

Las técnicas en el trabajo con grupos

David Mustieles



RESUMEN:

En la abundante bibliografía existente sobre el trabajo con grupos, muchos autores han tratado el tema de las técnicas. De forma única o junto al desarrollo de temas más generales, con una orientación teórica u otra, escribir sobre las técnicas en el trabajo con grupos es casi una constante. En este artículo realizamos una breve revisión sobre el concepto de técnica antes de exponer nuestro propio concepto; exponemos el sentido que nosotros atribuimos a la utilización de las técnicas, los criterios que estimamos necesarios considerar a la hora de elegirlos y, por último, unas breves notas sobre la relación entre técnicas y creatividad.

ABSTRACT:

Among the abundant existing bibliography about the work with groups, many writers have dealt with the technics theme. Writing only about the technics or together with more general subjects, with different theories orientations, write about the technics has become almost a constant. In this paper we make a brief revision of the technic concept, before exposing our own concept; we explain the sense we attribute to the use of the technics, the criteria that we estimate necessary to take into consideration before choosing on of them, and last, some brief notes about the relationship between technics and creativity.

RESUMÉ:

Dans L'Abondante bibliographie existante sur le travail avec des groupes, beaucoup d'auteurs ont travaillé le thème des techniques. D'une forme unique ou ensemble au developpement de thèmes plus generales, avec une orientation théorique ou autre, écrire sur les techniques dans le travail avec des groupes c'est presque une constante. Dans cet article nous réalisons une brève révision sur le concept de la technique avant d'exposer notre propre concept, nous exposons le sens que nous attribuons à l'utilisation des techniques, les critères que nous estimons nécessaires considérer au moment de les choisir, enfin, des brèves notes sur la relation entre les techniques et la créativité.

Concepto de técnica

Muy diversas posturas han tomado autores adscritos a diferentes escuelas teóricas a la hora de expresar qué entienden por técnica en el trabajo con grupos; por un lado encontramos la falta de definición del concepto, tanto en obras generales del trabajo con grupos (Berne, 1966; Kisman, 1969; Contreras 1979; etc.), como en textos específicamente dedicados a las técnicas (Medaura y Monfarrel, 1987; David, 1988; Alforja, 1989; Vargas y Bustillos, 1991; etc.). En algunos casos pareciera justificable la falta de definición, dada la escasa dedicación que reciben las técnicas en la obra; por ejemplo, Barreiro (1992) sólo dedica una docena de líneas a hablar de las técnicas, por lo que es comprensible que no entre en la tarea de la definición. En otros casos, no definir lo que va a ser el objeto de conocimiento a lo largo de numerosas páginas nos parece que puede ser una importante tarea epistemológica de partida.

Esto es casi preferible a definiciones del tipo: "Se suele decir que las técnicas grupales son el vehículo que ayuda a mover al grupo hacia sus metas. Pero conviene precisar este concepto básico: las técnicas son un medio, nunca un fin en sí mismas, no todas las técnicas sirven para todos los objetivos y no todas las técnicas pueden usarse en todas partes" (Tschorne, 1990 : 52). Señalamos esto porque la definición no dice quién lo dice ni con qué frecuencia lo dice y no precisa el concepto ya que amplía el cómo se utilizan, no cual es la esencia conceptual.

Otra cuestión muy significativa es que muchos autores, también desde diferentes escuelas, (Ander-Egg, 1989; Beal, Bohlen y Raudabaugh, 1964 -en Cirigliano y Villaverde, 1990-; Lama, 1990; Población y López, 1992; Torres, 1982, entre otros), atribuyen a las técnicas un sentido específico de utilidad. Como ejemplo representativo, tomemos la definición de Torres (1982 : 82), quien afirma que "todo lo que favorezca el proceso de grupo es considerado por nosotros como una técnica". Nosotros no compartimos este criterio ya que el coordinador de grupo puede articular una técnica cualquiera y esta no servir para nada, probablemente porque él se equivocó en algún paso de la elección y puesta en marcha de la técnica. La técnica en sí misma no "falla", es a priori neutra en su posible utilidad, que no en su contenido ideológico; en cualquier caso "falla" el coordinador al elegir la técnica y/o ponerla en juego.

