

CONCEPTO DE ECRO¹

Retomamos hoy el análisis del concepto de ECRO, que designa al Esquema Conceptual, Referencial y Operativo, con el que se opera en el campo de la Psicología Social.

Como habíamos dicho, la E designa a esquema, entendiendo éste como conjunto articulado de conocimientos. Entendemos por esquema conceptual, un sistema de ideas que alcanzan una vasta generalización. Son síntesis más o menos generales, de proposiciones que establecen las condiciones según las que se relacionan entre sí los fenómenos empíricos. Es un conjunto de conocimientos que proporciona líneas de trabajo e investigación. La investigación psicológica o cualquier tipo de tarea científica, sin un adecuado sistema conceptual, sería ciega e infructuosa. El *descubrimiento* se hace posible por la adecuación del esquema conceptual del investigador a las características del fenómeno a investigar. Se trataría entonces de una adecuación de las hipótesis a la realidad. En síntesis, un esquema conceptual es un conjunto organizado de conceptos universales que permiten una aproximación adecuada al objeto particular. Se facilita así el enfrentamiento de la situación concreta a indagar o resolver. Por eso dice Kurt Lewin: "Nada hay más práctico que una buena teoría".

¹Clase Nº 2 de 1º año —curso 1970— dictada el 29/4 por el Dr. Enrique Pichon-Rivière, en la Primera Escuela Privada de Psicología Social. Publicado por gentileza de Marcelo, Joaquín y Enrique Pichon-Rivière (h), a quienes agradecemos su autorización. Reproducido de la revista *Temas de Psicología Social*, Año 1, Nº 1, 1977.

Es importante señalar que, si bien por el manejo, exclusivo en ciertas ciencias, de esquemas conceptuales se puede llegar a determinados descubrimientos verificables luego por la experiencia, también por la observación directa pueden descubrirse hechos no consignados en los esquemas conceptuales. Esto impone una rectificación del esquema conceptual, como el ejemplo anterior implica su ratificación. Es decir, siempre es necesaria una verificación en la realidad.

La ciencia, y dentro de ella la psicología social, es un conjunto de observaciones ordenadas *por y hacia* un esquema conceptual susceptible de *rectificación o ratificación*. Eso es lo que hace a la ciencia dinámica.

Una vez elaborado el esquema conceptual su transmisión es rápida, fácil, es decir, el esquema conceptual es *aprendible y transmisible*.

Podemos decir que el ECRO es un modelo. El modelo científico ha sido definido como una simplificación o aproximación de los hechos naturales estudiados, que por su construcción lógica enriquece la comprensión de esos hechos, es decir, que el modelo es un instrumento que por analogía nos permite la comprensión de ciertas realidades. Es decir, el modelo es instrumento de *aprehensión* de la realidad. Tomando un ejemplo dado por Lévi-Strauss en *Antropología Estructural*, las relaciones sociales son la materia prima con la que se construye un modelo destinado a poner de manifiesto aspectos ocultos de esa realidad observada, enriqueciendo la *perspectiva*.

El ECRO construido como esquema conceptual y referencial resulta un modelo en lo que hace a su carácter de instrumento de *aprehensión* de la realidad. El ECRO es entonces instrumento de *aprehensión* del sector de la realidad que nos proponemos estudiar, de la interacción por ejemplo. Como modelo, el ECRO permite la comprensión de cada hecho particular desde una organización o articulación de conceptos universales.

El aspecto *referencial* alude al campo, al segmento de realidad sobre el que se piensa y opera y a los conocimientos relacionados con ese campo o hecho concreto a los que nos vamos a *referir* en la operación.

Un elemento fundamental de nuestro ECRO es el criterio de *operatividad*. En nuestro esquema conceptual, la *operatividad* representa lo que, en otros esquemas, el criterio

tradicional de verdad (adecuación de lo pensado o enunciado con el objeto).

¿Qué quiere decir esto? Si con nuestro ECRO enfrentamos una situación social concreta, no nos interesa sólo que la interpretación sea exacta, sino fundamentalmente nos interesa la adecuación en términos de operación. Es decir, la posibilidad de promover una modificación creativa o adaptativa según un criterio de adaptación *activa* a la realidad. Por eso hemos dicho al iniciar estos cursos, que la Psicología Social es *direccional y significativa* en el sentido de que está orientada hacia *el cambio*.

Este criterio de operatividad es el que se incluye en nuestro esquema conceptual orientándolo hacia la operación, de allí la última letra de la sigla ECRO.

Entre los elementos fundamentales incluidos en el ECRO señalamos el concepto de realimentación permanente entre teoría y práctica. En él, según un proceso dialéctico, cada "a posteriori" de una situación dada, se convierte en el "a priori" de una nueva situación según el modelo de tesis, antítesis y síntesis.

