

El grupo operativo y su concepción de la psicología social.¹

Horacio Foladori

Quiero comenzar por hacer mención de un hecho histórico que se conmemora hoy, en esta fecha, que son los 30 años de la matanza de Tlatelolco, en México, en el 68. Este hecho reviste su gravedad, como ustedes conocerán, porque, fue el preámbulo de las olimpiadas, y fue una manera como, en su momento, el Presidente de México, Díaz Ordaz, pretendió controlar un movimiento estudiantil insurgente, que había concitado también apoyo campesino y popular de diversos sectores del pueblo mexicano.

Todavía, a treinta años de esto, no se quiere reconocer quién fue el que dio la orden para esta matanza donde las cifras oficiales hablan de cerca de 150 muertos, pero sabemos que Ángel Parra en su canción memorable, menciona más de 400. Quería establecer simplemente este hecho, como acto recordatorio, dado que en México hay manifestaciones cada año por esta cuestión, bajo el lema "Dos de octubre no se olvida".

Ahora bien, sobre el tema al que ustedes tan amablemente me han convocado, voy a desarrollar la problemática del grupo operativo. Grupo operativo, supongo, que es un tema que ha cobrado últimamente alguna resonancia. Yo discutía con algunos organizadores por esto de ubicarlo en esta mesa de temas emergentes. Emergente para nosotros es un término particular porque es un término de la teoría del grupo operativo.

Nosotros hablamos de emergente en el sentido de que una urgencia es algo urgente que emerge; entonces emergente junta ambas cosas. Lo que emerge, emerge en términos de una determinada estructura del grupo, es decir, lo que emerge es el inconsciente del grupo. O sea, que en ese sentido me parece muy bien que nos hayan ubicado en esta mesa.

¿Qué es grupo operativo? ¿Cómo definirlo?

Podríamos hablar mucho de esto, pero dado que no tenemos mucho tiempo, voy a reducirme a un par de nociones que me parecen claves. Si nosotros tuviésemos que dar una definición general del grupo operativo, tendríamos que decir que llamamos grupo operativo a todo grupo en el cual la explicitación de la tarea y el accionar a través de ella no sólo permite su comprensión, sino también su ejecución. Es decir, la idea de **tarea**: el grupo operativo se centra en una tarea. La idea de Enrique Pichón Riviére, creador de esta teoría y esta técnica, ubica a todo grupo haciendo un trabajo, todo grupo espontáneo o construido artificialmente está convocado para

¹ Conferencia dictada el 2 de octubre de 1998, en el 1er. Encuentro Metropolitano de Psicología Social, organizado por alumnos de la Universidad Diego Portales, de la Universidad Arcis y de la Universidad de Chile. Se ha preferido mantener la transcripción textual de la exposición.

hacer algo, ya sea para tomar el té, ya sea para jugar fútbol, ya sea para desarrollar un plan, una iniciativa de carácter autogestionario, de carácter comunitario. Es decir, en tanto el grupo se centra en un trabajo, el grupo entonces encuentra distintos grados de dificultad para desarrollar este trabajo.

La idea se nos hace esencial, porque coloca al grupo en una determinada realidad, que es la gran diferencia entre Pichón Rivière y otros enfoques grupales. Esta es la gran diferencia porque permite una aproximación a todos los grupos en general, más allá de lo que estén haciendo, porque todos hacen un trabajo, o sea, en eso son todos semejantes.

Ahora veamos qué significa hacer un trabajo. Significa establecer una relación con el medio y la modificación de éste, por un lado, y el acto de modificarse que ello implica. Es decir, acá sabemos que hay una relación dialéctica que se produce a través del trabajo; el trabajo es el elemento que humaniza al hombre. Entonces, en la medida en que el grupo se centra y realiza el trabajo y de alguna manera lo hace, genera un proceso de modificación, producto de este trabajo, que tiene dos efectos: uno, lo que va modificando en esta materia bruta, que se va modificando a partir de este trabajo; y otro, aquello que repercute desde el punto de vista de esta modificación en los sujetos que trabajan.

El grupo se centra, entonces, en la producción de cambios en el mundo y en sí mismo. En este sentido, decimos que todo grupo es operativo de manera general, si todo grupo se centra y hace un trabajo, todo grupo es operativo, opera. Opera quiere decir eso, quiere decir modificar, hacer un trabajo. Pero en sentido estricto nosotros llamamos grupo operativo a un grupo que tiene un particular modelo de coordinación. A esta concepción de grupo que remite a una manera de entender la grupalidad, a la teoría de Pichón Rivière, que tiene una metodología de lectura del discurso grupal y que tiene una técnica de intervención desde el lugar de la coordinación y de la observación. O sea, en sentido estricto, para nosotros grupo operativo es la modalidad de trabajo grupal fundada por Enrique Pichón Rivière.

