

Colección Psicología Contemporánea

**Enrique Pichon-Rivière**

**El proceso grupal**  
**Del psicoanálisis a la psicología social (I)**

Ediciones Nueva Visión  
Buenos Aires



de Rosario y en algunos sitios concurridos por estudiantes se colocaron afiches para hacer la publicidad de la experiencia.

B) La operación propiamente dicha siguió los siguientes pasos: 1) En el aula magna de la Facultad de Ciencias Económicas, el coordinador general de la operación desarrolló el significado de la experiencia, dando algunos temas que fueron elaborados posteriormente en los grupos. En el total del público concurrente se contaban profesores, estudiantes universitarios, de ciencias económicas, psicología, filosofía, diplomacia, medicina, ingeniería, etc., así como autodidactas, artistas, deportistas y público en general. 2) Primera sesión de grupos heterogéneos que se reunieron al finalizar dicha exposición con un promedio de nueve miembros por grupo, elegidos al azar. Los mismos fueron conducidos por un coordinador, contando cada uno con la presencia de uno o dos observadores. El coordinador actuaba como orientador, favoreciendo la comunicación intragrupal y tratando de evitar la discusión frontal. El observador registraba todo lo que acontecía en el grupo a través de un enfoque panorámico. Estas sesiones tuvieron una duración de cuatro horas, funcionando un total de quince grupos heterogéneos. 3) Reunión del equipo IADES con el coordinador general, a efectos de controlar y analizar la tarea realizada hasta ese momento, resumiendo en particular la labor efectuada en los grupos. 4) Segunda sesión de los grupos heterogéneos con los mismos participantes. Tanto el coordinador como el observador ya habían analizado las tareas de la sesión anterior y enfrentaban al grupo con una creciente capacidad de comprensión. 5) Nueva reunión del grupo IADES con el coordinador general, para controlar la segunda sesión de los grupos heterogéneos. 6) El doctor Pichon-Rivière vuelve a exponer ante el público en el aula magna citada, con asistencia de un número mayor de personas. El carácter de este paso de la experiencia evidencia un cambio radical con el anterior; la concurrencia esta vez funcionó como grupo y no como público. La finalidad de esta reunión era traer el material trabajado por grupos y crear una situación en espejo, en la que los miembros se "reconocen" como individuos separados y como integrantes de los grupos, a través de los diferentes temas emergentes. 7) Sesiones de grupos homogéneos; funcionaron en total: cinco grupos de medicina psicosomática, tres de

psicología, uno de boxeadores, uno de estadística, uno de pintores y uno de corredores de seguros. 8) Tercera sesión de control del equipo IADES con el coordinador general. 9) Última exposición del doctor Pichon-Rivière, en la que participaron integrantes de grupos homogéneos y heterogéneos.

C) Intervalo entre esta experiencia y una próxima a realizarse. Queda funcionando en el Instituto de Estadística de la Facultad de Ciencias Económicas, a manera de departamento de relaciones públicas, una secretaría que establece contacto entre quienes desean informes y el IADES. En este tiempo se espera la formación de grupos. Varios ya funcionan. Uno está formado por estudiantes porteños que estudian en Rosario. Otro quedó integrado en aquella ciudad dispuesto a trabajar en encuestas sociales. Existen también otros dispuestos a operar frente a problemas concretos que atañen a la comunidad rosarina (entre ellos hay estudiantes de medicina, arquitectura, estadística e ingeniería) en el terreno de las relaciones humanas, las relaciones industriales y la enseñanza.

Esta didáctica que promueve Pichon-Rivière es interdisciplinaria, acumulativa, interdepartamental y de enseñanza orientada.

La didáctica interdisciplinaria se basa en la preexistencia en cada uno de nosotros de un esquema referencial (conjunto de experiencias, conocimientos y afectos con los que el individuo piensa y hace) y que adquiere unidad a través del trabajo en grupo, promoviendo a la vez, en ese grupo o comunidad, un esquema referencial operativo sustentado en el común denominador de los esquemas previos.