Recordamos un trabajo con un grupo de aprendizaje en el que en una reunión utilizamos reiteradamente el señalamiento para tratar de elaborar un obstáculo en la tarea; en la evaluación que realizamos coordinador y observador vimos que había servido para muy poco, que en ese momento hubiese sido más acertado movilizar al grupo utilizando alguna técnica que implicase directamente lo corporal. Esto es, el coordinador no ayudó a "mover al grupo hacia sus metas". ¿Quiere esto decir que el señalamiento deja de ser una técnica?. Para nosotros en absoluto; lo sigue siendo con independencia de que se utilice adecuadamente y se obtengan resultados positivos con ella. Entonces, en nuestro enfoque, necesitamos construir una definición exenta de este criterio de utilidad.

Otro fenómeno curioso que hemos encontrado ha sido considerar las técnicas como sinónimo de "ejercicios" propuestos por el coordinador y desarrollados por

el grupo (Lama, 1990, entre otros). Ejemplo de esto son las conocidas técnicas Phillips 66, lluvia de ideas, ronda de presentación, construcción de una torre, etc. Esto es el polo opuesto al planteamiento formulado por Pichon-Rivière (1969), quien reconocía el señalamiento y la interpretación como las técnicas fundamentales a emplear por el coordinador. El primer enfoque prioriza el trabajo sobre el área de conducta de la acción y las técnicas activas; el segundo prioriza el pensamiento, el sentimiento y las técnicas verbales. En el concepto técnicas activas seguimos a Población y López (1991 : 81), quienes agrupan bajo este término "una serie de técnicas que intentan poner en juego la conducta comunicativa total del o de los sujetos implicados, sin limitarse al uso de la palabra o por el contrario a una acción ciega sin posterior elaboración".

En un trabajo grupal se puede priorizar cualquiera de los dos enfoques que acabamos de mencionar, pero muy raramente estará presente de forma exclusiva: ni el dinamista o psicodramatista tiene por qué renunciar a utilizar la palabra, ni el seguidor de Pichon-Rivière a los "ejercicios", y de hecho es raro que renuncien.

Ahora ya disponemos de dos criterios a contemplar de cara a nuestra definición: que la utilidad no es, en sí misma, una variable útil para discriminar lo que es una técnica de lo que no lo es y que la técnica puede ir dirigida a cualquier área de conducta. Entonces, una técnica podría ser cualquier cosa que haga o diga el coordinador del grupo.

Claro que si nos quedamos aquí, ¿cuál será la diferencia entre una profunda interpretación y el saludo del coordinador a su llegada a la reunión grupal? La sencilla clave para esta cuestión apareció de forma muy ilustrativa al realizar una supervisión. En un grupo centrado en el propio grupo, el coordinador le pidió a los miembros que se dijese "las cosas que nos molestan de los demás". Posteriormente, en la instancia de supervisión, preguntamos al coordinador porque había decidido trabajar en esa línea y contestó "no lo sé, me quedé en blanco y eso fue lo primero que se me ocurrió". Esto es lo que nos permite discriminar lo que es una técnica de lo que no lo es: la intencionalidad del coordinador. Cuando existe intencionalidad podemos hablar de técnica, cuando no, de improvisación. La intencionalidad tiene que ser consciente para el coordinador y éste tiene que ser capaz de explicitarla libre de racionalizaciones. La improvisación creativa no es negativa en sí misma; ni mucho menos; es la fuente primaria de la técnica. La reflexión sobre el acto creativo puede convertir a éste en una técnica; esto lo reflejaron de forma clara Minuchin y Fishman (1981) al relatar cómo el acto improvisado de ofrecer un biberón a una madre que lo había olvidado en su casa, se convirtió en una técnica ampliamente utilizada por el equipo para alentar a los pacientes a que realizaran regresiones utilizando el biberón como objeto intermediario. En el último punto de este artículo volveremos sobre esta cuestión al hablar de creatividad y técnica.

Con esto aparece el tercer criterio que necesitábamos para completar nuestra definición, la intencionalidad. Así, nosotros consideramos que una *técnica es cualquier cosa que hace y dice el coordinador del grupo con una intencionalidad consciente*.

¿Qué sentido tienen las técnicas?

La técnica, en el sentido más amplio del término, nos ha acompañado desde nuestros ancestros más lejanos hasta el presente, experimentando de forma continua un notable crecimiento cuantitativo y cualitativo.

Tardamos muchos millones de años en bajarnos del árbol; tardamos solo un millón de años en empezar a usar el fuego. Pero ahora nos ha costado menos de cien años pasar del primer teléfono a poder "pasar" libros enteros a través del teléfono o tener videoconferencias simultáneas y en tiempo real. En 1946 se desarrolló el primer ordenador digital, el ENIAC, lento, limitado en sus capacidades y con un peso de 30 toneladas; cuando no han pasado ni 50 años, el común ordenador en el que se escribe esto está a años luz del ENIAC y al alcance de cualquiera.