En la medida en que se estudia un proceso dialéctico —la relación del hombre con el medio— el ECRO, instrumento de aproximación, incluirá una metodología dialéctica. La Psicología Social que postulamos tiene por eso un carácter instrumental y no se resuelve en un círculo cerrado sino en una continua realimentación de la teoría a través de su confrontación con la práctica. La experiencia de la práctica conceptualizada por una crítica y una autocrítica realimenta y corrige la teoría mediante mecanismos de *rectificación y ratificación*.

Nuestro ECRO, en su aspecto referente a la génesis y estructuración de la personalidad, está constituido por los aportes de Freud, Melanie Klein, G.H. Mead, etcétera.

En cuanto a la comprensión de los procesos sociales, particularmente los grupales, nos referimos a los hallazgos de Kurt Lewin cuyo método es doblemente experimental: 1) es un esfuerzo para hacer práctica la experimentación sociológica, 2) tiende a una forma de experimentación: la investigación activa.

Como hemos dicho, en nuestro ECRO el criterio de opera-

ción, de producción planificada de cambio, en relación con el logro de los objetivos propuestos, constituye nuestro criterio de *evaluación*. Toda investigación coincide ya con una operación. En el terreno de las ciencias sociales no hay indagación que no promueva una modificación; es decir, el solo hecho de explicar, por ejemplo, un test al sujeto, si bien el test no tiene una finalidad terapéutica, produce sin embargo una modificación en el sujeto. Podríamos decir que la relación establecida es la modificadora. Esto fue postulado en primer término por Freud y reforzado por Kurt Lewin.

Otro de los conceptos básicos incluidos en nuestro ECRO es el de *grupo interno*, lo que nos permite definir la psicología como psicología social. Esto fue visto por Freud ("Psicología de las masas y análisis del yo"), si bien no continúa desarrollando esta línea de pensamiento.

Entendemos el grupo interno como un conjunto de relaciones internalizadas, es decir, que han pasado del "afuera" al mundo interno y se encuentran en permanente interacción. Son relaciones sociales internalizadas que reproducen en el ámbito del *Yo* relaciones ecológicas.

Hemos dicho ya que la Psicología Social consiste en la indagación de las formas de interacción. Para esta indagación hemos construido un esquema titulado del *cono invertido* en el que registramos como modalidades de interacción u observables, particularmente dentro del grupo operativo, los procesos de: Afiliación - Pertenencia - Cooperación - Pertinencia - Comunicación - Aprendizaje - Telé. Conceptos éstos que desarrollaremos en forma particular cuando tratemos de grupo operativo.

Lo llamamos grupo operativo porque apunta hacia una dirección determinada para comprenderla y dirigirla, siendo el grupo nuestro instrumento para el logro de una tarea.

Otro tema que desarrollaremos extensamente en relación con el grupo operativo es si se trata o no de un grupo terapéutico, entendiendo que toda conducta desviada surge de un trastorno del aprendizaje, de un estancamiento en el aprendizaje de la realidad. El grupo operativo, en la medida en que permite *aprender a pensar*, permite vencer, a través de la cooperación y la complementariedad en la tarea, las dificultades del aprendizaje. Es decir, que el grupo operativo ayuda a superar el estan-

camiento enriqueciendo el conocimiento de *sí* y del *otro* en la tarea; de allí que sea terapéutico en el sentido de que permite la superación de trastornos en el aprendizaje, en el pensar, en el contacto con la realidad.

La terapia no es el objetivo principal del grupo operativo de aprendizaje, pero algunas de sus consecuencias pueden ser consideradas terapéuticas en la medida en que instrumentan al sujeto para *operar* en la realidad.

El grupo operativo, como técnica, ayuda a resolver las dificultades internas de cada sujeto, los estancamientos y el pensamiento dilemático, haciéndolo dialéctico, a través de una tarea en la que está incluido el esclarecimiento de las resistencias al aprendizaje como cambio. La resolución dialéctica instrumenta, como hemos dicho, para el enfrentamiento de esa nueva situación.

En el grupo operativo nos proponemos construir un ECRO común ya que hay una unidad del enseñar y el aprender. El ECRO como instrumento único, unidad operativa, está orientado hacia el *aprendizaje y la tarea*. El ECRO nos permite una comprensión *horizontal* (las relaciones sociales, la organización y el sistema social) y *vertical* (el individuo inserto en este sistema) de una sociedad en permanente cambio y los problemas de adaptación o de relación del individuo con su medio.

