

Coordinación e intervención en el grupo operativo



Gladys Adamson

**Coordinación e intervención
en el grupo operativo**

Adamson, Gladys
Coordinación e intervención en el grupo operativo / Gladys
Adamson. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Lugar
Editorial, 2018.
184 p. ; 23 x 16 cm.
ISBN 978-950-892-559-6
1. Psicología Social. I. Título.
CDD 361.2

Edición: Mónica Erlich
Corrección: Teresita Valdettaro
Diagramación: Silvia Suárez

A María Canevari,
por su sabiduría
y constante generosidad.

© 2018 Gladys Adamson

Queda prohibida la reproducción total o parcial de este libro, en forma idéntica o modificada y por cualquier medio o procedimiento, sea mecánico, informático, de grabación o fotocopia, sin autorización de los editores.

ISBN: 978-950-892-559-6
© 2018 Lugar Editorial S. A.
Castro Barros 1754 (C1237ABN) Buenos Aires
Tel/Fax: (54-11) 4921-5174 / (54-11) 4924-1555
lugar@lugareditorial.com.ar
www.lugareditorial.com.ar
facebook.com/lugareditorial

Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723
Impreso en la Argentina – *Printed in Argentina*

Palabras iniciales

Gladys Adamson

La presente selección de clases y conferencias referidas al pensamiento de Enrique Pichon-Rivière tiene un objetivo esencialmente instrumental: poner a disposición de quienes se están formando como futuros psicólogos sociales los conceptos fundamentales desarrollados por este autor a partir de una lectura transversal de su obra escrita, sus clases y entrevistas, incluso sus relatos personales.

Al ser un repertorio de disertaciones, el lector advertirá la reiteración de ciertas definiciones. Pero he preferido respetar los textos originales para preservar su unidad de concepción.

Es importante destacar la dimensión de pensador latinoamericano de Pichon-Rivière. Su lúcido e innovador modo de concebir al sujeto y su entramado vincular, inscriptos de manera inescindible en un orden social e histórico, su concepción de salud como praxis mutuamente transformante con el medio y de enfermedad, como clausura y estereotipia, constituyen un formidable dispositivo para reflexionar e intervenir en el campo social.

En las actuales circunstancias históricas, políticas y sociales, en las cuales el discurso neoliberal dominante apela a la fragmentación, al aislamiento, a la percepción del otro como enemigo, resulta indispensable sentar las bases de nuestra formación profesional en este corpus teórico e instrumental que promueve la adaptación activa, el aprendizaje, la creatividad, el valor de lo grupal y colectivo. En síntesis, la construcción de subjetividades abiertas al mundo.

Capítulo 1

Grupo operativo¹

El modelo natural de la técnica de los grupos operativos no es el ejército (que Sigmund Freud tomó para analizar los fenómenos de masas) sino el grupo comando. Así lo asevera Enrique Pichon-Rivière, creador de esta técnica grupal. En un grupo operativo no hay un líder, el liderazgo lo ocupa el objetivo, la tarea. Los roles deben complementarse y ser intercambiables porque, ante una situación de cambio (que en el grupo comando pueden ser la muerte o la prisión), se debe poder cumplimentar la tarea del compañero faltante. Es decir, es una estructura muy estricta con relación al objetivo, pero con mucha posibilidad de cambio y ajustes, en función de los escenarios imprevistos que enfrenta.

No es un grupo centrado en el individuo pero tampoco, en el grupo. Nuestro autor lo concibe como un grupo centrado en la tarea.

Pichon-Rivière define el grupo del siguiente modo: “Conjunto restringido de personas ligadas entre sí por constantes de tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación interna, que se plantea explícita o implícitamente una tarea que constituye su finalidad”. Y el grupo operativo como.

Técnica que se caracteriza por estar centrada en forma explícita en una tarea que puede ser el aprendizaje, [...] el diagnóstico de las dificultades de una organización laboral, la creación publicitaria etc. Bajo esta tarea explícita subyace

¹ Conferencia dictada el 3 de junio de 2017 en la Escuela de Psicología Social del Sur.

otra implícita, que apunta a la ruptura, a través del esclarecimiento, de las pautas estereotipadas que dificultan el aprendizaje y la comunicación significando un obstáculo frente a toda situación de progreso o cambio (Pichon-Rivière, 1997: 152).