Una de las definiciones clásicas de la didáctica es la de desenvolver aptitudes y comunicar conocimientos. En la didáctica interdisciplinaria se cumplen funciones de educar, de despertar interés, instruir y transmitir conocimientos, pero por medio de una técnica que redunde en economía del trabajo de aprendizaje, puesto que al emplear ese método acumulativo mencionado, la progresión no es aritmética sino geométrica.

La didáctica interdisciplinaria propicia la creación de departamentos, donde los estudiantes de las distintas facultades concurren a estudiar determinadas materias comunes a sus estu-

dios; es decir, que tendríamos así la conjunción de los diversos grupos de alumnos en un mismo espacio, creando interrelaciones entre ellos.

Esta orientación, con diferencias de intensidad, existe en algunos colegios y universidades extranjeros, que han sentido la necesidad de fundamentar una enseñanza más vocacional y sintética. Tomando estos elementos históricos en forma ordenada, podemos señalar algunas etapas primordiales de su desarrollo:

- 1) Departamento especializado.
- 2) Comités de articulación interdepartamental y otros dispositivos de coordinación, agrupando a representantes de distintas disciplinas.
- 3) Un coordinador o encargado de establecer enlaces entre las distintas disciplinas, tal como existe actualmente en la escuela de periodismo de Yugoslavia; un método de enseñanza orientada, en que la articulación se revela muy fecunda, al orientar en un sentido la tarea específica de enseñanza de diversas disciplinas, como se aplica por ejemplo, en la escuela de Ciencias Políticas en la Universidad de Princeton y en Ouro Preto (Brasil).
- 4) El método llamado interdisciplinario. En el colegio arriba mencionado también se hicieron tentativas, pero sin centrar el problema alrededor de un esquema referencial dado.
- 5) La didáctica interdisciplinaria ha sido tema de esta experiencia de Rosario. Allí los departamentos aludidos funcionarían bajo la dirección del profesor de la materia, que se encargaría de instruir a su equipo de jefes de trabajo o monitores. Éstos, a su vez, serían los encargados de transmitir el conocimiento concreto a los estudiantes, tal como lo realizamos los autores en la Escuela Privada de Psiquiatría del IADES (1959). De esa forma, el profesor queda en condiciones de poder perfeccionar e investigar en la materia a su cargo.

En Rosario se empleó como estrategia la creación de una situación de laboratorio social; como táctica, la grupal y como técnica la de grupos de comunicación, discusión y tarea.

Sabido es que en sociología es posible efectuar experimentos que se pueden calificar tan legítimamente de científicos como los hechos en física o en química. Y el llamado laboratorio social

está constituido por la reunión, en un mismo equipo de trabajo, de personas deseosas de traer a la comunidad que las rodea cierto número de modificaciones de actitudes, sobre la base de un estudio detallado de la situación y por medio de un programa de acción racionalmente concebido. El laboratorio social, pues, no se limita a una breve sesión de trabajo, durante la cual los participantes discuten en común los proyectos previstos. Dicha sesión es generalmente la fase decisiva de la organización del laboratorio, en el que la acción y la investigación son inseparables.

Ahora bien, los grupos de discusión y tarea, en los que se estructuran mecanismos de autorregulación, son puestos en funcionamiento por un coordinador, cuya finalidad es lograr una comunicación dentro del grupo que se mantenga activa, es decir, creadora.

La misma comprende el estudio en detalle, en profundidad y en el ámbito total, de todas las partes de un problema, a los efectos de ayudar a solucionarlo en forma eficaz. Surge de esta definición —y esto es realmente lo más importante— la necesidad de trabajar en grupos formados por integrantes de diversas especialidades (heterogéneos) que competen al problema que se va a estudiar. La indagación operativa puede dar bases sólidas como para tomar decisiones, lo que aumenta considerablemente la efectividad. Su método consiste, entre otras cosas, en observar los elementos comunes a cierto tipo de problemas y analizar las posibles soluciones; aun en los casos en que no se introduzcan nuevos medios, busca la optimización de los ya existentes. El terreno en el que más frecuentemente se ha utilizado la indagación operativa es el de los llamados problemas ejecutivos que surgen de la necesidad de división, especialización y coordinación de las tareas comerciales e industriales. Otro terreno de aplicación preferencial —y en el cual se inició organizadamente esta clase de estudios— es el de la resolución de problemas de logística, táctica y estrategia militar.

