

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 |