



## ÁREA 3. CUADERNOS DE TEMAS GRUPALES E INSTITUCIONALES

(ISSN 1886-6530)

[www.area3.org.es](http://www.area3.org.es)

Nº28 – Invierno 2024

### El grupo operativo y el modelo de observación rotatoria

Horacio Foladori<sup>1</sup>

Es imprescindible para poder comprender algunas de las determinaciones de lo que vamos a analizar conocer algo de la historia del surgimiento del grupo operativo en Uruguay. Lo que aquí se relata es una versión y puede presentar algunos “matices” e incluso “errores”. Lo único que puedo decir es que constituye mi versión, aquella que he podido reconstruir con el tiempo, es parte de mi historia, y la inicio por la implicación.

A fines de años 60 una profesora de la carrera de psicología de Uruguay viaja a Buenos Aires para solicitarle a Enrique Pichon-Rivière que venga a Montevideo a enseñar grupo operativo. Hay que decir que Pichon-Rivière había estado ya en Montevideo alrededor de los 50 invitado en su calidad de didacta y fundador de la Asociación Psicoanalítica Argentina, esto es, para cumplir actividades psicoanalíticas en la Asociación Psicoanalítica Uruguaya, y no para transmitir su propia producción, el grupo operativo con su teoría y técnica que en realidad estaba en esa época en proceso de creación aún. La Experiencia de Rosario, reconocida como la iniciadora de los grupos operativos, se realiza en 1958. En todo caso, Pichon indica que él no estaría en condiciones de hacerse cargo de tal responsabilidad en Uruguay y recomienda a Armando Bauleo para la tarea.

---

<sup>1</sup> Psicólogo. Chile

Armando Bauleo había estado en análisis con él y ambos habían también compartido otros trabajos. Además, era candidato de la formación de analistas en la APA.

Se acuerda entonces que Bauleo viaje a Montevideo<sup>2</sup> un fin de semana una vez al mes, a los efectos de que los grupos operativos puedan contar con dos sesiones al menos, de manera concentrada. Lo hace inicialmente acompañado de dos coordinadores que se hacen cargo cada uno de varios grupos. Él dictará una clase que luego se transcribe e imprime y se hace circular entre los participantes.

Se respeta así el modelo implementado por Pichon de combinar el dictado de una clase y los grupos operativos posteriores para elaborar el material de la plática, como Pichon lo relata en la Experiencia de Rosario (Pichon-Rivière, 1971, a). Esto constituye la primera generación de estudiantes que asisten a la experiencia de grupo operativo en Uruguay durante un año. Hay que señalar, porque es el tema de nuestra ocupación, que la función de observación no estaba contemplada, los coordinadores coordinaban toda la sesión sin existir momento de “devolución” de emergentes. No existía tampoco una instancia centrada en el aprendizaje de la identificación de los emergentes.

Diversas desavenencias entre los organizadores, con los coordinadores, con Bauleo,... hace que los coordinadores renuncien. En el año siguiente empieza la segunda generación, de la que formo parte; la clase de Bauleo es sustituida por la lectura de un libro de psicología social como tarea explícita, Bauleo se encarga de coordinar todos los grupos. Además, en las sesiones se instala la figura del observador de dinámica (básicamente de lectura de emergentes) que cambia sesión a sesión<sup>3</sup>, es decir cada sesión cada uno de los miembros del grupo tiene la oportunidad de formar parte del equipo técnico (Coordinador y Observador). El Observador rescata una función importantísima del equipo técnico ya que devuelve al grupo algo de lo ya debatido, leyendo una parte de lo registrado durante la sesión. Bauleo indica cuales son los emergentes en esa lectura, y se seleccionan para ser releídos, solo ellos, en una lectura final a modo de síntesis. Finalizada la participación del observador, el grupo retorna nuevamente a los roles de la sesión los minutos finales para darle otra vuelta a lo aportado sobre la sesión por la lectura del observador, otra vuelta de la espiral que señalara Pichon. Así, el tiempo de sesión cuenta con tres momentos: análisis de la tarea, devolución de emergentes, análisis final enriquecido por la contribución (devolución) del observador.

---

<sup>2</sup> Agradezco a mi amigo Alejandro Scherzer algunos datos que me fueron de utilidad para completar esta historia.

<sup>3</sup> En un trabajo anterior denominé esta forma como el Modelo didáctico ya que entiendo que es adecuado para aprender a coordinar grupos (Foladori, 2000), así como para diferenciarlo del modelo clásico que cuenta con un equipo de coordinación constituido y estable.