Como instrumento permite una *planificación* del abordaje del campo u objeto de conocimiento, el que previamente ha sido definido como el *hombre en situación*, en su interacción con el medio. *Planificación* implica: *estrategia, táctica, técnica y logística*. La construcción de un ECRO nos obliga a la definición del *campo operacional*, de la *metodología* y a una *evaluación* de la operación. Se trata de un trayecto dialéctico, cuyo problema final consiste en la exacta ubicación de los elementos integrantes.

La construcción de un Esquema Conceptual, Referencial y Operativo nos conduce a una actitud de autocrítica, no sólo desde el punto de vista de las rectificaciones que se dan por la síntesis de teoría y práctica, sino por lo que denominamos *análisis sistémico* y *análisis semántico* del ECRO. Es decir, una filosofía de la ciencia que incluiría: a) una *epistemología* con una definición de lo que es el conocimiento y el criterio de verdad (operatividad); b) una *metodología*, indagación de los mé-

todos incluidos en el ECRO; c) una *sistematología*, estudio del ECRO como *sistema* complejo de conceptos. A eso denominamos análisis sistémico, que puede ser *intrasistémico*, y estudiamos su articulación y coherencia interna, o *intersistémico*, analizando su relación con otros ECRO. Análisis *semántico* es el análisis de la relación signo-significado de ese lenguaje.

Todo esquema conceptual, referencial y operativo tiene un aspecto *superestructural* y otro aspecto *infraestructural*. Lo superestructural está dado por los elementos conceptuales y lo infraestructural por los elementos emocionales, motivacionales, es decir, lo que nosotros denominaríamos verticalidad del sujeto, elementos éstos surgidos de su propia experiencia de vida y que determinan las modalidades del abordaje de la realidad. Un análisis coherente de nuestro ECRO nos obliga siempre, como operadores sociales, a intentar esclarecer tanto los aspectos superestructurales como los aspectos infraestructurales.

EL CONCEPTO DE PORTAVOZ¹

Habíamos quedado en la clase anterior en la definición de algunos conceptos básicos de la teoría de los grupos operativos. Nos detuvimos en la definición de lo que denominamos unidad de trabajo con sus componentes: el *existente*, la *interpretación* y el *nuevo emergente*. Mencionamos también el concepto de *portavoz* al que definimos como aquel integrante que se desempeña como *vehículo* de esa cualidad nueva que es el *emergente*. Es decir que a la unidad de trabajo compuesta por esos elementos se le suman entonces los conceptos de *emergente* y *portavoz*, que complementan la unidad, que trabajan en el mismo contexto.

El portavoz es aquel que en el grupo, en un determinado momento dice algo, enuncia algo, y ese algo es el signo de un proceso grupal que hasta ese momento ha permanecido latente o implícito, como escondido dentro de la totalidad del grupo. Como signo, lo que denuncia el portavoz debe ser decodificado, es decir, hay que quitarle su aspecto implícito. De esa manera es decodificado por el grupo —particularmente por el coordinador— que señala la significación de ese aspecto. El portavoz no tiene conciencia de enunciar algo de la significación grupal que tiene en ese momento, sino que enuncia o hace algo que vive como propio.

¹Transcripción textual de la clase N° 5 del curso de 1er. año de 1970, dictada en la Primera Escuela Privada de Psicología Social por el Dr. Enrique Pichon-Rivière. Publicado por gentileza de Marcelo, Joaquín y Enrique Pichon-Rivière (h.), a quienes agradecemos su autorización. Reproducido de la revista *Temas de Psicología Social*, Año 2, N° 2, noviembre de 1978.

Hemos sostenido siempre, y quizás ése ha sido nuestro mayor aporte a la teoría de los grupos familiares, que el sujeto que enferma es el portavoz de la ansiedad, de las dificultades de su grupo familiar. ¿En qué sentido? El enfermo, el alienado, es él, pero su enfermedad, su conducta desviada, es la resultante de la interacción familiar, de la forma alienizante de relacionarse entre los integrantes de ese grupo; por eso emerge la enfermedad de uno de ellos como conducta desviada. Esa enfermedad es un hecho concreto que nos remite como signo a un proceso implícito, las relaciones familiares, las características alienantes de la interacción de ese grupo, el monto de angustia que existe en ese grupo. Así emerge la enfermedad por intermedio del portavoz, el que por el solo hecho de enfermarse denuncia que algo anda mal.

A veces no hay un solo portavoz sino varios, cuyas palabras y acciones proporcionan elementos para descifrar, para armar un rompecabezas en ese momento del acontecer grupal subyacente y que no tiene posibilidades de emerger de otra manera.