El grupo operativo es el dispositivo en el cual emergen con mayor nitidez los rasgos que caracterizan el vínculo humano y donde el sujeto del vínculo se escenifica. El sujeto de la estructura grupal es un sujeto social. Su esquema referencial, su modo de pensar, sentir y hacer, su cosmovisión son producto de una compleja historia de tramas vinculares. Cada sujeto del grupo es portavoz de esa complejidad y su emisario.

En el grupo operativo interactúan, en un intercambio comunicativo, sujetos que están descentrados de sí, los que –si están motivados para ello– progresivamente irán ganando compromiso subjetivo, hecho que afectará tanto al esquema referencial de cada integrante, como a la trama vincular que desarrollen en conjunto, direccionados al objetivo grupal. En las intervenciones de cada integrante se involucran, consciente o inconscientemente, sus modelos cognitivos, afectivos y de acción. Para E. Pichon-Rivière, en toda situación de aprendizaje es preciso abandonar la manera habitual de ver el mundo o la realidad; esa nueva información, a su vez, promueve un cambio.

La estructura vincular se muestra así de naturaleza triangular: dos sujetos articulados por un tercero estructurante de la relación (tarea), que constituye aquello que los motiva, los motoriza a encontrarse o a permanecer vinculados. El grupo se presenta como una estructura estructurándose o *gestalt-gestaltung*, atravesada por procesos, por momentos cohesionantes o dispersantes.

La homogeneidad en la tarea produce una heterogeneidad adquirida, según Pichon-Rivière (Pichon-Rivière, 1997: 118). Cuanta mayor homogeneidad hay en la tarea, más se perfila el estilo peculiar de cada integrante que piensa y colabora en esa producción colectiva de saber. Es entonces cuando emerge la condición de singularidad que debe ser inalienable en el grupo operativo para preservar aquello que lo motoriza y enriquece: la contradicción entre individuo y grupo. Esta técnica, inscrita en una metodología dialéctica, es una propuesta no disciplinaria: depone el dominio desde el rol

del coordinador y promueve el saber existente en el grupo en función de un objetivo común. Es una propuesta sumamente operativa, para intervenir en contextos grupales de temáticas variadas, en organizaciones (ONG o empresas) y en la comunidad. Es un dispositivo que promueve la organización de colectivos en función de un objetivo común, pero que no descuida la singularidad, ya que también desde esta se construyen el colectivo social y la organización que resulte más operativa a la diversidad de voluntades. Promueve una lógica democrática, recupera la dignidad de la palabra singular y de la pluralidad de saberes e historias, sean cuales fueren la posición social que se ocupa y el capital económico o simbólico que se posea. El valor en el grupo operativo no está dado en términos de una lógica de competencia, sino en términos del aporte a la tarea y este se realiza desde cualquier lugar y a partir de cualquier experiencia. Las diferencias en el grupo son su potencia, ya que aportan riqueza heterogénea al objetivo grupal (el grupo es entendido como una articulación de verticalidades singulares en una horizontalidad grupal).

Es un dispositivo que –en el trabajo comunitario– promueve la reinserción de los excluidos sociales. Crea espacios microsociales de tejido social (tramas vinculares anudadas por identificación a un objetivo común) que renuevan un contrato social democrático caracterizado por la transparencia (de la palabra y la acción), el sostén de diferencias, la visión del otro como partenaire, el apoyo a la capacidad de desarrollo subjetivo y solidario en vistas a un objetivo común. En la teoría de E. Pichon-Rivière –denominada *ECRO (Esquema Conceptual, Referencial y Operativo)*– encontramos una concepción de lo social como estructura objetiva externa, que tiene como correlato una estructura subjetiva a la que denomina *esquema referencial*. Este esquema contiene los modelos de pensar, sentir y hacer que, de manera peculiar o singular, el sujeto ha hecho suyos pero que devienen de la estructura social. Describe la sociedad como en constante transformación y modificación de normas, reglas y representaciones colectivas. Con relación a los cambios sociales, sostiene que estos sumen al individuo en una crisis, pues constituyen permanentes desafíos a su esquema referencial, que no siempre puede responder adaptándose activamente a la realidad. El individuo se percibe sin instrumentos e ineficaz, y se siente invadido por temores e incertidumbres respecto de su futuro. Esta crisis no constituye ninguna patología; nuestro autor la considera

vital, en el sentido de que forma parte del largo aprendizaje de la realidad social que debe emprender todo individuo. Solo puede volverse patológica si se interioriza, si el sujeto pierde progresivamente sus vínculos externos, queda aislado y a merced de sus fantasmas y temores.