Este tipo de dispositivo quedó instalado ya para la formación, y aquellos que tuvimos oportunidad e interés en coordinar grupos operativos de aprendizaje lo adoptamos como el instrumento básico de trabajo grupal. Nunca estuvimos en la situación clásica –si se puede decir de ese modo- de participar en un grupo con un equipo técnico constituido y fijo durante todo el proceso. Interesante asunto el de dilucidar la pertinencia de este nuevo dispositivo y de sus efectos tanto en la formación como para futuros trabajos. Pero hay que destacar que con este modelo inventado por Bauleo, se instala una instancia en la cual se identifican los emergentes y de hecho se desarrolla un momento de aprendizaje para los mismos.

Pichon-Rivière (1971b) en su texto más elaborado sobre el grupo operativo incluye con precisión tanto la participación del Coordinador, a quien le asigna varias funciones, como el del Observador de emergentes (de apertura, nuevo emergente ante la interpretación, liderazgo, chivo emisario, etc.) que apoya al Coordinador en aquello que no ha podido dilucidar en su momento. Dice:

“Se integra en un equipo (el Coordinador) con un observador por lo general no participante, cuya función consiste en recoger todo el material, expresado verbal y preverbalmente en el grupo, con el objeto de realimentar al coordinador, en un reajuste de las técnicas de conducción”. (pág. 153)

Aquí queda instalada la función del observador que para Pichon-Rivière apuntala al coordinador, vale decir lo fija en un lugar cooperador con el esclarecimiento que realiza la coordinación. Además, le atribuye un rol silencioso hasta cierto momento posterior, sobre todo para evitar la competencia entre ambos. Este problema también fue avistado por la línea de psicoterapia del grupo bioniana, que claramente mantiene en silencio al observador toda la sesión. Para Pichon esto se realiza asignando tareas diferentes a cada uno, tanto como momentos de participación bien delimitados que despliega el rol de cada uno. La diferencia de funciones tiene que ver con precisar la tarea del coordinador y del observador para que el resultado sea productivo. Los roles resultan así claramente diferentes.

Al respecto E. Sobrado (1980, pág. 99) precisa: “Solo la clara ubicación y distribución de funciones, evita las encubiertas o explicitadas competencias de la pareja coordinadora. Discriminados, podrán ser discriminantes”.

Hay que destacar que está presente la idea de que un grupo analiza a otro grupo<sup>4</sup>, un grupo solo puede ser analizado por un equipo. O también la idea de Foulkes de que en el fondo los grupos se analizan a sí mismos.

Sin embargo, parece haber dos momentos. Aquel de la creación del Observador para apoyar al Coordinador, permaneciendo este en silencio durante la sesión y, en todo caso, conversando con el Coordinador en un momento posterior a la sesión; y un segundo instante en el cual el Observador hace uso de la palabra en el espacio del grupo, devolviendo a éste los emergentes de la sesión, y generando una nueva vuelta de espiral instantes después.

## **LA CREACIÓN DE UN NUEVO DISPOSITIVO**

El nuevo dispositivo de transmisión del grupo operativo tiene diferencias sustantivas con el dispositivo original diseñado por Pichon-Rivière. Vamos a analizar algunas de ellas que hacen a la especificidad del mismo tanto como a sus límites. Lo primero que salta a la vista es que los participantes en este dispositivo rotatorio carecen de una experiencia que les brinde bases de identificación acerca la función del observador, ya que no están en un grupo que lo cuente de manera regular. Son ellos los que han de “inventar” la manera de “observar”, de “escuchar”, lo que en el grupo se produce. Esto puede ser visto como carencia o también como ventaja ya que el grupo también brinda amplias posibilidades para determinar qué y cómo se ha de observar, al margen de recetas y prejuicios. La creación del rol de observador se conformará como un aspecto del ECRO.

Una situación que se repite en las observaciones incipientes dice de la manera en cómo se reactualizan modelos observacionales que nada tienen que ver con lo esperable para el grupo operativo, por ejemplo, observadores que describen posturas corporales, movimientos, actitudes, al margen del discurso grupal. Observan conductas, como quien describe los movimientos de un ser sin darse cuenta de que los comportamientos tienen que ver con contextos lingüísticos, que están insertos en un vínculo que es hablado, ya que el grupo esta para trabajar una tarea y desarrollarla, lo que supone hablar, cooperar, ponerse de acuerdo en la construcción de la misma. Es interesante ver que a los grupos les puede costar 2, 3 y más sesiones darse cuenta de que el observador es mucho más un escuchador, ya que de allí van a surgir los sentidos que puedan dar cuenta de las dificultades del grupo

---

<sup>4</sup> Se entiende que el equipo coordinador constituye un grupo y cuenta con su dinámica propia tanto como sus determinaciones particulares que se discuten en Foladori, 1990. En la visión pichoniana el Observador en rigor, es un “segundo” coordinador, que ha de apoyar al primero, tan importante que pudiera redefinir la línea interpretativa del Coordinador, realizar una contribución que lo lleve a “reajustar” la línea interpretativa.

para avanzar en la resolución de su tarea; tanto como estar atento a las producciones de los portavoces, dichos que se destacan por el alto grado de condensación que implican.