Este es un concepto muy importante, porque es el aspecto de la situación grupal que no emerge por sí solo sino a través de un proceso concreto que le da las posibilidades de emerger y así nos encontramos con un hecho nuevo. Por ejemplo, en el caso de la enfermedad, es un hecho concreto que nos remite como signo a un proceso implícito, como hemos dicho, las relaciones familiares, las características alienantes de la interacción y el monto de angustia que existen en el grupo. Así emerge la enfermedad por intermedio del portavoz señalado, el enfermo denuncia que algo anda mal, es decir, es el portavoz de la enfermedad de un grupo. El enfermo, el alienado, su enfermedad, su conducta desviada, es la resultante de la interacción familiar, de las formas alienizantes de relacionarse entre sí de los integrantes de ese grupo. La acción del portavoz es una acción compleja en la cual no deja de colaborar con los integrantes del grupo, operando como denunciador de la enfermedad grupal.

¿Qué sucede en los grupos operativos de aprendizaje? Lo mismo que en los grupos familiares, sólo que aquí no se trata de la enfermedad sino de una modalidad cualquiera de enfrentar la tarea. Frente a esta tarea o frente al grupo como totalidad los integrantes experimentan ciertos signos de fantasías inconscientes que en ese momento son compartidas. El porta-

voz es aquel miembro que por su historia personal, por sus características, puede expresar algo que permite descifrar el proceso latente. Entonces el concepto de portavoz es fundamental porque permite descubrir quién es el denunciador de los aspectos latentes; usamos una palabra común diciendo que el portavoz en ese momento es una especie de "alcahuete" personal, es el que denuncia el tipo de enfermedad. Es decir, que su *verticalidad*—y con el término verticalidad designamos su historia, sus experiencias, circunstancias personales— se articula con la horizontalidad grupal, lo que en ese momento constituye el común denominador de la situación, lo compartido consciente o inconscientemente por todos. Es decir, que empiezan a darse dos aspectos fundamentales y que deben esclarecerse por el señalamiento y la interpretación. La verticalidad es la posición o actitud de un miembro del grupo que trata el acontecer del grupo de una manera vertical. La verticalidad está constituida por aquello que le permite captar la situación patológica y la pone en evidencia, verticalidad en el sentido direccional y en el sentido directo.

Alumna: (pide al profesor que aclare los términos verticalidad y horizontalidad).

Profesor: En el momento en que verticalidad y horizontalidad se juntan, en ese momento determinado, se constituye la *operación* del grupo, se juntan los dos vectores que constituyen lo esencial del grupo operativo. La operación grupal...

Alumno: ¿Y qué es lo que constituye la horizontalidad?

Profesor: La horizontalidad constituye la manera de expresarse el grupo, como un todo perteneciente a la totalidad del grupo, la horizontalidad es eso. En realidad, verticalidad y horizontalidad son unidades de trabajo. Se llaman en general unidades de trabajo cuando operan de una manera complementaria, cuando verticalidad y horizontalidad coinciden en un momento dado por la sumación de los elementos que constituyen la unidad; es todo un conjunto operativo.

Alumna: Por separado, entonces ¿qué es verticalidad y qué es horizontalidad?

Profesor: Lo verbal es dado en el grupo como una actitud vertical en el sentido real de la palabra, donde el conocimiento o el aporte es dado en una forma vertical (personal).

Alumna: La verticalidad y la horizontalidad en la ense-

ñanza, ¿qué relación tiene eso con lo que estamos hablando ahora, cuál es la relación de las dos conjunciones?

Profesor: La relación de las dos conjunciones es la función de coincidencia, que, cuando opera o se da, forma un contexto total que incluye la operación que se realiza en el grupo, esto cuando lo vertical y lo horizontal son coincidentes. Cuando no se da, la operación no se realiza en una forma, digamos, operativa, eficaz.

Alumno: Doctor, ¿nos puede dar un ejemplo?...

Profesor: Un grupo que está realizando una tarea determinada, una tarea en que si bien hay elementos de verticalidad, y que quiere decir que son elementos importantes que dan en la dirección de una verticalidad constante, y si eso no coincide con una horizontalidad no tenemos tarea.

La verticalidad y la horizontalidad en el sentido real de la palabra sería el dato dado en términos de verticales, *personales*, mientras que la horizontalidad se da no en términos personales directos sino concordantes (lo horizontal en lo grupal), lo coincidente en los integrantes del grupo. Por ejemplo, la verticalidad se daría por el aspecto direccional dentro de la propia tarea grupal, sería un pasaje ajustado en el fútbol, supongamos que la pelota es tirada en la dirección justa y se puede retomar para un ajuste, para una nueva marcha del juego; la horizontalidad sería cuando este ajuste mutuo se da y entonces tenemos una operación donde la suma de la velocidad de lo vertical se entrecruza con lo horizontal y forman una tarea conjunta que puede llegar a ser operativa si el ajuste es perfecto en tiempo y espacio.

