personal. Para nosotros formarse

consistiría en aprehender una concepción con la cual se trabaja, que posibilita entender una situación grupal y que posee la cualidad de modificarse, en ciertas ocasiones, a partir de la misma experiencia clínica. Las dificultades de la transmisión se deben a las transformaciones que ésta debería suscitar, a la revisión y destrucción-construcción del esquema de referencia de los participantes y a la implicación del equipo didáctico.

Un aspecto importante que queremos señalar es que la COG se ha ido organizando a partir de las necesidades del campo práctico, siempre en un intento de hacer converger el proceso de actuación y de reflexión teórica sobre dicha acción, recogiendo las aportaciones tanto de la psicología social como del psicoanálisis para abordar los distintos campos: asistencial, preventivo, docente, organizativo, institucional, etc., constituyéndose la experiencia y la tarea en los puntos clave de referencia y no a la inversa.

Apunta a distintos lugares: al proceso de tratamiento, entendiendo al paciente como emergente de una situación grupal (familia); a la relación entre grupo externo y grupo interno; a las nociones de tarea, aprendizaje y terapia; etc. En la base de estas ideas está la noción de vínculo y la teoría de la enfermedad única que desarrolló Enrique Pichon Rivière.

La **Tarea** queda situada como pivote sobre el cual gira el proceso grupal. De hecho, se definen como *grupos centrados en la tarea*. La tarea permite ubicarse a los participantes y al observador o terapeuta, ya que posibilita el eje donde emergen los elementos más significativos del proceso grupal que se está desarrollando. Es así que el grupo podrá definirse como terapéutico, formativo, preventivo...

Podemos considerar que el modelo natural de la situación de interacción grupal es la familia. Como estructura social básica, se configura por el interjuego de roles diferenciados. La tarea del grupo familiar es la socialización del sujeto, dotándolo de un marco adecuado para lograr una adaptación activa a la realidad en la que se modifica él y modifica al medio en un permanente interjuego dialéctico.

Para Pichon Rivière grupo operativo y grupo familiar son susceptibles de una misma definición: *conjunto restringido de personas reunidas por una constante de tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación interna, que se proponen implícita o explícitamente una tarea, que constituye su finalidad*.

Consideramos que el hombre no es comprensible por sí mismo (o en sí mismo) y el estudio de su contexto social inmediato o mediato es esencial. Su observación sistemática, junto al análisis de las operaciones de la mente en su interrelación social y en continuo intercambio, centrado en la tarea, constituye el **esquema conceptual, referencial y operativo** con el cual operamos.

Lo primero que quisiera transmitir, es que el origen de esta concepción (y también de cualquier otra grupal) tuvo que ver con necesidades institucionales. Pichon Rivière partió de una experiencia multigrupal en el Hospicio de las Mercedes (Buenos Aires, 1945) para reorganizar su Servicio y atender a los pacientes ingresados, afectados por una huelga y una lucha interinstitucional y política, por medio de la autogestión. Esta experiencia proporcionó la posibilidad de estudiar la función grupal pero también obligó a sistematizarla.

Lo aprendido por estas experiencias llevó a la estructuración, 10 años después, de la Escuela Privada de Psicología Social (Pichon, Rolla, Bleger, Liberman, Tarangano) donde se crea un espacio para la confrontación con las teorías con las que trabajaban, creando nuevos esquemas de referencia: surge la necesidad de pasar de una psicopatología a un "proceso del enfermarse" y a un "proceso del tratamiento"; teniendo como elemento de base la vida cotidiana, ya no se considera al enfermo aislado de sus circunstancias sino que estas se incluyen para así observar mejor las condiciones del enfermar.

Pero la Escuela tenía otra finalidad: la de la transmisión. Así aparecen interrogantes alrededor de las formas de una didáctica. Se ensaya un nuevo modo de enseñar y aprender, el proporcionar lecciones (informaciones) y la elaboración de dichas informaciones junto a los conflictos que involucran. Y esto en grupo. Dice Armando Bauleo (1977):

[...] Cuando hablamos de aprendizaje aparecen tres elementos como esenciales a definir, pues constituyen su fundamento. Son: información, emoción y producción. Además, porque estos elementos giran alrededor de un concepto, el cambio, que está implícito en el aprender [...].