En estas técnicas grupales la función del coordinador o copensor consiste esencialmente en crear, mantener y fomentar la comunicación, llegando ésta, a través de un desarrollo progresivo, a tomar la forma de una espiral, en la cual coinciden didáctica, aprendizaje, comunicación y operatividad.

6) La indagación de la acción (*action research*), verdadera indagación operativa, toma por tarea el esclarecimiento de las operaciones que acontecen y tienen vigencia en el ámbito del grupo. Es así como se logra una comunicación operante, una planificación y una estrategia que condicionan tácticas y técnicas de decisión y de autorregulación.

7) Los sistemas referenciales correspondientes a estos grupos son indagados tanto en su estructura interna (análisis intrasistémico) como en sus relaciones con los sistemas de otros grupos (análisis intersistémicos). Entre otras cosas pueden descubrirse sistemas cerrados, estereotipados, así como sistemas abiertos, o con cierres transitorios, pudiendo, por el grado de ansiedad implicado, transformarse en sistemas rígidos, que actúan como círculos viciosos. La tarea esencial del coordinador es dinamizar, resolviendo discusiones frontales que ocasionan el cierre del sistema, pudiendo utilizarse al observador como observador participante en situaciones donde el cierre amenaza toda la operatividad del grupo.

Los grupos pueden ser más o menos heterogéneos (por ejemplo: estudiantes de distintas facultades) o más o menos homogéneos (estudiantes de una misma facultad); la experiencia señala la utilidad de los grupos heterogéneos en tareas concretas, donde frente a una máxima heterogeneidad de los componentes se puede lograr una máxima homogeneidad en la tarea, midiéndose la eficiencia del grupo en términos dados por variantes cuantitativas de estos principios.

8) Otro fenómeno observado, y que se transforma en un vector de interpretación, es que el pensamiento que funciona en el grupo va desde el pensar vulgar o común hacia el pensamiento científico, resolviendo las aparentes contradicciones y estableciéndose una secuencia o continuidad genética y dinámica entre uno y otro. Es tarea importante del coordinador señalar un punto de partida falso, como es el de comenzar trabajando con un pensamiento científico no elaborado y sin haber analizado previamente "las fuentes vulgares del esquema referencial".

Una problemática dialéctica sirve de encuadre general, tendiente a indagar tanto el contexto de la operación como las contradicciones que surgen en su intimidad. La formulación de conceptos básicos y la clasificación sistemática del problema, per-

tenecientes a un dominio particular del conocimiento o al conjunto de éste, completan la labor. Impídense así la configuración de la situación dilemática, base de los estereotipos de conducta. La indagación de actitudes colectivas, formas de reacción más o menos fijas, falta de plasticidad, los prejuicios, etc., aparecen como emergentes principales. El aprender a pensar, o mayéutica grupal, constituye la actividad libre del grupo, donde no deben regir exclusiones sino situaciones de complementariedad dialéctica (síntesis). Esto implica impulsar la formación de la espiral.

9) El análisis de las ideologías es una tarea implícita en el análisis de las actitudes y del esquema conceptual, referencial y operativo (ECRO) ya mencionado.