¿El trabajo con grupos también ha experimentado este despegue técnico? En nuestra opinión, sí. Según Kisnerman (1969), apenas iniciado este siglo aparecen los primeros "profesionales" interesados por agrupar a las personas para trabajar con ellas; ni siquiera 80 años después existe un número considerable de escuelas teóricas diferentes dedicadas al trabajo con grupos (véase, por ejemplo, Schützenberger y Sauret, 1977), cada una de las cuales ha ido desarrollando un repertorio más o menos amplio de técnicas específicas. Este desarrollo se ha producido en un continuo cuyos polos están representados en un lado por el rechazo manifiesto de los "ejercicios" expresado por Rogers (1970), y en el otro lado por la loca carrera por "inventar", aplicar y publicar, indiscriminadamente, técnicas de "dinámica grupal".

Entre estos dos polos nos preguntamos hoy qué sentido tienen para nosotros las técnicas en el trabajo con grupos. Desde la definición de técnica que hemos adoptado, tienen tanto sentido como el grupo en sí mismo. Si el coordinador de grupo careciese de toda intencionalidad, estaría más atrás que los históricos Baden Powell o Slavson; todavía estaría en el árbol. Las técnicas son parte del encuadre de trabajo, tan necesarias como disponer de un espacio, un tiempo o unos miembros del grupo. Por eso tal vez carezca de significado preguntarse si tiene sentido la presencia de las técnicas; más lógico parecería preguntarse bajo qué condiciones tiene sentido su utilización.

Y aquí la clave pareciera ser la palabra objetivo; no hemos encontrado autores que al ocuparse del cómo elegir una técnica no mencionen el objetivo. Casi siempre aparece como la condición básica y fundamental para legitimar la utilización de las técnicas ("Dime qué es lo que quieres conseguir y te diré lo que tienes que hacer y/o decir"). Por supuesto que no vamos a negar la necesidad de los objetivos en la aplicación de las técnicas, pero ahora queremos llevar nuestra mirada más allá, escapar de este nivel y descubrir qué nos ha aportado esta persistente atención en los objetivos de las técnicas.

En el lado positivo ha permitido dejar de hacer las cosas "porque sí" e imprimir una intencionalidad a la acción del coordinador, con lo que este puede conservar su rol, diferenciado del de los restantes miembros del grupo.

En el lado negativo nos parece que en algunos casos legitima una especie de "caos técnico" en el que todo está bien en tanto en cuanto se sepa para qué se hace; puede ser relativamente sencillo enunciar los objetivos de una técnica, ya que para eso están los libros y manuales *ad hoc*. La cuestión es que si nos quedamos ahí, la técnica aparece como algo aislado, al margen del proceso-procedimiento de intervención que debe estar guiado por la teoría; esto viene a ser lo que Norcross (cit. en Villegas, 1990 : 6) denominó eclecticismo ateorético : un tipo de eclecticismo "que se siente atraído únicamente por las características específicas de las diversas técnicas, independientemente de su génesis ideológica".

Hasta la saciedad hemos leído que la técnica no es un objetivo en sí misma; pero si no hay un esquema del proceso de intervención en el que incluir la técnica e interrelacionarla dialécticamente con los demás momentos del proceso-procedimiento -táctica, logística y estrategia (Pichon-Rivière 1970)-, ¿qué lugar le queda a la técnica sino el de ser un objetivo? Entonces habría que poner el énfasis en algo más global, en todo lo que rodea a la técnica, en los marcos de referencia que guían la acción, en la forma de mirar al grupo y elegir la estrategia; estos son niveles lógicos superiores al del momento preciso de aplicación de la técnica y que contienen y proporcionan los elementos necesarios para realizar una acertada elección técnica.

Podríamos concebir un plan de formación para el trabajo con grupos, desde cualquier esquema teórico, en el que no se hiciese mención alguna a las técnicas; y el alumno, tarde o temprano, crearía sus propias técnicas, las que a buen seguro serían las más eficaces y útiles que él podría aplicar. Por contra, un alumno que siguiese un plan de formación eminentemente técnico y carente de los marcos generales de intervención no pasaría de obtener resultados espurios a corto plazo, algo así como un oasis en medio del desierto.