En este sentido quiero destacar las reflexiones que realiza Bleger (y que compartimos) en torno al proceso didáctico; él considera que el proceso de enseñanza y aprendizaje involucra tanto al didacta como al alumno hasta el punto de inventar un neologismo que pienso resume muy bien lo que ocurre en un proceso de aprendizaje grupal. Me refiero al concepto de *enseñaje*.

Continuemos. En aquellos años se desarrollaron una serie de experiencias comunitarias (experiencia Rosario), de Psicoterapia Múltiple e Institucional (en varias salas de hospital que trabajaban en comunidad terapéutica) y se van estipulando otras líneas de pensamiento.

El trabajo en grupo de comunicación y tarea (experiencia Rosario, IADES, 1958) permitía realizar un aprendizaje y construir un "esquema referencial operativo" de un grupo o comunidad por medio del trabajo común. Poco después esta técnica se llamó grupo operativo (G.O.). Fue la primera experiencia interdisciplinar de G.O. en la que se articulan grupos homogéneos y heterogéneos. Además no estaban restringidos a los profesionales de la salud mental, sino también a otros que desde sus distintas perspectivas podían enriquecer enormemente el análisis de los

fenómenos indagados. De allí surge la idea de que "a mayor heterogeneidad de los miembros del grupo y mayor homogeneidad en la tarea, mayor productividad"¹.

Ya podemos nombrar un concepto importante en esta Concepción: la *Epistemología Convergente*. Básicamente, sería el juego de ideas que cada uno debe realizar con sus conocimientos para integrarse y comprender la finalidad del grupo, su tarea. Para realizar todo este movimiento es necesario un dispositivo: el grupo operativo.

Llamamos **Grupo Operativo**, a todo grupo en el cual la explicitación de la Tarea, y el accionar a través de ella, permite no sólo su comprensión sino también su ejecución. La propuesta de trabajo grupal tiene que ver con liberar la capacidad de un sujeto (individual o grupal) de operar sobre la realidad para modificarla haciéndola mas acorde a sus necesidades, pero sobre todo según un proyecto de futuro. Se trata de un operar en espiral dialéctica, remitiendo continuamente a una teoría y a una práctica y que en el G.O. es la acción del equipo coordinador sobre el grupo y la acción del grupo sobre la tarea.

La primera cita con un grupo se estructura a partir de una demanda u oferta de realizar una tarea pero también de una interpretación contratransferencial sobre esa demanda. La labor del terapeuta será interpretar los obstáculos y bloqueos que se manifiestan en el vínculo entre el grupo y la tarea.

La técnica de los G.O. se centra en el aquí y ahora, conmigo y con otros que decía Bauleo y su operatividad consiste en la movilización de estructuras estereotipadas y de las dificultades de aprendizaje y comunicación producidas por el monto de ansiedad que provoca todo cambio. Esta técnica jerarquiza como tarea grupal, la construcción de un ECRO común, condición necesaria para establecer una comunicación a partir de la afinidad de los esquemas referenciales de emisor y receptor. Esto implica un proceso de aprendizaje.

En el GO se instrumenta un proceso de aprendizaje (terapéutico)² que pasa por la disminución de los miedos básicos existentes en toda patología o ante toda tarea a iniciar. La resistencia al cambio está motivada fundamentalmente por ellos. Son el miedo a la pérdida y el miedo al ataque.

El miedo a la pérdida (ansiedad depresiva) está relacionado con la pérdida de los instrumentos que ya eran utilizados para lograr una adaptación particular al mundo. Es decir, instrumentos con los que sentirse más seguros por haber aprendido una forma de comportarse, de sentir (como enfermo, médico, psicólogo, coordinador grupal...). Este miedo

¹ La contextualización de esta experiencia se publicó dos años después con el título *Técnica de los grupos operativos*

² En el grupo operativo lo terapéutico va unido a la posibilidad de aprendizaje. Todo aprendizaje es terapéutico y toda terapia es aprendizaje.

consistiría en sentimientos o temores de perder por el cambio la situación previamente lograda que ofrece una cierta seguridad.

Por otro lado, el miedo al ataque (ansiedad paranoide) significa que, por el hecho de haber cambiado, hace encontrarse sin instrumento en la nueva situación, con la consiguiente sensación de vulnerabilidad, de indefensión ante un medio nuevo, sin la instrumentación que daba seguridad.

Aprender algo nuevo implica siempre que hay que abandonar lo previo; de manera consciente o no abandonamos nuestra manera anterior de ver el mundo o la realidad. Ese es el dilema que hay que resolver: transformar estas situaciones que están fijas, estereotipadas, que impiden el cambio y que llamamos dilemáticas.