Otro asunto a considerar tiene que ver con que el Observador, al ser un integrante del grupo, sale de su rol de integrante durante la sesión elegida. Este cambio transitorio de rol tiene sus efectos ya que “se pasa al equipo coordinador” en la medida en que se hace pareja con el coordinador y se adopta un rol técnico como es el de Observador. Este cambio de rol plantea una flexibilización como exigencia y muestra, transmite, que dicho cambio es meramente funcional y muchas veces necesario en el devenir de la vida. El cambio de rol esta al servicio del grupo, es la manera de cooperar con el grupo para que éste -más allá de quienes sean los integrantes- pueda realizar su tarea. Se atenta así contra cierto protagonismo personalista que a veces deambula por los grupos.

### **PROCEDIMIENTO DEL ACTO DE DEVOLUCIÓN**

El momento en el cual el Observador toma la palabra (y ha de ser defendido en tal sentido por la coordinación) interrumpe aquello alcanzado por el grupo hasta ese momento. Va a ser el Coordinador que llegada la hora prefijada para la devolución (de emergentes) anuncie que ahora se va a escuchar aquello que el Observador tenga para decir.

Siempre es bueno que la coordinación le plantee al Observador, ante el grupo, algo que aluda explicitar su sentir durante esa primera parte extensa de la sesión a los efectos de que el Observador pueda descargarse; ha permanecido en silencio mucho tiempo y, por tanto, ha sido objeto de depositaciones diversas, estará al menos tenso y con afectos muy contenidos. Hablar de sus sentimientos en dicho momento le va a permitir al Observador descargarse y estar en condiciones de pensar, tomar distancia con lo sucedido y leer sus notas. El grupo ha de enterarse por boca del Observador de aquello que produjo en el Observador, de cómo lo afectó con su discusión y debate, algo de lo cual ha de hacerse cargo.

Finalizada esta primera etapa se ingresa en la segunda que tiene que ver con la lectura pausada del protocolo de observación que el Observador ha construido hasta ese momento. Es muy importante que el Coordinador le pida eliminar los nombres propios que por mala costumbre individualista se anotan como sujeto del discurso. Acá el grupo habla por medio de cada uno de sus integrantes y así hay que aprender a oírlo. En todo caso, esto responde a la pregunta por el sujeto que habla, si es individual o si es grupal. Esto da entrada entonces a pensar en la figura del portavoz.

Es necesario realizar una precisión a la función del Coordinador en esta etapa. Este ha de escuchar la lectura del Observador como si fuese un discurso totalmente desconocido, y sobre el cual tuviese que destacar tan solo los emergentes, cosa que puede hacer indicándole al observador que subraye palabras o frases que cuenten a su juicio con dicha cualidad.

No se permite en dicha etapa ningún comentario de los participantes que han de aprender a escuchar, a escuchar su propio discurso y darse cuenta qué efecto tiene eso.

La lectura del protocolo de observación hay que graduarla, quiero decir que en las sesiones iniciales el grupo no está en condiciones de escuchar mucho material, es aún un “bebé” por lo que no se le puede dar mucho de comer porque se atora. Mas avanzado estará en condiciones de “digerir” más y mejor el alimento. Luego de un tiempo prudencial, el Coordinador indicará que el Observador ahora va a leer como en un texto único todos los emergentes subrayados hasta el momento, eliminando todo lo no destacado (tercera etapa), realizando lo que es en rigor la lectura de emergentes. Para el caso que se trabajara con un equipo técnico constituido desde un inicio con Coordinador y Observador, estables en sus roles y debidamente entrenados, el Observador solamente haría esa lectura, ya que si está formado como Coordinador estaría en condiciones de rescatar los emergentes directamente del discurso grupal.

La lectura de emergentes da por finalizado el momento de devolución, lo que hace que todos retornen a sus roles originales en dicha sesión. Los momentos finales se destinan para que todos los participantes puedan expresar asociaciones a partir de la lectura de emergentes; lo que Pichon-Rivière muestra como una nueva vuelta de la espiral, hasta la finalización de la sesión. Es importante que todos los integrantes del grupo digan algo acerca de la devolución, siempre hay que preguntarse por el sentido de los silencios de algún integrante, ya que algo del grupo hay ahí.

Finalizada la sesión el Coordinador solicita al Observador las notas tomadas durante la sesión, por dos razones: es un material íntimo, y solo el Coordinador puede dar garantías de seguridad psicológica, de su conservación. Y, por otro lado, el Coordinador requiere de las notas para supervisar la sesión.