Adoptemos entonces un marco teórico y un proceso e intervención, incluyamos en él la técnica, realmente interrelacionada con la táctica, logística y estrategia y así tendrá sentido su presencia y su utilización. Tampoco esto es ya, para nosotros, válido de por sí : es condición necesaria pero no suficiente. La técnica no es la panacea que ha de resolver todos los problemas y enigmas a los que nos enfrentamos como coordinadores de grupo; no disponemos de investigaciones directamente realizadas en el trabajo grupal pero en el campo de la psicoterapia se ha demostrado que sólo el 15 por 100 de las mejorías presentadas por los clientes pueden atribuirse al efecto causado por la utilización de técnicas específicas de cada orientación teórica concreta, como asociación libre, desensibilización, silla caliente, etc. (Branco, 1992). Creemos que esto puede ser, al menos, una importante llamada de atención a la hora de magnificar la técnica en sí misma.

Así podemos considerar la técnica aislada o bien podemos considerarla guiada por la teoría, orientada hacia objetivos concretos, elegida desde un proceso lógico, pero, sobre todo, impregnada de calor humano, de empatía, consideración e incondicionalidad hacia el grupo y sus miembros; cuando la intervención se impregna de estas cualidades, para las que no existen técnicas, para las que solo sirve la autenticidad, la técnica cobra su máximo sentido.

Entendemos que este es el marco fundamental que, unido a la creatividad, da respaldo al uso de técnicas; son las condiciones bajo las que tiene sentido hablar de técnicas en el trabajo con grupos.

La elección de la técnica

Había una vez... un coordinador de grupos que fue a comer con sus compañeros de trabajo. Entraron a un nuevo restaurante en el que sólo servían carnes. A nuestro amigo El Coordinador, le quedaban muchas horas hasta que volviese a comer ese día y, además, quería darse un generoso "premio" por lo acertado que había estado al presentar los resultados de sus tres últimos trabajos grupales en la reunión del equipo institucional. De los platos abundantes dudaba entre cuatro: parrillada argentina, solomillo a la pimienta, solomillo a la brasa y entrecot con setas pampas. Como quien no quiere la cosa escuchó al camarero comentar en la mesa de al lado que la parrillada tardaba media hora en ser preparada. Lástima. Solo tenían 45 minutos para comer. Demasiado justo. Le tentaba el solomillo a la pimienta, pero resultaba un plato excesivamente caro, sobre todo teniendo en cuenta que la cuenta la pagaría la Institución en la que trabajaba. Consultada su molesta gastritis, que últimamente no andaba nada perezosa, terminó optando por el entrecot con setas pampas del que tan bien le había hablado un compañero. En realidad resultó ser una excelente elección. Más tarde veremos si esta apetitosa metáfora tiene algo que ver con la elección de las técnicas en el trabajo grupal.

La técnica articulada por el coordinador aparece en el espacio grupal en el tiempo que el coordinador hace y/o dice algo con una intencionalidad determinada. Ese momento es el tiempo concreto que, en el proceso-procedimiento de intervención, corresponde a la técnica.

¿Cómo elegir una técnica en un momento determinado? Tampoco faltan propuestas en este sentido (Alforja 1988; Cirigliano y Villaverde, 1966; Población y López, 1992; Tschorne, 1990; etc.); son propuestas que con mayores o menores diferencias tienden a considerar similares cuestiones: objetivos, tipo de grupo, dominio del coordinador, etc. Lo que nosotros echamos en falta en nuestra práctica era la interrelación entre los distintos elementos, esto es, ante una situación concreta, por dónde empezar a realizar la valoración de la técnica a escoger, ¿por el objetivo deseado, por el tiempo disponible o por el tipo de grupo? Así que en su momento y práctica mediante, nuestra intención se centró en tratar de descubrir de qué forma nos resultaba más útil formular la interrelación entre los diversos criterios considerados.

No podemos ofrecer un listado protocolizado porque sería inoperante; tampoco disponemos de pruebas experimentales que muestren que nuestro modo de proceder es más eficaz que otros, al igual que le ocurre a los restantes profesionales que se han ocupado del tema. Es por ello que, simplemente, presentamos nuestro procedimiento con la convicción de que a nosotros es el que más útil nos resulta; animamos al lector a que compare el procedimiento que esté utilizando en la actualidad con el presentado por nosotros y opte por el que mejores resultados le ofrezca, o bien funda ambos para construir uno nuevo.