Las ideologías (Schilder) son sistemas de ideas y connotaciones que los hombres disponen para orientar mejor su acción. Son pensamientos más o menos conscientes o inconscientes, con gran carga emocional, considerados por sus portadores como resultado de un puro raciocinio, pero que, sin embargo, frecuentemente no difieren en mucho de las creencias religiosas, con las que comparten un alto grado de evidencia interna en contraste con una escasez de pruebas empíricas. Las ideologías son un factor fundamental en la organización de la vida. Pueden transmitirse de padres y maestros a hijos y alumnos por procesos variados de identificación. Muy a menudo el propio sujeto ignora la existencia de ellas; no están explicitadas, pero son siempre operantes. La ideología, tal como aparece en su contenido manifiesto, puede ser comprensible o no; pero lo que se hace necesario es analizar su infraestructura inconsciente. Las ideologías son formuladas en palabras; por lo tanto, el análisis de las palabras o del lenguaje, análisis semántico semantístico, constituye, además del análisis sistémico, una parte fundamental en la indagación de las ideologías. Estas no suelen formar un núcleo coherente, sino que, por regla general, coexisten varias ideologías de signo contrario, determinando diferentes grados de ambigüedad (índice de ambigüedad). Esta ambigüedad se manifiesta en forma de contradicción, y es por esto que el análisis sistemático de las contradicciones (análisis dialéctico) constituye una tarea esencial en el grupo. El grupo debe configurar un esquema conceptual, referencial y operativo de carácter dialéctico, donde las contradicciones principales referidas al campo de trabajo deben

ser resueltas durante la tarea misma del grupo. Todo acto de conocimiento enriquece el esquema conceptual, referencial y operativo, que se realimenta y mantiene flexible o plástico (no estereotipado). Este aspecto es observado a través de procesos de ratificación de conductas o de rectificación de actitudes estereotipadas (o distorsionadas), mantenidas en vigencia como guardianes de determinadas ideologías o instituciones. Al funcionar dichas ideologías de una manera más o menos inconsciente, se constituyen en barreras que impiden la irrupción de nuevas soluciones en forma de emergentes con características de descubrimientos o invenciones.

10) Grupo y praxis. Teoría y práctica se integran en una praxis concreta, adquiriendo ésta su fuerza operativa en el campo mismo del trabajo, en forma de logros determinados que siguen una espiral dialéctica. El esquema conceptual, referencial y operativo se transforma así en el instrumento de trabajo de cada individuo en su interacción grupal orientada.

11) Grupos de referencia. El análisis de las relaciones entre el intragrupo y el extragrupo revela que no siempre son estas relaciones de carácter antagónico. Cuando un grupo cambia su actitud hacia otros —se hace amistosa, por ejemplo— el grupo puede tomar como marco de referencia para comparar sus propias situaciones internas a dichos grupos; el extragrupo actúa entonces, en relación con el primero, como grupo de referencia. Las semejanzas resultantes pueden ser comprendidas como una especie de emulación y tienen por base complicados procesos de identificación. Esto se manifiesta, entre otras cosas, como expresiones de deseos de ingresar al grupo de referencia al que se ha tomado como modelo.

12) Teoría del aprendizaje y la comunicación. El individuo o el grupo se expresan tanto en la manera de formular sus problemas como en el contenido mismo del discurso. Podemos decir que la comunicación es un contexto que incluye un mundo de señales que todos aquellos que se intercomunican saben codificar y decodificar de la misma manera. Podemos así también definir el esquema conceptual, referencial y operativo en términos de comunicación e información, al señalar que estos procesos de codificación y decodificación de señales pertenecen a esquemas referenciales individuales y de los grupos a través de los

que se hace posible, según sea el funcionamiento y la estructura de estos esquemas, configurar situaciones de *entendimiento* y *malentendimiento*. En última instancia, la comunicación grupal es posible por la existencia de un esquema conceptual, referencial y operativo de carácter grupal. Durante el desarrollo del niño, es posible observar el pasaje de un lenguaje autístico a un lenguaje social, en la medida en que esta comunicación es capaz de condicionar relaciones sociales operantes. En un grupo esta comunicación tiende naturalmente a tomar el curso de una espiral dialéctica, que coincide, o es en todo caso paralela, al curso que sigue el aprendizaje. Ambos procesos, tal como resultan de nuestras indagaciones, son coexistentes y cooperantes, y la interrelación dinámica permanente se establece entre ellos desde el comienzo. Ejemplificando, podemos decir que el aprendizaje sigue el riel de la comunicación y viceversa.

13) Estudio de las constantes y variables como vector de interpretación. Las variables pueden ser la estabilidad relativa, la imposición, la recurrencia, la conciencia o la sanción del grupo o de la sociedad. El reconocimiento de ellas como cualidades hace posible una investigación y verificación posterior más precisa.