Pichón Rivière, además de importar la idea de trabajo del materialismo histórico, era un psicoanalista prestigioso, por lo tanto, también importó a la teoría del grupo operativo, una teoría de la lectura sobre lo explícito y lo implícito. Lo explícito y lo implícito es algo así como la terminología que se utiliza en el campo grupal y que remite, con algunas diferencias, a lo manifiesto y lo latente que trabaja en psicoanálisis. Es decir, que si bien el grupo discute cómo hacer este trabajo, se genera la posibilidad de leer más allá; como dicen los integrantes de los grupos, de "leer entre líneas" lo que va aconteciendo en el grupo y de explicitarlo. Esa es la función de la coordinación, la función técnica. Entonces, en tanto el coordinar explícita aquello que está implícito, el grupo toma conciencia de lo que le está pasando en este trabajo. Al tomar conciencia está, por supuesto, en mejores condiciones para, ya sea trabajar mejor y superar los obstáculos, o desarrollar

nuevas "vueltas" en este esfuerzo por el trabajo, por resolver, el trabajo que está haciendo.

El otro aspecto que vale la pena mencionar es que trabajo sitúa al grupo en una determinada realidad, que le evita regresiones profundas. A diferencia de las teorías de psicoterapia de grupos más tradicionales, como pueden ser la de Bion, la de Foulkes, las aportaciones de la escuela francesa de Anzieu, los americanos. Todas estas teorías, que también trabajan con una lectura de la latencia grupal, como trabajan básicamente centrados en la transferencia, producen regresiones importantes. Para el grupo operativo, el trabajo lo ubica en un plano de realidad, o sea, hay que poder ser operativo. Esto garantiza que no tenemos un grupo de bebés de pecho (como pueden plantear algunos exponentes de la escuela kleiniana), sino que tenemos un grupo de adultos, que está intentando ser adulto, o sea, un grupo que piensa.

El grupo operativo entonces se focaliza permanentemente en una búsqueda del cambio. ¿Por qué del cambio? Simplemente porque el grupo operativo tiene como consigna la problemática del cambio. Aquí hay que dimensionar otro concepto clave para Pichón Rivière, que es la idea de **adaptación activa a la realidad**. La canción del poeta dice "cambia, todo cambia", o sea, que es obvio que este cambio en el mundo requiere de cada uno de nosotros un proceso de adecuación permanente, pero resulta que es complicado estar adecuándose permanentemente a esta realidad cambiante y lo que habitualmente sucede es que nosotros operamos **estereotipadamente**. Esto significa que utilizamos el mismo tipo de respuesta, de comportamiento, en situaciones que son disímiles, en situaciones que creemos que son iguales, pero como la situación ha cambiado, se trata entonces de situaciones diferentes, y esto muestra una dificultad de los sujetos de adecuarse a las situaciones cambiantes. Entonces, para Pichón Rivière tenemos que estar permanentemente en esta adaptación, es decir, adaptándonos, pero de manera activa, es decir, introduciendo cambios también en esta realidad. No es una adaptación pasiva a esta realidad, sino que a través del trabajo introducimos cambios.

Interesa leer entonces en el desarrollo del grupo, la manera como estos estereotipos van apareciendo porque, casualmente, en la medida en que estos estereotipos son señalados, son puestos en sentido en la estructura del grupo, son verbalizados y analizados, es que entonces los funcionamientos del grupo se pueden ir adaptando activamente a la realidad, es decir, pueden ir abandonando estos estereotipos en aras de conductas más activas, transformadoras.

O sea, que el grupo operativo atenta, provoca un cuestionamiento, diría que bastante fuerte, de los estereotipos. Y digo bastante fuerte porque, en general, los integrantes que participan en el grupo operativo no realizan el abandono de los estereotipos sin dolor, porque los estereotipos son de cada quién, son propios, y en la medida en que los tengo que dejar, me duele dejarlos.

Aparte de que esto, moviliza una serie de otras estructuras. O sea que el abandono de conductas estereotipadas no es nada fácil, no es un problema de querer, es un problema de poder, es un problema de poder tener "madera" para eso, también.