Los seis criterios de elección fundamentales que nosotros consideramos, los agrupamos en tres niveles que hemos denominado *ideológico*, *ambiental* y *del equipo*. Veamos qué criterios contemplamos en cada nivel:

TABLA 1

NIVEL	CRITERIOS	SUBCRITERIOS
<i>Ideológico</i>	Existente presente	Nivel individual Nivel grupal
	Existente deseado	
<i>Ambiental</i>	Tiempo	
	Espacio	Espacio grupal Espacio institucional
<i>Equipo</i>	Potencia	
	Capacitación	

El nivel ideológico es jerárquicamente superior a los niveles ambiental y del equipo; predomina sobre ellos y debe ser el primero a considerar. Se juega con los criterios que comprende y sobre la base de ellos se define lo que va a ser la línea general de actuación; luego esta se perfila utilizando simultáneamente los niveles ambiental y del equipo.

El existente presente es lo que encontramos al mirar al grupo. Esto incluye, básicamente, aspectos referidos a un nivel individual y a un nivel grupal. En el *nivel individual* tenemos el tipo etario de personas con las que estamos trabajando (adolescentes, tercera edad, adultos, mixto, etc.), su número y características básicas (nivel intelectual, afectividad, etc.). En el *nivel grupal* hay que considerar la situación concreta en la que se encuentra el grupo con respecto al cambio, es decir, consideramos que la situación grupal es fundamentalmente flexible-permeable o rígida-impermeable a la hora de enfrentar el cambio. Esta apreciación sobre la tendencia del grupo hacia el cambio se formula siempre como hipótesis, nada más: dicha hipótesis puede estar basada en toda una serie de datos que hemos ido acumulando a lo largo de la reunión y/o proceso grupal y en nuestra propia experiencia; a pesar de todo, obviamente, la hipótesis puede verse falseada, lo cual significa que el profesional realizó una construcción mental equivocada, no que el grupo hizo "un giro mágico para despistar". También puede ocurrir que formulemos la hipótesis desde ese extraño fenómeno tan poco estudiado que se llama intuición y la hipótesis se verifique.

El existente deseado es la situación final que desea el coordinador encontrar en el grupo. Se parte del existente presente para, a través de la técnica, llegar al existente deseado, nueva situación grupal que contiene a la anterior, la supera y se configura en nueva situación que mirar, en nuevo existente presente.

En el *nivel ambiental* consideramos dos criterios directamente relacionados con el encuadre: el espacio y el tiempo. A la hora de valorar la influencia del

tiempo habrá que traer a colación el tiempo contratado en el encuadre con el grupo y el tiempo necesario para la realización de la técnica. Esto puede no tener mayor importancia si hablamos de técnicas verbales, pero la cuestión se puede complicar con las técnicas activas; si faltan veinte minutos para que finalice la reunión grupal y hay una clara resistencia al cambio no será adecuado optar por una técnica que, a priori, sabemos que necesitará 45 minutos para ser correctamente desarrollada. El encuadre puede ser utilizado por el grupo como argumento para evitar la tarea; en la situación que estamos proponiendo como ejemplo, el grupo podría interrumpir la ejecución de la técnica al llegar la hora de finalizar la reunión.

Para resolver ésto el coordinador puede hacer uso del poder que le confiere su rol y proponer la técnica como si nada pasase; pero esto no deja ser arriesgado en tanto en cuanto el coordinador puede terminar encontrando, por ejemplo, que la escultura que está haciendo el grupo es móvil y se dirige hacia la puerta de salida o bien un regreso hacia la pre-tarea en la que el grupo discute sobre "la necesidad de quedarse un poco más". Además, la modificación del encuadre por parte del coordinador sin explicación alguna legítima que el grupo pueda hacer lo mismo en otra ocasión. Como en principio al coordinador le interesa que el "balance de pagos" entre las partes implicadas esté lo más equilibrado posible, podría optar por otro modo más elegante, sencillo y operativo de afrontar la situación: realizar un trabajo con el encuadre, reencuadrar y consensuar un nuevo tiempo de la reunión grupal. Para ello debería esgrimir unos argumentos convincentes, pero desde una postura lo más alejada posible a la de víctima; solo así puede evitar que el grupo actúe como salvador y aborde el desarrollo de la técnica contaminado. Si una vez propuesto el nuevo encuadre de trabajo el grupo lo rechaza, el coordinador no debe insistir en su propuesta ni investigar policíacamente las razones que impiden al grupo aceptar su propuesta; menos aún debe interpretar lo que ocurre como resistencia, a no ser que tenga un 99 por 100 de las posibilidades de acertar con su hipótesis, lo cual no suele ocurrir; el encuadre es bidireccional y el grupo tiene el mismo derecho que el coordinador a utilizarlo.