Pueden ser las cualidades más importantes para la definición de carácter de un grupo determinado, en un lugar y en un momento dados. El desarrollo de un conjunto adecuado de secuencias para el mensuramiento de las variables grupales contribuirá al estudio objetivo del grupo tanto como otros métodos.

14) Unidad del aprender y del enseñar. Enseñar y aprender siempre operan dentro de un mismo marco de trabajo. Forman una estructura funcional y sólo considerados así pueden organizarse y adquirir un carácter operativo y una vigencia que determinen la forma y función instrumental de una estructura dinámica. El esquema referencial que sirve de encuadre y favorece la emergencia de dicha estructura funcional incluye —entre otros elementos— el de la materia involucrada con la cual se está trabajando en cada una de estas unidades, y que contiene algo que es desconocido o poco conocido hasta entonces por el grupo.

Es en este campo donde debe indagarse la función de dicha unidad, que implica, a su vez, una serie de operaciones. Economizar tarea en dicha indagación es uno de los propósitos prin-

cipales de una buena didáctica y un buen aprendizaje operante, siendo la indagación de los métodos (directos e indirectos) correspondientes a esas unidades complejas y a veces paradójicas una parte importante de la tarea.

Pueden describirse (Johnson) cinco etapas o momentos de la operación: a) Existencia de un estado de duda causado por el problema planteado; b) Estado de tensión o acción bloqueada; c) Emergencia subsiguiente de un problema; d) Formulación de una hipótesis; vicisitudes de las pruebas, elección de la más apropiada, y e) Como consecuencia del manejo de dicha hipótesis, se llega a la formulación de un concepto que debe representar la forma y el contenido más adecuado de la resolución de la duda anterior, en una situación encuadrada en el "aquí, ahora y conmigo".

Debemos identificar básicamente el acto de enseñar y aprender con el acto de inquirir, indagar o investigar, y caracterizar la unidad "enseñar y aprender" como una continua y dialéctica experiencia de aprendizaje en espiral, donde en un clima de plena interacción descubren o redescubren, aprenden y "se enseñan".

15) Para Kurt Lewin, los problemas de decisión de grupo son esenciales para considerar muchas cuestiones básicas, tanto en la psicología social como en la individual. Este problema tiene que ver con la relación existente entre la motivación y la acción consiguiente, y con el efecto que la estructura grupal tiene sobre la disposición del individuo para modificar o conservar ciertas pautas de conducta. Kurt Lewin relaciona también este problema con un aspecto fundamental de la determinación de la acción humana: cómo modificar la conducta de un grupo en una situación de cambio, para que ella no recaiga al poco tiempo en la pauta anterior ya superada. La decisión del grupo es un problema de conducción social (o también de autoconducción del grupo) y se relaciona principalmente con las articulaciones existentes entre las motivaciones (motivos más ansiedades) y la acción individual o grupal. El efecto de la decisión del grupo debe ser comprendido en el encuadre integrado por la teoría de los equilibrios sociales y en la teoría de los hábitos sociales, la resistencia al cambio y los diversos problemas de descongelamiento, cambio y congelamiento de niveles sociales.

## Conclusiones

Podemos resumir las finalidades y propósitos de los grupos operativos diciendo que la actividad está centrada en la movilización de estructuras estereotipadas, dificultades de aprendizaje y comunicación, debidas al monto de ansiedad que despierta todo cambio (ansiedad depresiva por abandono del vínculo anterior y ansiedad paranoide creada por el vínculo nuevo y la inseguridad). Estas dos ansiedades son coexistentes y cooperantes, y si son intensas pueden lograr el cierre del sistema (círculo vicioso).

Los roles tienden a ser fijos en el comienzo, hasta que se configura la situación de liderazgos funcionales, es decir, liderazgos operativos que se hacen más eficaces en cada "aquí y ahora" de la tarea.