A través de la interacción continuada y de los procesos de comunicación y aprendizaje, los integrantes de un grupo van estableciendo vínculos y cada uno va internalizando a los demás, formando parte de los distintos grupos internos. Esto permite establecer en el grupo, en función de las necesidades de los integrantes, unos objetivos comunes y para lograrlos, la realización de una tarea. En Pichón es el pasaje del yo al nosotros.

Incluimos el esquema del **cono invertido** que nos permite ver y evaluar los procesos de un grupo, presentando de modo gráfico la dinámica entre lo explícito y lo implícito:

Este esquema está constituido por tres elementos: la base, el vértice y la espiral dialéctica. En la base se consideran todas las situaciones manifiestas en el campo operacional: contenidos emergentes, manifiestos o explícitos. En su vértice representamos las situaciones básicas universales (miedos básicos) que están actuando en forma latente y cuya indagación es tarea del equipo de coordinación.

La espiral dialéctica indica que hay una mutua retroalimentación. Desde lo manifiesto se llega a lo latente, lo latente es reenviado al nivel manifiesto para hacerse explícito; lo explicitado produce un insight, que a su vez modifica la situación latente (por ejemplo, reduciendo los miedos básicos) y así sucesivamente va cumpliéndose la tarea correctora.

La tarea de explicitar lo implícito es lo que llamamos interpretación. La interpretación es la hipótesis o enunciados que el coordinador va a efectuar como respuesta a una situación dada. En los grupos operativos ésta debe involucrar los elementos que han emergido durante el juego grupal, agregándose a ellos la parte de la Tarea que se está tratando.

Los 6 vectores (factores más o menos constantes) de análisis que permiten la valoración de las distintas situaciones por las que pasa un grupo son:

Afiliación – Pertenencia: consiste en el sentimiento de pertenecer a un determinado grupo, una mayor identificación con los procesos grupales, y en lo referido a la tarea, su trabajo se realiza con mayor intensidad. Es la que hace posible la planificación.

Cooperación: grado de eficacia real con el que cada integrante contribuye a la tarea común. Lo contrario es el sabotaje. Son co-operadores de ese grupo y co-operan en una misma dirección.

Pertinencia: Consiste en el centrarse del grupo en la tarea. Hay un criterio de utilidad, de centralidad sobre el trabajo a realizar colectivamente.

Comunicación: Esta puede ser verbal o preverbal (gestos, posturas, o palabras). Es el riel por donde transita el aprendizaje; a través del análisis de los malentendidos detectamos las perturbaciones en los vínculos y la forma de comunicación entre ellos. En los grupos donde la comunicación no es eficaz, el aprendizaje se va empobreciendo.

Aprendizaje: Es la posibilidad de abordar un objeto, apoderarse instrumentalmente de un conocimiento para operar con él, lograr una incorporación. Esto implica un cambio con su secuela de resistencia. Es siempre la capacidad de actuar de forma nueva frente a los viejos problemas, y sobre todo supone un aprendizaje de roles.

Telé: (término controvertido) que significa la disposición positiva o negativa para interactuar más con unos miembros que con otros. Sería algo así como "el afecto a distancia".

► La situación grupal, para nosotros, es triangular: Grupo-tarea-coordinador.

La centralidad de la tarea es tal que Pichon-Rivière decía que "no hay grupo sin tarea", afirmando la imposibilidad de la existencia de un grupo sin finalidad: el objetivo de un grupo constituye el quehacer del grupo. Pero también se refiere al modo, a la forma de llevar a cabo esa finalidad. Así, se incluye tanto el tema, el objeto que reúne al grupo, como los aspectos motivacionales de los individuos, que marcan sus expectativas, y su propio aporte al grupo, así como los proyectos (expectativas) sobre su uso, sobre sus resultados. O sea, tarea incluye el qué, el cómo y el para qué del grupo;

lo primero es la tarea, antes incluso de que empiece el grupo, no es el conflicto del grupo.

Desde los G.O. hablamos de dos tareas:

-La tarea explícita es el objetivo u objetivos que el grupo se propone alcanzar, es lo que los ha reunido alrededor de un trabajo grupal durante un tiempo y en un espacio (aquí y ahora) que explica la constitución del grupo como tal. El coordinador se responsabiliza junto al grupo de la organización de esta tarea.

