

Aldana Neme
Federico de la Vega

Grupos Produciendo Sentidos
GPS

Técnicas para la coordinación grupal

 **Lugar**
Editorial

Neme, Aldana Soledad

Grupos Produciendo Sentidos GPS: técnicas para la coordinación grupal / Aldana Soledad Neme ; Federico de la Vega. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Lugar Editorial, 2019.

240 p. ; 23 x 16 cm.

ISBN 978-950-892-579-4

1. Psicología. 2. Técnicas de Gestión. I. Vega, Federico de la. II. Título.

CDD 150.28

Edición y corrección: Mónica Erlich

Diseño de tapa e interior: Silvia C. Suárez

© Aldana Neme y Federico de la Vega, 2019

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: 978-950-892-579-4

© 2019 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*

Dedicatoria y agradecimientos

A todos aquellos a los que les agradecemos por sus aportes, queremos dedicar este libro; a todos aquellos a los que les dedicamos el libro, queremos agradecerles por estar presentes en nuestras vidas:

A nuestras familias, colegas y amigos, que al nutrirnos de su amor y sabiduría, dejaron su impronta en esta obra.

A los grandes maestros de la profesión: *nuestros alumnos*.

A los grupos que coordinamos, que con sus obstáculos nos han invitado a desandar, explorar y transitar nuevos caminos.

A Gladys Adamson, por su atenta lectura y sus generosas palabras en el prólogo.

A Blanca Fredes, Gabriela Nyika, Silvana Bertolini y Sonia Olmedo por sus comentarios, correcciones y sugerencias.

A todos aquellos que nos desamarraron de nuestras construcciones de sentido y, a partir de sus nuevas preguntas, edificaron los cimientos de este libro.

A Rosalía y Baltazar.

A Isabel, Omar, Matías, Paula y Guillermo.

“A la gente de mar, a la gente de tierra.

A la gente que grita que se pare la guerra.

Gracias, a las señoras, a los caballeros.

Si me permiten, a los niños primero.

Ante todos ustedes me quito el sombrero.”

Canción de agradecimiento, Rosana.

Prólogo

Gladys Adamson

Toda edición de un nuevo libro dentro del campo de la Psicología Social es una celebración. En este caso particular, la publicación de este texto de los licenciados en Psicología Social Aldana Neme y Federico de la Vega se encuadra dentro de la categoría de altamente operativo. Trataré de fundamentarlo: desde la Psicología Social Argentina de Enrique Pichon-Rivière su cuerpo teórico es definido por su creador como *ECRO*. Este es el significante que elige para definir toda su teoría. Su significado es ampliamente conocido: *Esquema Conceptual, Referencial y Operativo* pero lo que aquí deseo remarcar es la *O* de *Operativo* ya que marca el destino de toda la producción teórica, metodológica y técnica de su obra y la de sus discípulos. Como él mismo lo señalaba¹: “No nos interesa formar excelsos observadores de la realidad sino profesionales capaces de transformarla”.

Por otro lado, desde la perspectiva de la Psicología Social y en consonancia con Vigotski², todo saber se construye en el ámbito de

1 Frase transmitida oralmente y obtenida por la asistencia a clases de E. Pichon-Rivière dadas en la Primera Escuela Privada de Psicología Social de la cual fui estudiante (1967-1971), años en que él fue director de la misma hasta su muerte en 1977.

2 “La Teoría Sociocultural de Vigotski pone el acento en la participación proactiva de los menores con el ambiente que les rodea, siendo el desarrollo cognoscitivo fruto de un proceso colaborativo. Lev Vigotski (Rusia, 1896-1934) sostenía que los niños desarrollan su aprendizaje mediante la interacción social: van adquiriendo nuevas y mejores habilidades cognoscitivas como proceso lógico de su inmersión a un modo de vida. Aquellas actividades que se realizan de forma compartida permiten a los niños interiorizar las estructuras de pensamiento y comportamentales de la sociedad que les rodea, apropiándose de ellas.” www.psicologiymente.com/desarrollo/teoria-sociocultural-lev-vygotsky

las relaciones intersubjetivas. Ninguna transmisión es posible si no encuentra un escenario vincular donde desplegarse en su dialéctica. En dicho escenario, el sujeto produce ese saber activamente. Solo es posible la apropiación si el sujeto se encuentra comprometido desde todo su esquema referencial en la situación de aprendizaje. Deben, tanto maestros como sujetos del aprendizaje incluir sus estructuras cognitivas, afectivas y de acción para que se produzca una incorporación o un aprendizaje operatorio: no solo pensar, sino también pensarse; no solo saber, sino saber hacer con lo aprendido.