Los grupos pueden ser verticales, horizontales, homogéneos u heterogéneos, primarios o secundarios, pero en todos se observa una diferenciación progresiva (heterogeneidad adquirida) en la medida en que aumenta la homogeneidad en la tarea. Dicha tarea depende del campo operativo del grupo. Si se trata de un grupo terapéutico, la tarea es resolver el común denominador de la ansiedad del grupo que adquiere en cada miembro características particulares. Es la curación de la enfermedad del grupo. Si es un grupo de aprendizaje de psiquiatría, por ejemplo, la tarea consiste en la resolución de las ansiedades ligadas al aprendizaje de esta disciplina y en la facilitación para asimilar una información operativa en cada caso. Lo mismo diríamos, en general, de grupos industriales, grupos cuya tarea es la comprensión del arte, de equipos deportivos, como un equipo de fútbol, etc.

El propósito general es el esclarecimiento, en términos de las ansiedades básicas, aprendizaje, comunicación, esquema referencial, semántica, decisiones, etcétera. De esta manera coinciden el aprendizaje, la comunicación, el esclarecimiento y la resolución de tareas, con la curación. Se ha creado un nuevo esquema referencial.

El coordinador, con su técnica, favorece el vínculo entre el grupo y el campo de su tarea en una situación triangular. El vínculo transferencial debe ser comprendido siempre en este último contexto.

La aplicación de esta técnica a grupos primarios (familia, por ejemplo) donde la tarea es curar a algunos de sus miembros, ofrece el ejemplo más significativo. La familia se organiza, mejor dicho se reorganiza poco a poco, con las características de un grupo operativo contra la ansiedad del grupo acaparada por su portavoz (el enfermo). Los roles se redistribuyen, adquieren características de liderazgos funcionales; los mecanismos de segregación que alienan al paciente disminuyen progresivamente; la ansiedad es redistribuida y cada uno se hace cargo de una cantidad determinada. Así, el grupo familiar se transforma en una empresa y el negocio que realiza es la curación de la ansiedad del grupo a través de uno de sus miembros. La envidia intra e intergrupala disminuye, observándose como cambio de buen pronóstico la aparición de reacciones de gratitud de ambos campos.

### Resumen

Se fundamenta la teoría de los grupos operativos siguiendo las ideas de Pichon-Rivière. El esquema o marco conceptual (referencial y operativo) incluye, además de la concepción general de los grupos restringidos, ideas sobre la teoría del campo, la tarea, el esclarecimiento, el aprendizaje, la indagación operativa, la ambigüedad, la decisión, la vocación, las técnicas interdisciplinarias y acumulativas, la comunicación y los desarrollos dialécticos en espiral. Otros conceptos se refieren a estrategia, táctica y técnica, así como a horizontalidad y verticalidad, descubrimientos de universales, sumación de ideas (*brain storming*), etcétera.

En cierta medida, estas ideas se inspiran en las técnicas de los comandos; pero su verdadero nacimiento y desarrollo se inicia después de lo que denominamos Experiencia Rosario, una investigación de carácter interdisciplinario y acumulativo, que se realizó sobre una comunidad heterogénea de dicha ciudad por miembros del Instituto Argentino de Estudios Sociales (IADES). Los resultados tuvieron una influencia decisiva, tanto sobre la teoría como sobre la práctica de los grupos operativos aplicados a la didáctica (enseñanza de la psiquiatría, comprensión del arte, etcétera), la empresa, la terapéutica (grupos familiares), la publicidad, etcétera. La técnica de estos grupos está centrada en la

tarea donde teoría y práctica se resuelven en una praxis permanente y concreta en el "aquí y ahora" de cada campo señalado.

Las finalidades y propósitos de los grupos operativos pueden resumirse diciendo que su actividad está centrada en la movilización de estructuras, estereotipadas a causa del monto de ansiedad que despierta todo cambio (ansiedad depresiva por abandono del vínculo anterior y ansiedad paranoide creada por el vínculo nuevo y la inseguridad consiguiente). En el grupo operativo, el esclarecimiento, la comunicación, el aprendizaje y la resolución de tareas coinciden con la curación, creándose así un nuevo esquema referencial.