-La tarea implícita consiste en el análisis de los fenómenos que se dan en el grupo a lo largo de su proceso: la afectividad, los estereotipos, los miedos básicos, los roles, las resistencias al cambio... Hay que interpretar todo lo anterior en función de comprender lo que está obstaculizando o favoreciendo el paso del grupo a la tarea.

La unidad de trabajo u operación la dividimos en tres vectores: 1) Existente; 2) Interpretación y 3) emergente. El existente o situación dada en el grupo estaría constituyendo una forma de ser, de pensar, de considerar los problemas. La interpretación propone una nueva perspectiva a la situación. Si la interpretación resulta adecuada al existente y a las posibilidades de hacerse explícitas las dificultades por las que está pasando el grupo se da un nuevo emergente, que surge como respuesta, pero que se convierte en un nuevo existente cumpliendo así la espiral dialéctica de la dinámica grupal, donde a cada vuelta pasa por los mismos puntos, pero a otro nivel más amplio que abarca y contiene a los anteriores.

Este proceso implícito cuyo signo es el emergente se manifiesta por medio de uno o varios portavoces; el portavoz es el integrante que hace de vehículo de esa cualidad nueva que es el emergente. El que es capaz de sentir una situación en la que su grupo está participando y puede expresarla porque está más cerca de su mente que de la de los otros, aunque no sea consciente de ello.

En el grupo, el portavoz lo es de su verticalidad, es decir, de su forma de ser, de su historia personal, de lo que él es; pero es portavoz también de lo horizontal en el grupo, es decir de lo general, de lo dado en todo el grupo, de lo común a todos. Es producto de una intersección de lo individual con lo grupal.

Incluimos aquí la noción de rol: conducta o función que asumimos para relacionarnos con los otros. Los roles en nuestra concepción, se estructuran en función de los mecanismos de asunción y adjudicación, articulados con las fases del movimiento de depositación (teoría de las tres D) y teniendo en cuenta una vinculación entre mundo externo y mundo interno. La depositación no es una actividad unidireccional y estática, por el contrario, se conforma y está sujeta a las permanentes vicisitudes del vínculo entre sujeto depositante y sujeto depositario (quién puso qué cosa en quién).

Así el emergente de un grupo aparece a través de un sujeto que por su historicidad, ante determinados temas y/o sentimientos, los denuncia en un momento del proceso grupal; esta denuncia adquiere la posibilidad de objetivarse al grupo frente a lo que ocurre y, el coordinador y el observador (la otra parte del grupo), puede señalar o interpretar dando contenido y forma sintética a lo hasta ahora sucedido, y el grupo pasa a otro momento.

Respecto al otro vértice del triángulo, o sea, la Coordinación, podemos decir que es la que atiende a la relación Grupo-Tarea. Pichon Rivière definía al coordinador como *copensor*, es decir persona que acompaña y ayuda al grupo a pensar acerca de los obstáculos que operan en la relación de los integrantes entre sí y con su tarea. Insistimos en lo que acompañar, ya que no debe funcionar como líder del grupo. Al contrario, debe remitir siempre el liderazgo a la tarea para que el grupo pueda funcionar operativamente.

Las interpretaciones del equipo de coordinación son hipótesis o enunciados que el coordinador efectúa como respuesta a una situación dada. En los grupos operativos, debe incluir los elementos que han emergido durante el interjuego grupal (verbales o del accionar), la determinación del contenido latente y uniéndose a ellos la parte de la Tarea que se está tratando. Y todo ello a través del esquema referencial del coordinador, que tras una elaboración o reestructuración lo devuelve en forma de enunciado al grupo.

El observador tiene como trabajo fundamental, el de organizar los elementos emergentes grupales, para poderlos devolver al grupo (lectura de emergentes), o para luego elaborarlos con el coordinador y reestructurar la perspectiva que ambos tenían del grupo y así comenzar la reunión siguiente.

La observación es una Tarea esencialmente de investigación mientras que en la coordinación su acento está puesto más en el operar. Ambas se complementan y constituyen planos distintos de trabajar de la parte coordinadora en el grupo.

Por último, nos vamos a referir a los momentos grupales.

El grupo se va relacionando de diferentes formas con la tarea que se propone. Los diversos tipos de relación o vínculo que el grupo va estableciendo con la tarea son los que van a indicar al coordinador los momentos por los que va pasando el grupo en su proceso de integración, de aquí la importancia de captar e interpretar los momentos que vive el grupo, en relación con la tarea.