En el grupo operativo se produce esta condición intersubjetiva y de “ser en el saber” que señala Anzieu³, ya que el debate de ideas, la construcción social de un saber promueve protagonismo, compromiso y movilización subjetiva donde quedan comprometidos los modelos de pensamiento, sentimientos y acciones del sujeto. En este sentido, las técnicas de acción están dentro de los recursos grupales privilegiados, ya que colocan al sujeto corporalmente comprometido en el centro de la escena intersubjetiva. Su protagonismo es ineludible.

Este es un libro que emerge desde una experiencia teórica, metodológica, técnica y macerada a lo largo de una intensa trayectoria en el campo de la Psicología Social pero, como lo señalan sus autores, su operatividad se extiende también hacia profesionales de disciplinas afines: la Psicología, las Ciencias Sociales, la Pedagogía, el Trabajo Social, Dirección de Organizaciones, etcétera.

Quisiera rescatar el enfoque de los autores que alertan al interlocutor-lector que busca técnicas de acción para aplicar, que no se trata de técnicas aisladas, los previene de una “tecnicitis”. E. Pichon-Rivière⁴ denominaba *obsoletismo dinámico* a la utilización de técnicas o estrategias de movilización por la movilización en

3 Nadie puede comprender los fenómenos psíquicos si no se encuentra personalmente implicado en situaciones en los que éstos son movilizados en forma intensa y en los que la dinámica profunda puede ser esclarecida. Los aprendizajes se sitúan a nivel de los conocimientos o técnicas, mientras la formación concierne al sujeto a nivel de su ser en el saber, que es también el de sentir ser consigo mismo y con los otros. Anzieu, D. (1978) *El trabajo psicoanalítico en los grupos*. México, Siglo XXI, p. 13.

4 Concepto transmitido oralmente y obtenido por la asistencia a clases de E. Pichon-Rivière, brindadas en la Primera Escuela Privada de Psicología Social de la cual fui estudiante (1967-1971) años en que él fue director de la misma hasta su muerte en 1977.

sí, sin direccionalidad. Que haya movimiento pero no un cambio. Como lo señalan los autores es la *planificación* en función del objetivo lo que guía la búsqueda de los recursos operativos para tal fin. Siempre la aplicación de técnicas de acción surge de emergentes grupales específicos. Siempre se trata de un *operador* situado.

Casi finalizando el libro retoman esta advertencia y señalan respecto del uso de técnicas:

“Acumuladas para que un grupo complete el tiempo de una intervención, no dejarán de ser meros actos burocráticos. Pensadas solo para entretener pasarán, livianas, sin dejar ninguna marca. Las técnicas implican un modo de estar frente a un grupo, una serie de procedimientos para ejecutarlas, una indagación activa para que puedan ser reflexionadas, un deseo de que algo se logre.”

Además, este libro tiene un enorme valor didáctico ya que no solo fundamenta la problemática de las técnicas grupales desde el punto de vista teórico y metodológico, sino que brinda guías de gran valor didáctico y que podría decir *llevar de la mano* al “operador social” a dilucidar qué técnica debería elegir para ese grupo y esa problemática específica. Qué preguntas previas debe hacer y hacerse antes de elegir una técnica determinada. Se trata de una actitud muy generosa por parte de los autores.

No descuidan tampoco la dimensión de lo temporal, el ubicar los distintos momentos tales como la Elección, la Ejecución y la Evaluación, además, en la intimidad del grupo, tienen presente ciertos aspectos relevantes, como por ejemplo tener en cuenta el “tempo” de las consignas y la sugerencia precisa de no anticipar preparatoriamente (defensivamente) al grupo acerca de las consignas.

No debe confundirse este libro con un recetario de técnicas, todo lo contrario, plantea que no hay recetas. Cada situación grupal debe ser analizada en su especificidad de manera previa a cualquier elección técnica. Y en esta elección no está excluido el *operador*, su subjetividad y su experticia.

Exponen distintas técnicas para distintas opciones en el grupo, por ejemplo, una propuesta de “presentación” para cuando el coordinador es el único nuevo o, por el contrario, cuando nadie se conoce entre sí en el grupo, entre otras. Se trata de una larga lista de técnicas posibles sumamente operativa tanto para el que ya conoce las técnicas y necesita reflexionar acerca de ellas, como para el principiante.