Alumno: ¿Lo vertical sería los aportes individuales y lo horizontal sería el encadenamiento de los aportes individuales?

Profesor: Más o menos, como un resultado. Siempre pensando en que esto es como operación, pero el ajuste de las dos dimensiones es un momento dado, un momento especial donde la acción se cumple. Es un concepto bastante abstracto pero una vez logrado da lugar a la comprensión de los fenómenos grupales.

Alumna: ¿Por qué el portavoz es testigo de una situación patológica?

Profesor: El portavoz no es testigo, el portavoz es el emi-

sario de una situación dada, portavoz del mensaje consciente o inconsciente para lograr una situación penetrante...

Alumno: Doctor, ¿el portavoz deviene de una trayectoria vertical, dentro del grupo en un determinado momento corta el plano horizontal de la tarea grupal y aparece como portavoz? No sé si me explico. ¿Un integrante del grupo viene con una trayectoria vertical y como portavoz corta el plano horizontal de la tarea del grupo? ¿Sería el mecanismo que se da para que un miembro se erija en portavoz?

Profesor: Un miembro se erige en portavoz sin factores operativos pero fundamentalmente porque es portavoz de la estrategia digamos del equipo; un equipo de fútbol con estrategia tiene varios portavoces que son aquellos que llegan a una situación determinada, que la explicitan en la maniobra que realizan; aquel que se encarga de realizar la producción exacta, el rol, es portavoz de un juego muy complejo dentro del equipo, que lo hace depositario de la producción posible.

Alumno: El portavoz cortando el pleno de la horizontalidad del grupo...

Profesor: Si el portavoz corta la horizontalidad del grupo está realizando una tarea de sabotaje para su grupo o de defensa para el enemigo, porque corta la estrategia que estaba en funcionamiento, no permite que se ejecute la tarea, sino que está cortando una actitud posible que él hace imposible por su actuación. Es un saboteador en cierto sentido, se dan los saboteadores como lo es aquel que tiene la posibilidad de realizar una tarea y la impide por sí mismo.

Otro alumno: Creo que él no se refería a cortar en el sentido de sabotear, él preguntó lo siguiente: si el portavoz actúa en una dirección vertical en un momento dado del grupo y cuando esa posición se encuentra con la horizontalidad del grupo eso es lo que usted llama unidad de trabajo.

Profesor: Al contrario, es un nuevo obstáculo.

Alumno: El portavoz plantea un nuevo emergente, entonces el grupo se pone a trabajar hasta llegar a la horizontalidad sobre ese emergente, es así pero conjunto...

Profesor: Sí, siempre es conjunto.

Alumna: El portavoz viene a ser un emergente de la horizontalidad y la verticalidad; entonces, cuando se produce esa conjunción, ¿aparece el portavoz del grupo?

Profesor: Este es un problema muy importante...

Alumno: No podría, dada la situación que se ha creado, sacar de esa situación particular qué es la verticalidad, qué es la horizontalidad, y quiénes son los portavoces, aquí concretamente. Es decir, yo pienso que en este momento dado se está dando una situación de verticalidad y horizontalidad; entonces sería precioso para nosotros determinar quién es el que asume la posición vertical y quiénes somos los que asumimos la posición horizontal.

Profesor: Más importante sería si Ud., la señalara.

Alumno: A mí me parece que en este momento Ud. está jugando el papel vertical y todos nosotros, que somos un conjunto, el papel horizontal, y en el momento en que todos nosotros llegamos a comprender lo que Ud. nos quiere decir entramos en el momento óptimo de trabajo. Mientras eso no sea claro, surgen los portavoces digamos, que quieren clarificar o comprenden mal las cosas; acá me dicen que pueden ser portavoces de la dificultad...

Otro alumno: La reelaboración se realiza en el grupo operativo.

Profesor: Es importante todo lo que están diciendo porque esto es trabajo también, es decir, estamos en trance de realizar una operación. Ahora, siempre con el ejemplo del fútbol, cuál es la manera de operar con horizontalidad y verticalidad, para lograr el máximo de operatividad que es el gol. Cuando coinciden exactamente los vectores verticales y horizontales para una tarea determinada, es decir, que están todos en una misma dirección o en el mismo training de realizar una operación positiva para su equipo, aquí es cuando se da realmente la operatividad de un grupo operativo, cuando la verticalidad y horizontalidad juegan de tal manera que son coincidentes los momentos de trabajo, los momentos de ataque, defensa, en un partido de fútbol.