Por ello, propone la instauración de un dispositivo grupal, el grupo operativo, en cualquier institución u organización social en donde sea posible insertar al sujeto y donde este reencuentre un objetivo que le dé nuevamente un sentido a su vida. Debe ser un objetivo que lo convoque, frente al cual se sienta motivado, interesado. Así, de acuerdo a su problemática, algunas opciones serían, por ejemplo: que el sujeto integre un grupo de desocupados; que participe en un taller multifamiliar en pos de mejorar la educación de los hijos, que realice un curso de capacitación para obtener empleo, que aprenda el modo de gestionar mejoras para el barrio. El objetivo del grupo operativo consiste, entonces, en lograr una estructura grupal que promueva no solo la integración vincular, sino también el desenvolvimiento de una tarea, una praxis, un trabajo creador que tenga efectos en el mundo social y en el desarrollo personal de los integrantes del grupo. Esta tarea no se implementará siguiendo modelos universales o normas impuestas desde el exterior, sino de acuerdo al estilo propio de cada grupo, respetando sus tiempos y los acuerdos, permanentes o temporarios, que el grupo alcance. El grupo operativo logra, así, una rearticulación del individuo alienado o anómico en una red vincular o de lazos sociales, por medio de la cual puede realizar una tarea creativa en la que se sentirá involucrado, que potenciará su adaptación activa a la realidad.

Este proceso no está pensado por E. Pichon-Rivière como una terapia, sino como promoción de salud, que él identifica con el hecho de fomentar las relaciones humanas (vínculos) e incrementar su calidad, así como también mejorar la calidad de vida en cualquiera de los ámbitos (grupales, institucionales, comunitarios, sociales), apuntando a una transformación social que, a su vez, modificará, en su proceso, al sujeto. Esta transformación social la plantea en términos microsociales, ya que los contextos de su realización son los grupos, las organizaciones sociales y las comunidades.

Límites en la implementación de la técnica de grupo operativo

La respuesta que propone Pichon-Rivière a las problemáticas de la modernidad (anomia, alienación, fragmentación de los roles sociales y del esquema referencial subjetivo) tiene sus limitaciones, ya que su implementación requiere ciertas condiciones del contexto. Los cambios vinculares y subjetivos que esta técnica promueve pertenecen al orden de la autonomía, tanto individual como grupal. Hacen referencia al desarrollo de ideas y propuestas creativas e innovadoras, a la búsqueda del encuentro con el otro y al logro de producciones sociales comunes, a la valoración de las diferencias y de los valores democráticos tales como el bienestar común, las lógicas y dinámicas horizontales, la flexibilidad, la innovación, entre otras cuestiones.

Pero cuando estos cambios comienzan a manifestarse no solo verbalmente sino también en las prácticas sociales cotidianas, generan conflictos en instituciones rígidas, con líderes muy autoritarios o que pueden sentir amenazado su rol por el incremento de la autonomía y el poder grupal. No en vano durante la última dictadura se prohibieron las prácticas grupales y comunitarias.

Citaré a continuación algunos ejemplos de conflictos desencadenados por la implementación de la técnica de grupo operativo.

- En la Sociedad de Fomento del barrio La Esperanza (partido de Quilmes), donde comenzó a ponerse en práctica el Programa de Apoyo a Grupos Vulnerables, financiado por el Banco Mundial, se formó un grupo de jóvenes y otro de mujeres, con tareas de prevención para los problemas de adicciones, violencia y embarazo precoz; también se organizaron talleres de orientación profesional para los jóvenes, coordinados por psicólogos sociales formados con la técnica de grupo operativo. A poco de comenzar, surgieron conflictos con el líder de la Sociedad de Fomento, un “puntero político” que intentaba manipular a los integrantes del grupo; su intención era hacerlos participar en actos partidarios de la fracción política a la que pertenecía; también pretendía apropiarse de las donaciones obtenidas (camisetas y botines de fútbol, comestibles destinados a meriendas y a jornadas planificadas) para

distribuir las según sus preferencias o su estrategia clientelista. Finalmente el programa debió llevarse a cabo en un espacio “neutro”, como la escuela del barrio.