Luego de exponer ampliamente acerca de los distintos recursos técnicos a utilizar de acuerdo al objetivo que se propone el *coordinador* u *operador* grupal, surge la perspectiva histórica-social de los autores. Todo profesional, lo sepa o no, opera desde una determinada concepción del sujeto y desde una concepción del mundo (*Weltanschauung*) y los autores explicitan la suya en sus “Consideraciones finales: hacia una cultura de lo grupal”. Dicen los autores: “Acompañar la construcción de un Grupo Operativo es acompañar la reconstrucción del tejido social en un producir cooperativo”.

La meta profesional de constituir grupos no tiene solo el objetivo de diseñar un dispositivo operativo, su propósito último es una sociedad con lógicas inclusivas, con trabajar en pos del logro de estructuras vinculares reparadoras de daños en el tejido social que las lógicas individualistas y competitivas propias de una sociedad capitalista producen.

Para terminar con este Prólogo introductorio, quisiera felicitar a los autores por un texto tan sólido como generoso para con sus lectores y agradecer finalmente el estar tan bellamente escrito, lo que vuelve operativa tanto como agradable su lectura. Se trata de un libro para disfrutar en múltiples sentidos: promueve la reflexión, no solo racional, sino sensible y filosófica.

Prefacio

“...Todo sucede.

La vida es más o menos un barco bonito. ¿De qué sirve sujetarlo?

Va y va. ¿Por qué digo esto?

Porque lo mejor de la vida se gasta en seguridades.

En puertos, abrigos y fuertes amarras.

Es un puro suceso, eso digo.

¿Eh, señor Mascaró?

Por lo tanto conviene pasarla en celebraciones, livianito.

Todo es una celebración...”

Haroldo Conti

“Sólo es capaz de realizar los sueños el que, cuando llega la hora, sabe estar despierto.”

León Daudí

Este es un libro de caminos y sus caminantes. Las técnicas son caminos que algún grupo puede recorrer. La experiencia de aplicarlas es un sendero del que, tal vez, sean ustedes actuales o futuros caminantes.

GPS está pensado para todo aquel que, en un intervenir con otros, precise de técnicas dinamizadoras para que un grupo pueda (desde su trabajar-se) ir cumpliendo los objetivos propuestos. Es un libro para quienes requieran aplicar técnicas grupales.

Sí, este texto va dirigido a aquellos que precisen proponer técnicas dinamizadoras en un grupo. El posicionamiento desde el que

vamos a dirigirnos, nuestro lugar de la enunciación, tiene que ver con una formación, con una práctica (como coordinadores en la Escuela de Psicología Social del Sur o en distintas intervenciones con empresas, instituciones educativas, fundaciones, sectores de la tercera y cuarta edad, mujeres en situaciones de violencia, etcétera) que corresponde al campo de la Psicología Social.

Aunque nos resulta claro que este es un libro escrito por psicólogos sociales, eso no significa que los interlocutores que procuramos sean, necesariamente, psicólogos sociales. Consideramos que los elementos que podemos aportar, como tales, pueden ser útiles para un público más general; si bien la Psicología Social tiene una riqueza teórico-práctica que vale la pena compartir.

¿Cuál es el camino, entonces, que les proponemos recorrer? Este libro lo que intenta es:

1. Definir técnica y técnicas grupales. Establecer su utilidad, campo y ámbito de aplicación. Indagar el marco desde el cual se planifican.
2. Describir algunos de los aspectos a considerar, tanto en las instancias de elección, ejecución y evaluación de una técnica, como en la construcción del rol de coordinador que las acompaña.
3. Exponer una serie de técnicas categorizadas por momentos (apertura, desarrollo, cierre) y función (de preparación, presentación, agrupación, didácticas, diagnósticas, para la planificación, vinculares, de evaluación, de cierre, recreativas).
4. Recorrer algunos conceptos e indicaciones que facilitan el abordaje del ámbito de la dinámica grupal donde las técnicas suceden.
5. Rescatar algunos de los principios de la técnica de grupo operativo que, creemos, deben regir cualquier intervención dentro del campo grupal.

Originalmente, la motivación que nos llevó a producir este texto ocurrió en la convergencia de algunas charlas de intercambio de técnicas (en las cuales nos dimos cuenta de la cantidad de material que teníamos para sistematizar al respecto) y la percepción, como coordinadores, de la existencia de una demanda de los futuros profesionales al respecto.

Luego, y sin casi darnos cuenta, a nuestro proyecto original (un libro de técnicas para la intervención de campo de futuros profesionales de la Psicología Social) le fuimos agregando ciertas partes del desarrollo (por ejemplo, la guía de lectura de la dinámica grupal, la reflexión sobre la importancia del campo grupal y los vínculos en general, la presentación de los aportes de la Técnica de Grupo Operativo), a la vez que extendíamos el universo de lectores imaginados. La razón por la que fuimos ampliando su recorrido tiene que ver con que, los aspectos antes mencionados, nos interpelan aún en intervenciones acotadas. Y que, por eso, siempre ayuda a nuestra eficacia el poder considerarlos.