Alumno: Doctor, a ver si yo interpreto, la verticalidad se da en todos los integrantes del grupo, en mayor o menor medida, pero sucede que la horizontalidad es común para todos los integrantes; pero llega un momento en que la verticalidad de cada uno de los integrantes ha llegado a ese punto común de horizontalidad. Ese es el momento de operatividad en donde surge el portavoz y pone de manifiesto esa conjunción, la verticalidad de cada uno con la horizontalidad común al grupo.

Profesor: El momento es suma de horizontalidad y verticalidad para realizar una tarea determinada.

Alumno: Yo a lo que me refiero es a lo siguiente: que la verticalidad y la horizontalidad se pueden dar en mayor o menor medida en todos los individuos de un grupo, mientras que la horizontalidad es común a todo el grupo; entonces en el momento en que se produce la conjunción de todas las verticalidades de cada individuo y la horizontalidad común del grupo surge el portavoz para poner de manifiesto esa verticalidad, o sea... (hablan varios a la vez).

Alumno: En un equipo de fútbol el portavoz no puede ser el D.T. que se reúne para conversar, es decir, que plantea el nuevo problema. El D.T. plantea el nuevo emergente que él tiene con sus jugadores; tiene los elementos nada más; después tienen que desarrollar una tarea de 90'; del resultado de esta tarea de 90' puede venir la horizontalidad o no, porque se puede haber perdido, porque hubo un jugador que fue a menos porque había otro que estaba lesionado y no tuvo la colaboración adecuada.

Profesor: Esos son los momentos esenciales de la estrategia...

Alumno: Claro, eso... pero si suponemos que todos fueron al frente, que si había alguno que estaba lesionado físicamente por alguna razón, y por alguna razón tuvo compañeros que colaboraron con él y dentro de todo su tarea resultó efectiva, se llegó al resultado de haber ganado el partido y se dio la horizontalidad... (hablan varios a la vez).

Profesor: La verticalidad y la horizontalidad son procesos que no están de entrada completamente configurados sino que se van configurando poco a poco; es como cuando se está preparando una situación de gol. Uno de los signos más característicos de esa situación es cuando los jugadores de un equipo determinado realizan pases perfectos a los jugadores del otro equipo; es como un acto de sabotaje, no es consciente, pero lo va acercando al gol y la situación es sentida. Es decir, que es una situación dinámica muy difícil de referir en términos concretos, es un acto completamente dinámico de separación, con determinadas estrategias. O sea, no tiene una táctica y menos una logística; los jugadores de fútbol no participan en las situaciones logísticas que son la preparación del gol. Todo esto

sirve de modelo para comprender todo proceso grupal, todo tipo de tarea.

Son los vectores de aprendizaje; cuando en un aprendizaje se logra lo vertical y lo horizontal, estamos muy cerca del éxito en el aprendizaje de una determinada cosa.

Profesor (respondiendo a una pregunta): El aprendizaje es grupal porque está logrado por el intercambio de elementos existentes. En el problema del aprendizaje lo importante es eso, poder lograr los propósitos del grupo, enseñar algo, cómo enseñar; todo enseñar es un aprender: cómo aprender para enseñar...

Habíamos llegado al asunto del portavoz que es aquel que en un grupo en un determinado momento dice algo, enuncia algo, y ese algo es el signo de un proceso grupal, es como un descubrimiento. Como signo, lo que enuncia el portavoz puede ser decodificado por el grupo y particularmente por el coordinador; el portavoz no tiene conciencia en el momento de enunciar algo de la significación grupal que tiene ese algo, sino que enuncia o hace algo que vive como propio.

Repito: en la teoría de los grupos familiares, el sujeto que enferma es el portavoz de las ansiedades, de las dificultades de su grupo familiar. ¿En qué sentido? El es el enfermo, el alienado, pero su enfermedad, su conducta desviada, es la resultante de la interacción familiar. Es decir, en una familia que enferma, si bien el que enferma puede ser portavoz, es producto de las dificultades totales del grupo que interacciona de una manera particular. Surge la enfermedad en uno de ellos como conducta desviada; esa enfermedad es un hecho concreto que nos remite como signo a un proceso implícito, las relaciones familiares, las características alienantes de la formación de ese grupo, el modo, la angustia que existe en ese caso. Así emerge la enfermedad por intermedio del portavoz, la emergencia de esa enfermedad se debe a que el portavoz se hace cargo de la situación y enferma. Por el solo hecho de enfermarse denuncia que algo anda mal. A veces no hay un solo portavoz sino varios cuyas palabras y reacciones son elementos para descifrar el rompecabezas de ese acontecer grupal subyacente y que tiende a emerger.