- En un colegio primario de élite, cuyo prestigio estaba sustentado en la pertenencia a la clase media alta, que promovía en sus alumnos el desarrollo de habilidades basadas en la competencia. Cuando los niños, en el *grupo operativo*, comenzaron a explicitar los costos afectivos de la sobreexigencia de la maestra y su rebeldía frente a los requerimientos formales en conductas cotidianas, la directora interrumpió la experiencia, dándola por terminada.
- En el curso de capacitación a un equipo técnico que operaba con jóvenes en un reformatorio, y que había desarrollado hábitos de reclamo permanente al Estado, sin demostrar ningún interés en concebir y poner en práctica estrategias más autónomas y creativas como equipo. El grupo rechazó todos los intentos de la coordinación del grupo operativo por repositionarlos en un lugar más protagónico y de elaboración activa de proyectos de mejoras y búsqueda de recursos propios para lograr sus expectativas. Mantuvieron tercamente su actitud de comodidad pasiva y reclamo enfático para que fuera el Estado el proveedor incondicional de sus carencias.

La técnica de grupo operativo despliega toda su potencia cuando el grupo o el equipo quieren y pueden desarrollar su autonomía, su praxis creativa, generando la transformación del proyecto común en una práctica y logro efectivo, y propiciando el crecimiento personal y del proyecto conjunto. Hay experiencias exitosas implementadas en colegios secundarios estatales, en centros de jubilados, en escuelas de fútbol, en equipos de altos rendimientos tecnológicos, en empresas que valoran la participación creativa de sus empleados, en trabajos comunitarios en barrios marginales, en tareas de formación de equipos (*team building*), por citar solo algunas.

Considero importante la inclusión de estas reflexiones finales dado que, si bien resulta de mucho valor la técnica grupal propuesta por E. Pichon-Rivière, entiendo que tampoco es un universal aplicable a cualquier circunstancia. Es un dispositivo sumamente operativo para los fines que se propone, pero que encuentra sus limitaciones, en situaciones como las expuestas.

Bibliografía

PICHON-RIVIÈRE, E. (2011) *El proceso grupal*. Buenos Aires. Nueva Visión.

Breve conclusión

Tanto a partir de las nuevas tecnologías como en los efectos de la sociedad de consumo y con la hegemonía del capital financiero, se produce un ataque al lazo social. Se afecta su encarnadura, la interdependencia amorosa con otro, en el cual un sujeto se reconoce y se singulariza. La virtualidad deserotiza las relaciones y reemplaza el erotismo por un contacto tecnológico, de significantes desencarnados. Puede cosificar al otro, causando efectos devastadores. Aunque es necesario también señalar que no hay que demonizar los vínculos virtuales que permiten recuperar afectos y relaciones familiares o amistosas, a pesar de la lejanía.

La sociedad de consumo es preocupante en sus efectos, ya que los síntomas se dejan ver en jóvenes desmotivados, con serias dificultades para acceder a sus deseos y proyectos de vida.

Finalmente la hegemonía del capital financiero sobre el capital productivo hace a una precarización de lo laboral y a un debilitamiento de la solidaridad habitual de los trabajadores en las fábricas y sindicatos.

Ante estas condiciones de debilitamiento subjetivo debido a fenómenos de des-subjetivación, apoyamos la idea de sublevación que plantea Franco Berardi, que es el encuentro político. No partidario sino de preocupación por lo común (por la polis), por reivindicaciones que hacen a la vida cotidiana o a la dignidad del trabajo, los derechos, la educación, la salud... En fin, reivindicaciones que hacen a una vida digna.