Si el grupo promueve el cambio, ¿en qué nivel podemos decir que se da este cambio? Es decir, ¿cuáles son los cambios que produce la participación en el grupo operativo? En primer lugar, decíamos que el primer nivel de cambio es el cambio de los estereotipos. El cambio en el interior de la estructura grupal misma supone cambios en la forma de relacionarse con esta realidad, de construir esta realidad. Pero esto se realiza en el grupo, por lo tanto, el cambio de los estereotipos supone un segundo nivel de cambio, que son cambios en las relaciones interpersonales entre los participantes del grupo. Es decir, las formas en que los integrantes del grupo se relacionan cada uno con todos los otros va también modificándose a lo largo del grupo. Pero la modificación de las relaciones interpersonales supone necesariamente un cambio en el mundo interno de cada uno de los participantes.

Ahora bien, además de estos niveles, el proceso de participación en el grupo, el proceso de esclarecimiento sobre los estereotipos y sobre determinados comportamientos grupales, genera un aumento en la **capacidad de escucha** de los participantes del grupo sobre lo que es el discurso grupal. Es decir, al poco tiempo de estar participando se empieza a poder escuchar otras cosas. Escuchar no es lo mismo que oír, uno oye ruidos y escucha sentidos. Esto quiere decir que el proceso sensibiliza a los participantes a una mejor escucha, o sea, pueden empezar a hacerse cargo de determinados aspectos del discurso que los involucra o que los toca de distintas maneras. Escuchar el discurso grupal es escuchar lo que los otros compañeros del grupo dicen sobre qué les acontece en este trabajo que realizan en conjunto. Pero escuchar a los otros es también **aprender a escucharse** a sí mismo, porque el otro también me refleja. Entonces, en lo que escucho del otro también me escucho a mí.

Esta sensibilización y aprendizaje de la escucha del discurso grupal genera una nueva manera de pensar en el grupo. Para nosotros, el pensar es necesariamente grupal, nadie piensa sólo, pienso cuando dialogo con otro; mejor dicho, cuando discuto con otro. Y digo discutir porque es a partir de la oposición que puedo pensar. Si estoy de acuerdo, estoy de acuerdo, no pienso. Si estoy de acuerdo, apoyo, piensa el otro, piensa aquel con el cual estoy de acuerdo. Para tener ideas nuevas y pensar y poder adoptar y crear algo distinto tengo que hacerlo desde la oposición, tengo que **pensar en contra**.

Entonces es interesante observar que el grupo para pensar cómo resolver el trabajo y pensar sobre el trabajo, genera una manera de asociar que se ha llamado **asociar en cadena**, es decir, la manera como el grupo se maneja con la libre asociación; un miembro dice algo y otro, a partir de eso, dice otra

cosa y así el grupo va avanzando. Pero se observa que cuando el grupo está realmente sincronizado, surge un fenómeno espectacular, que es el que algunos integrantes empiezan a hablar como los **sobrinos del Pato Donald**. Hugo, Paco y Luis hablan de manera súper sincronizada: uno empieza la frase, el otro sigue y el otro termina. Lo cual supone una estructura gramatical que los atraviesa, porque cada uno se inscribe en el momento apropiado de esta estructura gramatical cuando corresponde. Este es un fenómeno que se observa perfectamente en los grupos operativos. Se observa, digo, cuando hay un nivel de sincronización que muestra un punto de eficacia, de eficacia importante en el desarrollo y la resolución de la tarea.

También la participación en el grupo genera un aprender a asumir las proyecciones. El grupo es un espacio naturalmente regresivo, por distintos motivos que no vamos a desarrollar acá, lo cual hace que haya que tener cuidado cuando uno escucha este discurso, porque no necesariamente los que hablan, hablan por sí mismos, también hablan por otros, también hay algunos que hablan a través de otros, también algunos de los que hablan, si bien se dirigen a una persona en especial, de repente ese mensaje tiene otro destinatario. Es decir, lo que quiero transmitirles es que la escucha del discurso grupal no tiene nada que ver con lo que nosotros podemos observar sobre este desarrollo empírico ingenuo, sobre lo que vemos. Descubrimos muchas veces que hay individuos que hablan en nombre de todos, y esto ocurre así porque si habla el grupo es porque los demás lo autorizan; si no está autorizado a hablar "lo callan" de mil maneras y no puede hablar. Es decir, esto es lo que llamamos, desde los mecanismos del grupo, el problema de las **depositaciones**. Hay algunos miembros que se hacen cargo de ansiedades fuertes o de aspectos del grupo, y se hacen cargo porque son aspectos rechazados. Asumir las proyecciones es asumir estas depositaciones que hacemos permanentemente en el grupo, en la persona de los demás.