Un GPS, como herramienta, intenta ubicarnos en un punto de partida y acompaña, a partir de la información que va brindando, un recorrido hasta el punto de llegada. *Grupos Produciendo Sentidos (GPS)* se propone, como libro, acompañarlos en su tarea de promover esos recorridos grupales.

Desde ese deseo es que lo hemos escrito.

- Moccio, F. (1997) *Creatividad. Teorías, Metodologías, Experiencias*. Buenos Aires. Ediciones Aucan.
- Moreno, J. (1966) *Psicoterapia de grupos y psicodrama* México. FCE.
- Moreno, I. (2005) *El juego y los juegos*. Buenos Aires. Lumen-Humanitas.
- Pichon-Rivière, E. (1990) *Teoría del vínculo*. Buenos Aires. Nueva Visión.
- Pichon-Rivière, E. (2001) *El proceso Grupal*. Buenos Aires. Nueva Visión.
- Pichon-Rivière, E. y P. de Quiroga, A. (2001) *Psicología de la vida cotidiana*. Buenos Aires. Nueva Visión.
- Piterbarg, A. (2009) *Puntos de partida. Técnicas de Acción para el coordinador grupal*. Buenos Aires. Ediciones Nuevos Tiempos.
- Sbandi, Pío (1977) *Psicología de grupos*. Barcelona. Herder, p. 91.
- Stoner, J.; Freeman, E. y Gilbert, D. (1996) *Administración*. México. Prentice Hall.
- Tuber - Oklander, J. (1992) *El grupo operativo de aprendizaje*. México. Ed. Guadalajara.

Páginas web

- Alfuso, A.; Disner, A. y Gui, L. (1995) *Creatividad y operatividad: un aporte al cono invertido*. Disponible en <http://www.insercion.com.ar/bibliotecavirtual.htm>
- Diccionario de la lengua española* (2005) España. Espasa-Calpe S.A. Disponible en <http://www.wordreference.com>
- Diccionario enciclopédico electrónico* (1994) Durvan, Bilbao. Durvan, S.A. de Ediciones. Disponible en www.worldlingo.com
- Sotillo, A. G. (2005) *Cambios, Organización y Entorno Apuntes para su estudio*. Disponible en <http://www.eumed.net/libros/2005/ags-coe/0301.htm>
- Stortoni, Martín Gabriel (2009) "Lo manifiesto y lo latente. De la teoría a la práctica de creación de proyectos profesionales" en *Seminario de Integración II*. https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=126&id_articulo=1210

Índice

Prólogo	
<i>Gladys Adamson</i>	9
Prefacio	13
Parte 1. Algunas Consideraciones previas a la aplicación de las Técnicas	
Introducción	21
Capítulo 1. Técnica, técnicas y vínculo	23
Acerca de la Técnica y las Técnicas	23
Utilidad y campo de las técnicas grupales	24
Dinámica de grupos y dinámica de grupo: tecnología y espacio social	26
Capítulo 2. Técnicas y planificación	29
Un acercamiento a los conceptos de Estrategia, Táctica, Técnica y Logística.....	29
La planificación como marco de las técnicas: una guía para su realización	32
Capítulo 3. Técnicas y creatividad	37
La creatividad.....	38
Parte 2. Elección, ejecución y evaluación de una técnica	
Introducción	43
Capítulo 4. La instancia de elección	45

Capítulo 5. La instancia de ejecución	49
Capítulo 6. La instancia de evaluación	55
La evaluación y sus dimensiones	55
Una planilla de evaluación	58
Capítulo 7. El coordinador	61
Parte 3. Las técnicas	
Introducción	69
Momento 1: Técnicas de apertura	73
Capítulo 8. Técnicas de preparación	75
Técnica “soltar el aire”	76
Técnica “los cantantes”	76
Técnica “el tres explota”	77
Técnica “pase de bola”	78
Técnica “aflojarnos”	79
Técnicas “respirando” y “árboles”	80
Técnica “la caja de instrucciones”	81
Capítulo 9. Técnicas de presentación	83
Técnica “ronda de presentaciones”	85
Técnica “foto palabra”	85
Técnica “ <i>collage</i> de mí”	86
Técnica “qué temo y qué espero”	87
Técnica “verdades y mentiras”	88
Técnica “por parejas”	88
Técnica “danza de palabras interactuantes”	89
Técnica “nosotros, los de Tauro”	90
Técnica “una persona que...”	91
Técnica “yo nunca, yo siempre, mi última vez”	91
Capítulo 10. Técnicas de agrupación	93
Técnica “enumerarse”	93
Técnica “los botes”	94
Técnica “la fila”	94
Técnica “caramelos”	94