Bibliografía

- BERARDI, F. (Bifo) (2014) *La sublevación*. Buenos Aires. Hekht Libros.
- CUCAGNA, A. R. (comp.) (2005) *De ecos y matices en psicoanálisis aplicado*. Buenos Aires. Grama.
- DUSCHATZKY, S. Y COREA, C. (2009) *Chicos en banda: los caminos de la subjetividad en el declive de las instituciones*. Buenos Aires. Paidós.
- FREUD, S. (1968) *Obras completas*, Vol. III. Madrid. Biblioteca Nueva.
- GEERTZ, C. (1987) *La interpretación de las culturas*. México. Gedisa.
- GESSAGHI, V. (2016) *La educación de la clase alta argentina*. Buenos Aires. Siglo XXI.
- ZAFFARONI, E. R. (2016) "Terrorismo: mascarás trágicas de una guerra imposible". Buenos Aires. Diario *Página 12* del 2 de agosto de 2016.

Índice

Palabras iniciales	7
Capítulo 1. Grupo operativo	9
Límites en la implementación de la técnica de grupo operativo ...	13
Bibliografía.....	15
Capítulo 2. Contexto de descubrimiento del grupo operativo	17
Introducción	17
Contexto de descubrimiento (1936)	18
Contexto sociohistórico del Hospicio de Las Mercedes.....	20
Bibliografía.....	25
Capítulo 3. Acerca del coordinador de grupo operativo	27
El coordinador como significante de la tarea.....	29
Complejidad del rol coordinador. Significaciones y desviaciones	33
Bibliografía.....	35
Capítulo 4. Planificación operativa: el rol coordinador	37
La intervención psicosocial como direccionalidad final del ECRO	38
Resistencia al cambio frente a la superación de etapas	43
Ejemplos.....	43
Cuando un logro se transforma en retroceso.....	44
Logros de la intervención psicosocial.....	45
A modo de síntesis.....	47
Bibliografía.....	47
Capítulo 5. Actitud y operación psicosocial	49
Escena que propone el coordinador del grupo operativo.....	51
El integrante del grupo operativo	52

Aptitudes del coordinador del grupo operativo.....	52
Bibliografía.....	59
Capítulo 6. Fantasía inconsciente	61
Pichon-Rivière en diálogo con Lacan	63
Las fantasías inconscientes como impulsoras u obstaculizadoras.....	67
Fantasía inconsciente y el rol de portavoz	68
Escenarios de las fantasías inconscientes	69
Lo nuevo como real.....	72
Fantasía inconsciente, dialéctica y salud	74
Cómo operar con las fantasías inconscientes.....	75
Bibliografía.....	76
Capítulo 7. Transferencia y transferencia recíproca	77
Bibliografía.....	89
Capítulo 8. Ética y responsabilidad social en la formación	91
Reflexiones éticas	96
Bibliografía.....	97
Capítulo 9. Trabajo comunitario y micropolítica	99
Bibliografía.....	106
Capítulo 10. Un compañero ha muerto. Acerca de los duelos en los grupos	107
La muerte como hecho traumático	108
Impacto de la muerte sobre la estructura grupal.....	113
Impacto de la muerte sobre el sujeto.....	116
Contratransferencia o transferencia recíproca	119
Superación del duelo.....	121
Bibliografía.....	121
Capítulo 11. Concepción de subjetividad en Enrique Pichon-Rivière	123
Sociedad.....	127
La lógica formal clásica.....	129
Lógicas inconsistentes	129
Subjetividad y lógica inconsistente.....	130

Subjetividad e interacción hacia el nuevo milenio.....	131
Bibliografía.....	134
Capítulo 12. Lo latente a nivel psicosocial	135
Capítulo 13. Vínculo y subjetividad en la Argentina	145
La cultura rioplatense como producto de la inmigración. Un análisis desde la psicología social de E. Pichon-Rivière.....	145
Análisis psicosocial.....	147
Cultura rioplatense.....	152
El tango como emergente de la cultura rioplatense.....	156
Bibliografía.....	161
Capítulo 14. Concepto de aprendizaje desde la Psicología Social	163
El concepto de aprendizaje en el ECRO de E. Pichon-Rivière	165
Aprendizaje y socialización	165
Aprendizaje y crisis de la modernidad.....	166
Bibliografía.....	168
Capítulo 15. Repensando los vínculos en la sociedad postradicional: nuevas formas de sociabilidad y afectividad en la vida cotidiana	169
Problemática de los vínculos actuales.....	171
Impacto en los vínculos de la sociedad de consumo	175
Acerca del capital financiero	176
Breve conclusión	178
Bibliografía.....	178