¿Qué sucede en el grupo operativo? Lo mismo que en los grupos familiares, sólo que aquí no se trata de la enfermedad sino de una modalidad cualquiera de la enfermedad, la tarea,

el aprendizaje, etc. Frente a esta tarea, frente al grupo como totalidad, los integrantes experimentan siempre un tipo de fantasía inconsciente que en ese momento es compartida. El portavoz es aquel miembro que por su *historia personal*, por sus características, puede enunciar algo que permite descifrar el acontecer grupal latente. Es decir, su *verticalidad* (con eso designamos *su historia, su experiencia, sus circunstancias personales*) se articula con la horizontalidad grupal, que en ese momento constituye el común denominador. El resultado de esta interacción se articula con sus modelos internos.

Podemos decir que hay un *reencuentro inconsciente* que lo sensibiliza particularmente ante la situación y lo empuja a denunciarla de alguna manera. El portavoz denuncia su problemática, pero *puede* denunciarla porque es, en cierta medida y en ese momento, quien vive, siente en mayor o menor grado, con mayor intensidad esta problemática que los otros integrantes del grupo. De allí que se lo tome como manifestación no sólo de un acontecer individual, sino de un acontecer grupal. *Lo vertical viene a ser lo personal; lo horizontal es lo grupal, lo compartido*. Lo vertical es lo personal, lo histórico que se actualiza, lo horizontal es lo *presente*, lo grupal.

Entramos en el esquema del cono, que es en realidad el esquema de toda tarea. La constatación sistemática de estos fenómenos grupales, de ciertas direcciones, de ciertas modalidades de interacción que se dan en un grupo operativo, nos ha permitido construir una escala de evaluación sobre la base de la observación de los modelos de conducta grupales. Esta escala es nuestro punto de referencia para interpretar fenómenos grupales.

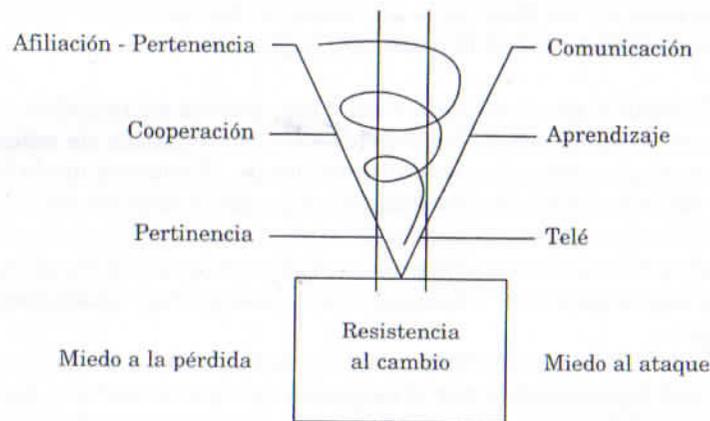
Todo lo que sucede en un grupo y su manera de manejarse puede ser representado por el esquema del cono invertido. Ese cono invertido tiene ya una historia, señala una situación espiralada que va a dar en un punto determinado en el que se plantea la resistencia al cambio. El trabajo grupal configura la espiral que se va internando poco a poco utilizando los vectores de interpretación para poder llegar al núcleo donde reside la resistencia al cambio. Todo aprendizaje produce una vivencia de miedo a la pérdida y de miedo al ataque que son los puntos importantes de solución en el proceso de aprendizaje.

Hay pues un miedo a la pérdida de lo ya logrado y el temor de perder las defensas (miedo al ataque). Ambos constituyen los miedos básicos que obstaculizan todo aprendizaje.

Vectores:

Afiliación, consideramos aquí aquellos fenómenos con una pertenencia no lograda, y volvemos al fútbol: afiliados son los hinchas pero que no juegan. La *Pertenencia* consiste en el sentimiento de pertenecer a un grupo determinado, a un equipo determinado, donde se ve como una afiliación más intensa, hay una mayor identificación con los procesos grupales, y en lo referente a su tarea, su trabajo se realiza con una intensidad mayor, determinada por ese sentimiento; hay un clima de seguridad que favorece la tarea.

Esquema del cono invertido



El otro vector está dado por la *cooperación*. La cooperación es el elemento que existe en toda tarea grupal y que se expresa por la manera como los miembros de un grupo, después de su pertenencia, adquieren por la cooperación la misma dirección para su tarea. Son co-operadores de ese grupo y cooperan en una misma dirección. Un grupo cualquiera que trabaja con cooperación integra las distintas operaciones.

Otro vector a considerar es la *pertinencia*; se trata de un elemento poco utilizado en la evaluación de cualquier tarea.

Ser pertinente en una tarea determinada es sentirse, ubicarse direccionalmente sobre la tarea. Hay un criterio de utilidad, de *centralidad* sobre el trabajo a realizar colectivamente; es decir, la mayor pertenencia y cooperación tienen valor si hay *pertinencia*. Ahora vamos a ver una serie de vectores que sumados son índices operativos para cualquier tipo de trabajo. Sobre estos vectores se van a analizar algunos aspectos de las dificultades que tienen a pertenecer, a cooperar y a tener una pertinencia adecuada.