Técnica “¿con quiénes no trabajé?”	95
Técnica “juntarse”	95
Técnica “los instrumentos”	95
Momento 2: Técnicas de desarrollo	97
Capítulo 11. Técnicas didácticas	99
Técnica “el detective”	100
Técnicas “de representación o sociodrama”	100
Técnicas “ <i>role playing</i> ”	102
Técnica “afiche expositivo”	102
Técnica “ <i>collage</i> ”	103
Técnica “congreso”	104
Técnica “la venta”	105
Técnica “la mesa de café”	105
Técnica “noticias de una materia”	106
Técnica “el problema”	107
Técnica “las preguntas”	108
Técnica “nuestro dominó”	109
Capítulo 12. Técnicas diagnósticas participativas	111
Técnica “árbol de problemas”	113
Técnica “diagrama de causa y efecto (o espina de pescado)”	115
Técnica “F.O.D.A.”	117
Técnica “análisis de involucrados”	118
Técnica “análisis de diagrama CLIP”	120
Técnica “Phillip 66”	121
Técnica “las cuatro preguntas”	122
Técnica “cuchicheo”	123
Técnica “tarjetas agrupadas”	124
Técnica “papelógrafo”	125
Técnica “cambio de silla”	126
Técnicas diagnósticas indirectas: “las imágenes, fogata de problemas”	128
Técnica “diagrama De Venn”	129
Capítulo 13. Técnicas para la planificación	133
Técnica “árbol de soluciones u objetivos”	134
Técnica “tiro al blanco”	136
Técnica “rayuela”	137

Técnica “baraja de planificación”	139
Técnica “matriz de acciones”	140
Técnica “miremos modelos”	141
Técnica “la isla del naufragio”	142

Capítulo 14. Técnicas vinculares o para la disolución

de obstáculos	145
Técnica “sostén grupal”	146
Técnica “logo y eslogan grupal”	148
Técnica “las máscaras”	148
Técnica <i>collage</i> , “un grupo para mí”	150
Técnica “la alfombra mágica”	151
Técnica “Frankenstein”	152
Técnica “fiesta de globos”	153
Técnica “vos me dirigís”	154
Técnica “el cetro del rey”	155
Técnica “mostrando modos”	155
Técnica “botiquín de primeros auxilios”	156
Técnica “me pongo de tu lado”	157
Técnica “los llegados”	158
Técnica “dibujemos juntos”	159
Técnica “el rumor”	160
Técnica “hablo con cartas”	161
Técnica “actuando un rol”	162
Técnica “cómo me miro, cómo me miran”	163
Técnica “tarjetas del consenso”	164
Técnica “el arca de Noé”	165
Técnica “me animo a pensar otra cosa”	166
Técnica “el diario ideal”	167

Momento 3: Técnicas de evaluación y cierre.....169

Capítulo 15. Técnicas de evaluación	171
Técnica “lo mejor de cada uno”	172
Técnica “relato con palabras”	172
Técnica “enviando un telegrama”	173
Técnica “la valija imaginaria”	174
Técnica “cómo llegué y cómo me voy”	175
Técnica “el semáforo”	176
Técnica “disfraz con papeles”	177

Técnica “bandera grupal”	177
Técnica encuesta	178

Capítulo 16. Técnicas de cierre	181
Técnica la despedida de “proceso grupal”	181
Técnica “la torre del adiós”	182
Técnica “el viaje imaginario”	183
Técnica “los regalos”	184
Técnica “brindis gracias”	184
Técnica “la palabra despedida”	185

Capítulo 17. Bonus Track: Técnicas recreativas.....187

Parte 4. El texto grupal

Introducción 193 |

Capítulo 18. Dimensiones de lo observable y su funcionalidad 195 |

Capítulo 19. Mirar lo fenoménico	199
Un marco referencial para observar lo fenoménico	199
La descripción comprensiva.....	204

Capítulo 20. Un criterio para evaluar relaciones y procesos: El esquema del cono invertido..... 207 |

Capítulo 21. Lo latente y sus signos..... 211 |

Capítulo 22. Dos herramientas del coordinador: la interpretación y señalamiento..... 217 |

Capítulo 23. Un cuadro resumen..... 219 |

Epílogo	223
Técnica y grupo operativo	223

Consideraciones finales	229
Hacia una cultura de lo grupal	229

Bibliografía..... 231 |