## ALGUNAS CUESTIONES ADICIONALES

1. El Observador se elige al inicio de la sesión con aquellos que están presentes, no es conveniente decidirlo con antelación para no generar tensiones. Muchas veces se autodesigna aquel que tuvo dificultades para leer el material fijado como tarea para la sesión, argumentando que como no pudo leer no va a poder hablar. El caso es que si no leyó no es conveniente que sea Observador porque no va a poder distinguir cuándo el grupo está en tarea y cuándo no. Pero, no es cierto que no se pueda participar si no se ha estudiado, esta es una concepción escolar de la sesión y del aprendizaje porque se pueden hacer contribuciones importantes, aunque no se haya leído. La tarea no es sólo el texto de lectura, también hay asociaciones, ejemplos, comentarios, recuerdos, sensaciones, reacciones, ... que forman parte de la tarea. Hay que tener presente que la tarea hay que integrarla porque en un inicio aparece muy fraccionada.
2. El Observador ha de sentarse al lado del Coordinador en el círculo que construyen todos, y donde pueda ver muy bien a cada participante.
3. El Coordinador<sup>5</sup> ha de mostrar que la posibilidad de observar es una experiencia única, se trata tanto de observar al grupo, como de observar al Coordinador y sobre todo de autoobservarse: en lo que le ocurre al Observador durante el transcurso de la sesión. Puede ocurrir que durante la devolución el Observador comente que cuando se trató el tema X, a él se le ocurrió una fantasía. El Coordinador puede preguntarle si incluyó eso en el protocolo, ya que lo que le ocurrió forma parte de la sesión del grupo.
4. ¿Qué observa el Observador? Esta pregunta supone una infinidad de complejidades. En otra ocasión (Foladori 2001) hemos propuesto una alternativa diferente donde la tarea del Observador puede ampliarse y resultar complementaria con lo señalado por Pichon. Es claro que Pichon, para evitar la competencia al interior del equipo técnico y garantizar la unión y las condiciones de sostener el encuadre de trabajo sin fisuras, coloca al Observador en un rol, a través del cual le aporta al Coordinador aquellos elementos que hayan escapado a su conocimiento. Apoya así a la figura del Coordinador y le apuntala con la lectura de emergentes y posibles comentarios. Pero también, como se sugiere en el artículo citado, es posible que el Observador aporte aspectos que pertenezcan al vínculo entre el grupo y el Coordinador; de ese modo,

---

<sup>5</sup> Las funciones del Coordinador son harto complejas. Un buen estudio acerca de esta problemática fue realizado por Manigot (1988).

sitúa al Observador en un lugar más distante de la dinámica del grupo para tratar de comprender algunos aspectos del vínculo existente entre el grupo y el Coordinador. Se podría decir que el Observador opera como un Coordinador de la relación Grupo-Coordinador. Esta idea está presente en el trabajo de Sobrado (1980) cuando menciona que “El observador intenta leer la relación coordinador-grupo”. Hay que ver si este lugar es posible, si se soporta, y si el trabajo de todos da cuenta de su aprovechamiento.

---

## Bibliografía

- Foladori, H. (1990). “La coordinación: su verticalidad”. Trabajo presentado al V Congreso del Centre International de Recherches en Psychologie Groupale et Sociale (CIR) en Managua, publicado posteriormente en *Revue de Clinique Groupale et Recherche Institutionelle*, 1,1.
- Foladori, H. (2001). “Dispositivos, encuadres operativos y otras yerbas”. En: *El Grupo Operativo de formación*. Santiago de Chile: Universidad Bolivariana.
- Jimenez, M<sup>a</sup> del Pilar (1991). “El encuentro del coordinador con el grupo. Algunas de sus implicaciones”. *Ilusión Grupal* N° 6. Cuernavaca: UAEM.
- Manigot, M. (1988). “La función del coordinador: su razón de ser en el grupo”. *Temas de Psicología Social*, Año II, N° 9. Buenos Aires.
- Pichon-Rivière, E. (1971, a). “Técnica de los grupos operativos”. En: *Del psicoanálisis a la psicología social*. Buenos Aires: Ed. Galerna.
- Pichon-Rivière, E. (1971, b). “Estructura de una escuela destinada a la formación de psicólogos sociales”. Buenos Aires: Ed. Galerna.
- Pichon-Rivière, E (1990). “Historia de la técnica de grupos operativos”. *Ilusión Grupal* N° 4. Cuernavaca: UAEM.
- Pichon-Rivière, E (s/f). “Técnica de observación de grupos operativos”: *Ilusión Grupal* N° 2, UAEM, 1989.
- Sobrado, E. (1980). “La observación del observador: ¿un problema de la técnica?” En: Bauleo, A. (comp.). *Grupo operativo y Psicología Social*. Montevideo: Ed. Imago SRL.
- Wassner, N. (1991). “La formación del coordinador de grupo operativo. Algunos problemas”. *Ilusión grupal* N° 6. Cuernavaca: UAEM.