Pichon Rivière habla de tres momentos:

-Pretarea: en la que se ponen en juego las técnicas defensivas del grupo movilizadas por la resistencia al cambio y destinadas a postergar la

elaboración de las ansiedades que funcionan como obstáculo epistemológico y caracterizada por la resistencia del grupo a enfrentar la tarea propuesta.

-Tarea consiste precisamente en este abordaje donde el objeto de conocimiento se hace penetrable a través de una elaboración que implica la ruptura de la pauta estereotipada que funciona como estancamiento del aprendizaje y deterioro de la comunicación. En el pasaje de la pretarea a la tarea, el sujeto efectúa un salto, es decir, previa suma cuantitativa de insight realiza un salto cualitativo durante el cual se personifica y establece una relación con el otro, diferenciado.

-El proyecto surge cuando se ha logrado una pertenencia de los miembros; se concreta entonces una planificación.

Armando Bauleo considera que, aunque los momentos grupales tienen una primera sucesión genética, luego aparecen, siguiendo o no esa secuencia, de acuerdo a las circunstancias, a las exigencias de los problemas que se tratan. Él considera los siguientes:

El primer momento se puede denominar de indiscriminación. Aparecen confusos los objetivos del grupo, no estando clara la tarea; aunque intelectualmente se puede responder, el razonar sobre ella es posterior. La participación de los integrantes está basada en una perspectiva individual y no grupal; la referencia a otro grupo y no al presente es habitual. Es decir, que cada integrante, si se acerca a dialogar sobre el tema, lo va a hacer a nivel de sus experiencias haciendo caso omiso al presente, refiriendo relatos que parecen "en el aire", y los otros actuarán sólo como escuchas, o discutiendo lo expresado, pero como situaciones bipersonales. Lo que caracteriza en esta situación al grupo es una incoherencia organizativa frente a la tarea.

El segundo momento, lo llamaríamos de discriminación o diferenciación donde son visibles los miedos al cambio (miedo al ataque y miedo a la pérdida). En este periodo se observa la posibilidad de encontrar elementos como pertenencia al grupo y pertinencia a la tarea, ya que están enunciados los elementos básicos (roles y tareas). A esta altura la emergencia de determinados liderazgos tiene coherencia con el abordaje del tema y estructura del grupo.

El tercer momento o de síntesis se daría cuando el grupo, en pleno funcionamiento comienza un ordenamiento de los diversos subtemas, que forman parte del tema; empieza a construir o consolidar experiencias integradoras a lograr unidades de síntesis. Este estadio es lo que se ha denominado como momento de productividad, de insight, o de depresión.

Bibliografía

- Pichon Rivièrè, E.: *El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social (1)*. Ed. Nueva Visión. Buenos Aires (1985).
- Pichon Rivièrè, E.: *Teoría del vínculo*. Ed. Nueva Visión. Buenos Aires (1985).
- Bauleo, A.: *Contrainstitución y grupo*, Madrid. Ed. Fundamentos (1977).
- Bauleo, A.: *Ideología, grupo y familia*. Ed. Folios (1982)
- Bauleo, A.: *Notas de psicología y psiquiatría social*, Atuel S.A. (1988).
- Bauleo, A.: *Psicoanálisis y grupalidad*, Paidós (1997).
- Bauleo, A.: *Momentos del grupo*, en Revista *Ilusión grupal*, UAEM, Cuernavaca (1990).
- Bauleo, A.: *El proceso de aprendizaje grupal*.
www.psicologíagrupal.cl/bauleo
- Bauleo, A., Duro, J.C. y Vignale, R.: *La concepción operativa de grupo*. AEN (1990).
- Fabris, F.A.: *Pichon-Rivièrè. Un viajero de mil mundos*. Ed. Polemos, Buenos Aires (2007).
- Gear, M.C. y Liendo, E.: *Psicoterapia estructural de la pareja y del grupo familiar*. Ed. Nueva Visión.
- Buzzaqui, A.: *En el campo grupal: grupo, tarea y coordinación*, Revista Área 3, nº 8 (2001).
- Foladori, H.: *Hacia una teoría de lo emergente en grupo operativo*, en Revista *Ilusión grupal*, UAEM, Cuernavaca (1990).
- Bleger, J.: *Temas de Psicología (Entrevista y Grupos)*. Nueva Visión. Buenos Aires. (1985)