Todo esto gira dentro de una cotidianidad del grupo, porque la problemática del trabajo no es una problemática intelectual del trabajo. Para el grupo operativo no se trabaja intelectualmente, el pensar, pensar sobre la tarea implica también un sentir sobre la misma. Una de las cosas que Pichón menciona de manera muy certera, es cómo la sociedad tiene lugares donde está legitimado el pensar y otros lugares donde está legitimado el sentir. Es decir, se institucionaliza una suerte de disociación en todos nosotros; si vamos a la escuela, ese es el lugar para pensar. No tiene sentido que en la clase de matemáticas yo le diga al profesor: "bueno, a partir de fórmula que usted puso ahí, yo siento...", o "ahora me siento angustiado porque no entiendo". El profesor me va a mirar con cara rara y me va a decir: "Mire, yo le puedo explicar el problema, ¿qué es lo que no entiende?". No me va a aceptar la explicación de un sentir en un espacio que no está indicado para ello. Pero, por otro lado, la familia es un lugar para sentir, entonces uno no puede ir a la casa y decir "bueno, yo pienso que en este

grupo nosotros tendríamos..." Inmediatamente somos interrumpidos con una descalificación: "No te hagas el intelectual, lo que sucede es que tu no me quieres, ese es el problema" Es decir, la familia se centra en esta cuestión del sentir, si no, quiere hipotetizar, pensar sobre lo que sucede, esto es sentido como una falta de cariño, de amor, lo que sea.

Entonces dice Pichón ¿por qué tenemos que funcionar de manera disociada?. Por un lado, estamos perdiendo una enorme cantidad de energía y estamos desaprovechando la riqueza que nos da el pensar sobre el sentir y el sentir sobre el pensar. Entonces esto tiene que ver con lo que nos ocurre en esta vida cotidiana del grupo que, a su vez, se hace extensiva a la vida cotidiana de todos nosotros, la vida diaria. Es decir, lo que nos ocurre diariamente, cómo lo pensamos y cómo lo sentimos.

Además, el grupo operativo genera —en tanto realiza un trabajo, en tanto está centrado en el trabajo— un cuestionamiento sobre lo que llamamos la ilusión grupal. La **ilusión grupal** es esta ilusión, es este "delirio" que se genera en todo grupo, alrededor de la idea de que porque estamos juntos, podemos. Ese es el problema de "la unión hace la fuerza", lo cual en parte es cierto: la unión hace la fuerza, pero en general nos imaginamos que tenemos mucha más fuerza por estar en grupo. Es decir, hay que hacer una adecuación al análisis de lo que es la fuerza real del grupo, de qué es lo que estamos haciendo en los hechos que nos autoriza a pensar sobre qué es lo que podemos hacer. O sea, el grupo trabaja también sobre la omnipotencia que el **efecto grupo** produce. Cuestionar la omnipotencia es "ajustar" al grupo a sus propias condiciones, a sus propias posibilidades, a descubrir sus límites, a construir su fuerza real, no imaginaria.

En suma, podemos decir que el grupo operativo genera en su proceso cambios que tienen que ver con la estructura y con la dinámica, y estos cambios se internalizan como aprendizaje, se internalizan como análisis de estereotipos, como una capacidad de enfrentar situaciones nuevas; enfrentarse, como una capacidad de enfrentar situaciones nuevas, enfrentarlas y resolverlas. Es decir, internaliza un modelo de análisis, de toma de distancia, de reflexión, de asumir el pensar y el sentir sobre lo cotidiano. Por demás está decir que, además, el grupo operativo cuestiona todo el enfoque de la psicología academicista, individualista, clásica, porque parte de que el individuo se define a partir de las relaciones; las relaciones son las que definen a este individuo, por lo que no existe una psicología individual. Ya Freud había señalado que toda psicología es, en un principio, social.

Ahora bien, como ustedes ven, esta problemática que el grupo abarca posibilita una amplia gama de aplicaciones, porque hay grupos que espontáneamente pueden ser operativos, pero también nosotros podemos colaborar para que el grupo pueda ser más operativo. Acá es donde interviene todo el sentido de la coordinación; cuando se trabaja con la técnica del grupo operativo, entonces se facilitan los procesos, porque el técnico está encargado de ir mostrando estos

obstáculos y las espirales donde "se come la cola", lo que a veces sucede en los grupos.

Es decir, hay grupos que evolucionan de manera natural, pero hay grupos que pueden necesitar un apoyo técnico y, por otro lado, la participación en el grupo produce, como vimos, una amplia variedad de posibilidades y de aprendizajes que ayudan a los grupos que se encuentran en cualquiera de las áreas en que habitualmente la psicología social trabaja.

Bueno, vamos a dejar por acá. Muchas gracias.