En cuanto al *espacio* el coordinador tiene que tomar en cuenta dos tipos de espacio: el grupal y el institucional. *El espacio grupal* se refiere al espacio físico en el que se desarrolla la reunión grupal; diez metros cuadrados para un grupo de diez miembros no favorece trabajos activos que impliquen mucho movimiento; unos amplios ventanales a través de los cuales pueden ver qué ocurre en la reunión personas ajenas a la misma dificultará e incluso impedirá trabajos de expresión corporal, ya que el grupo no cuenta con el necesario ambiente de intimidad. Estos factores referidos al espacio grupal deben ser tenidos muy en cuenta al elegir el espacio en el que realizar el trabajo con el grupo; si el espacio es el que es y el coordinador tiene la absoluta seguridad de que la técnica en la que está pensando es la más indicada en ese momento o no puede sustituirla por otra que le pueda ofrecer similares resultados, puede pedir ayuda al grupo para acondicionar el espacio; genera así lo que nosotros llamamos técnica intermediaria, que puede apuntar a muy diversos objetivos: algunos en el plano manifiesto, "utilicemos este papel continuo para cubrir las ventanas y ganar un

poco de intimidad", otros en el plano latente "quiero ver si el grupo coopera ante esta tarea y así detectar su predisposición frente a la técnica que he propuesto".

El espacio institucional lo constituye la institución en la que el coordinador desarrolla su trabajo; aquí el concepto espacio va más allá de lo puramente físico y comprende el paradigma adoptado por la institución, la forma en que dicha institución entiende que se debe construir el mundo y, por lo tanto, el modo en que desea se haga el trabajo. Esta es una cuestión muy interesante que puede facilitar u obstaculizar hasta límites insospechados la tarea del coordinador. Por ejemplo, si una institución determinada se adscribe al paradigma psicoanalítico, se aceptará de muy buen gusto el que el profesional utilice la interpretación en las reuniones grupales; si la institución considera como extraño el trabajo con técnicas corporales y el profesional insiste en utilizarlas, la valoración de su trabajo comenzará a sufrir importantes variaciones. Veamos algunas situaciones que pueden darse al situar a un profesional en una institución con la misión explícita de realizar trabajos grupales

Lo más favorable es que institución y profesional compartan un paradigma común, con lo que no suelen presentarse problemas de incompatibilidades; al igual que si a pesar de no compartir un paradigma la institución es flexible y confía en la capacidad del profesional para obtener buenos resultados haciendo las cosas de forma diferente.

Otra situación, bastante menos favorable para el profesional y bastante más común de lo deseable, consiste en que la institución no sepa desde qué paradigma se guían los procesos de intervención que se desarrollan desde y en su seno; en esta situación el profesional puede optar entre mostrar desde donde interviene él o dejar pasar la situación. Si el profesional decide descubrir sus cartas y mostrar desde qué paradigma interviene estará introduciendo en el sistema institucional, del cual forma parte, una variable que puede traerle problemas, sobre todo si el profesional actúa de forma poco sutil, ya que no será difícil que deje a la institución en una posición de inferioridad con respecto a sí mismo en tanto en cuanto se hace manifiesto que en la institución se vino interviniendo sin un fundamento teórico claro. Si de forma brusca se rompe un equilibrio existente hasta el momento, la institución hará lo que sea necesario para recobrar la posición anterior. Por lo general esto implica la puesta en marcha de juegos de poder en los que se trata de demostrar que "vale más toda nuestra práctica anterior que tus libros". A no ser que la institución contrate al profesional como formador de los profesionales que ya se desempeñan en la institución, el nuevo profesional debería centrarse en hacer su trabajo lo mejor posible, obtener los mejores resultados posibles e ir mostrando de forma progresiva sus criterios de intervención, siempre con el necesario respeto. Por otra parte, optar por dejar pasar la situación y pretender simular que nada ocurre puede ser una solución a corto plazo, pero tarde o temprano el profesional tendrá que enfrentar la situación y mostrar cartas que están en su baraja pero no en la de la institución. Llegado este punto se puede actuar tal y como acabamos de proponer para la primera opción que contemplamos.

Cuando no se comparte el paradigma, la institución es rígida y no está dispuesta a que aparezcan situaciones y/o elementos muy diferentes a los que está acostumbrada, el profesional se verá envuelto en un duro dilema. Tendrá que optar entre : a.- iniciar un “apostolado de convencimiento institucional”, en general estéril; b.- hacer las cosas como él cree se deben hacer, sin consultar con nadie; poco ético si sabe que su forma de hacer no coincide con la institucional y arriesgado ya que tarde a temprano saldrá a la luz la verdad; c.- cambiar de trabajo, opción que a largo plazo puede ser la más inteligente, productiva y operativa.