En el otro lado del cono, en el esquema, tenemos la comunicación, el aprendizaje y el otro vector llamado telé. En el vector de la *comunicación* consideramos lo que es el proceso de comunicación; se trata de la emisión de una serie de señales, de un intercambio entre un emisor y un receptor, con un proceso de codificación y de decodificación. El resultado es la información. En este proceso consideramos la influencia del factor *ruido* o factor 3 (el tercero) que interrumpe la comunicación. Tomemos el ejemplo más común: el teléfono. Dos personas hablan —hay un emisor, un receptor, un canal—; se oye un ruido cualquiera que puede dar la idea de que alguien está escuchando; inmediatamente se intensifica la codificación, se habla un lenguaje secreto por temor a la presencia del tercero. En ese momento nos encontramos con ese factor perturbador de la comunicación y que puede operar en cualquier sistema. El conjunto de comunicación se perturba en alguno de los vectores haciendo del proceso de comunicación un proceso complejo y muchas veces difícil de manejar por la intervención de ese factor perturbador.

Lo mismo sucede con el aprendizaje; hay ruidos que son *obstáculos*, interfieren el proceso y ésta se estanca por intromisión de aspectos colaterales. Entendemos por *aprendizaje* la posibilidad de abordar un objeto, apoderarse instrumentalmente de un conocimiento para poder operar con él, lograr una incorporación. Esto implica un cambio con su secuela de resistencia.

El factor *telé*, enunciado así por J. L. Moreno, psicólogo norteamericano y rumano, residente en EE.UU. Según Moreno la telé consiste en la capacidad o disposición que cada uno de nosotros tiene para trabajar con otros, telé positiva y telé negativa, que van a dar los factores afectivos y el clima afectivo. El poder decir “yo quiero trabajar con fulano” y “no puedo tra-

bajar con el otro", es decir, que alguien le obstaculiza la tarea; por un proceso de reconocimiento, de reencuentro con personas que son representantes inconscientes, emerge este factor que puede favorecer la tarea o, por el contrario, ser un obstáculo. Por supuesto que a mayor telé positiva el proceso de aprendizaje y el clima total del grupo adquieren una estructura especial, una disposición a la tarea. El campo de trabajo en esa dirección es tanto más favorable cuanto más se manifieste la telé positiva. Para terminar, la telé negativa es aquella que se puede detectar a través de tests también creados por Moreno, que dan la posibilidad de un trabajo, de un grupo de trabajo; por medio de tests sociométricos se mide este grado tan importante, que puede ser muy negativo o muy positivo. Es decir, que la telé negativa es la medida de las dificultades que cada uno tiene del trabajar con el otro, del rechazo, y la positiva es la posibilidad que tiene de trabajar con el otro, de aceptación del otro; allí realmente se da la medida de lo que llamamos telé, que constituye un signo de trabajo.

Sociología
psicología

HISTORIA DE LA TECNICA DE LOS GRUPOS OPERATIVOS¹

Hoy trataremos de terminar con la exposición de los aspectos teóricos de los grupos operativos. Los grupos operativos se definen como *grupos centrados en la tarea*. Ahora, ¿por qué esta insistencia? Por el hecho de que los grupos en general se clasifican según la técnica de abordaje de los mismos. Observamos que hay técnicas grupales centradas en el individuo: son algunos de los llamados "grupos psicoanalíticos o de terapia", en los que la tarea está centrada sobre aquel que para nosotros se llama *portavoz*. Nuestra posición ante esta técnica es de crítica en tanto entendemos que desde esa perspectiva la situación grupal no es comprendida en su totalidad, sino que la puntería de la interpretación va dirigida a aquel que enuncia un problema que generalmente es considerado personal, no incluyendo en la problemática al resto.

El otro tipo de técnica es la del "grupo centrado en el grupo", en el análisis de la propia dinámica. Técnica que está inspirada en las ideas de Kurt Lewin, en la que se considera al grupo como una totalidad. No incluyen sin embargo el factor último que hemos señalado nosotros, la relación sujeto-grupo, verticalidad-horizontalidad, originando así los "grupos centrados en la tarea".

Para nosotros la tarea es lo esencial del proceso grupal;

¹Clase dictada por el Dr. Enrique Pichon-Rivière el 13 de mayo de 1970. Publicado por gentileza de Marcelo, Joaquín y Enrique Pichon-Rivière (h.), a quienes agradecemos su autorización. Reproducido de la revista *Temas de Psicología Social*, Año 4, N°3, setiembre de 1980.