Así pues, cuando ya se ha valorado el nivel ideológico, el tiempo y el espacio grupal, es muy deseable que el profesional tenga claro qué opciones le abre o le cierra la institución de cara a la elección técnica y actúe basándose en dichas opciones.

Por último mencionamos el *nivel del equipo*; aquí situamos los criterios potencia y capacitación. Veamos el primero, *la potencia*, concepto acuñado en el seno del análisis transaccional (Steiner, 1974); tarea del coordinador de grupos es mirar permanentemente al grupo, lo cual incluye al equipo de coordinación, ya que coordinador y observador son miembros del grupo; ingresan al grupo con un rol diferenciado pero son miembros del grupo. Así que el coordinador además de mirar a todos los presentes tiene que mirarse a sí mismo; este mirarse a sí mismo implica tener más o menos presente en qué situación física, intelectual y emocional se encuentra y utilizar esa información para elegir unas técnicas y descartar otras. Un coordinador de grupo “potente” se siente bien físicamente, se encuentra lúcido en sus razonamientos cognitivos y tiene una mínima estabilidad emocional; somos conscientes de las dificultades que podría entrañar medir todo esto, pero por contra resaltamos que nos interesa poco o nada medirlo y que con un poco de práctica cualquiera puede definir con exactitud la situación en la que se encuentra. Solo se trata de aprender a mirarse y escucharse.

También es cierto que nosotros hemos reflejado la situación ideal del coordinador de grupo potente; no obstante la vida cotidiana, a través de la variable azar, impone a veces situaciones más o menos alejadas de la ideal. Veamos como ejemplo una situación acontecida en un grupo de aprendizaje : el coordinador recibe una hora antes de la reunión la noticia del trágico fallecimiento de un amigo íntimo. Por lo precipitado de los acontecimientos no se valoró conveniente anular la reunión; se reelaboró la situación con la observadora del grupo, quien apareció como el necesario apoyo que acogería y apoyaría de forma especial el trabajo del coordinador. Durante la reunión el coordinador entendió que su situación emocional estaba descompensada, lo cual evidentemente afectaba a su capacidad para procesar información de forma rápida y precisa. Por ello descartó el uso de técnicas activas que a él le requieren un mayor esfuerzo de atención y se centró en usar técnicas verbales con las que en ese momento pudo estar más relajado y a la vez acertado.

La decisión de llevar adelante la reunión fue en este caso acertada; la figura de la observadora resultó fundamental, al actuar como recipiente de todas las ansiedades del coordinador. Hay algunas preguntas en torno a todo esto que generan interesantísimas y harto productivas discusiones; por falta de espacio no

vamos a traer aquí las opciones tomadas, pero animamos al lector a que dialogue con sus compañeros y con nosotros fuera de estas páginas. ¿Se puede-debe compartir con el grupo este tipo de acontecimientos de la vida privada del coordinador?, ¿con qué tipo de grupos? ¿en qué momentos del proceso?, si se decide compartirlo con el grupo, ¿cuándo hacerlo, en esa reunión o al final del proceso?, si se decidiese compartirlo con el grupo en esa reunión ¿qué sentido tendría hacerlo al inicio de la reunión o a su final?; estas son algunas preguntas que pueden servir como punto de partida de la discusión.

Llegamos ya al *último criterio, la capacitación*. Aquí hay como mínimo tres variables a considerar :

- *Vivencia de la técnica*, esto es, el profesional vivió como miembro de grupo la técnica, fue aplicada en un subsistema del grupo en el que estaba o al grupo en su totalidad.

- *Información*: el profesional recibió información transmitida por otro profesional que domina el uso de la técnica (cursos, talleres, etc.) o por la letra escrita (libros, revistas, etc.). Aquí no existe supervisión, simplemente se produce una transmisión de información.

- *Formación* : el profesional recibió formación sobre el uso de la técnica en algún curso, taller, supervisión, etc. Esto quiere decir que al profesional se le entrenó en la aplicación de la técnica y se supervisó cómo la aplicaba, bien en una situación recreada, a través del rol playing pedagógico, bien en una situación real.

Combinando estas tres variables podemos encontrar cuatro situaciones esenciales que reflejan diferentes grados de acercamiento entre el profesional y la técnica :

- Vivencia de la técnica, dentro de un proceso de formación.
- Formación (Sin vivenciar la técnica personalmente).
- Información obtenida a través de otros profesionales.
- Información obtenida a través de publicaciones.

A igualdad entre varias técnicas resultará útil que el profesional priorice la elección siguiendo el orden que acabamos de presentar : primero aquellas de las que recibió formación y experimentó personalmente; si no encuentra ninguna que cumpla estos requisitos, pasa al siguiente punto, aquellas de las que recibió formación, y así sucesivamente.

Finalizado nuestro recorrido sobre los criterios fundamentales para la elección de técnicas animamos al lector a que relea la metáfora del coordinador en el restaurante. Ahora bien, igual que nuestro gastronómico coordinador podría haber acudido a un restaurante con una mayor oferta culinaria y tras realizar el proceso de elección del plato quedarse con dos o tres posibles platos, al estar frente a un grupo y realizar el proceso de elección de la técnica el coordinador puede encontrarse ante varias técnicas que le ofrecerán, hipotéticamente, similares resultados; los criterios expuestos no han sido suficientes, cuando lo que en

realidad necesita el profesional es un procedimiento útil de principio a fin. ¿Qué hacer en esa situación?

Se hace necesario encontrar un nuevo y último criterio que facilite al coordinador quedarse con una única técnica para ese momento concreto. Nosotros compartimos el criterio expuesto en el ámbito del psicodrama por Población y López (1992 : 138) : “puede encontrarse el terapeuta ante varias técnicas de posible aplicación. No vacile y déjese aplicar la más sencilla; las técnicas complicadas suelen ser una alternativa de lucirse el terapeuta, pero su sofisticación no suele corresponderse con su utilidad”.

Creatividad y técnicas

Nosotros entendemos la creatividad como la capacidad para desrutinar un proceso grupal y generar respuestas que provoquen rupturas en la vida cotidiana grupal ante situaciones existentes de la misma (Mustieles, 1993 : 101). Cuando un coordinador conduce un grupo de tal forma que el lunes se puede predecir lo que va a ocurrir en la reunión del jueves y ante las situaciones grupales suele responder siempre de la misma forma está claro que ha aprendido muy poco durante todo el tiempo que lleva trabajando con grupos. Por ende, al limitar su crecimiento profesional está limitando el de los grupos con los que trabaja; si en la situación descrita el coordinador hace tan solo seis meses que trabaja con grupos hasta puede considerarse “normal” y esto le concedería un voto de confianza; si por el contrario lleva así seis años quiere decir que enterró su creatividad e inició un proceso de descreación cuyo final estará caracterizado por la falta de eficacia y el aburrimiento.

Sin duda una de las tareas más arduas y apasionantes que como coordinadores de grupo enfrentamos es la construcción de nuestra propia identidad profesional. Parte de esa identidad es nuestro acervo técnico, el cual también construimos poco a poco; cuando esta construcción se realiza de forma creativa estamos contribuyendo, realmente, a forjar nuestra identidad profesional. Cuando esto no se produce así, somos meros repetidores acríticos de lo que otros hicieron anteriormente.

Para considerar un producto como creativo este debe cumplir tres condiciones: ser original o novedoso, ser considerado por la comunidad como valioso e interesante y, por último, ser un reflejo de la mente de su creador (Ballesteros, 1994 : 640). La creatividad cumple un papel fundamental en la creación de nuevas técnicas y en la reformulación de las ya existentes; en ocasiones el acto creativo pareciera que irrumpe de forma espontánea en la propia cotidianidad del coordinador de grupos, sorprendiéndole incluso a él mismo; otras veces aparece como producto de una serie de ideas que se han ido procesando a lo largo de más o menos tiempo. En ambos casos el coordinador instala en la situación grupal algo novedoso, siempre producto de la acumulación silenciosa de todo su trabajo anterior, en exclusiva o en combinación con el realizado por otras personas. En el acto creativo tenemos una preciosa semilla que puede convertirse en técnica; la reflexión y el análisis sobre ese acto creativo es lo que lo puede convertir en técnica, de tal modo que el acto creativo quede sistematizado, evaluado y listo

para ser utilizado de nuevo. Ejecutando este proceso de forma continuada el coordinador de grupos construye un conjunto de técnicas, “su” conjunto de técnicas nacidas desde la creatividad.

¿Que necesitamos para hacer emerger la creatividad que todas las personas llevamos dentro? En nuestra opinión la libertad es el requisito indispensable para ello : como profesionales necesitamos vivir un ambiente de libertad para poder mostrarnos creativos. Esta libertad tiene que vivirse en dos planos diferentes :

1.- *Exterior* : tiene que ver con todos los estímulos que recibimos en nuestro entorno : compañeros de trabajo, institución, colectivo y colegio profesional, comunidad científica, etc. Si el entorno funciona descreadoramente tenderá a no permitirnos ser creativos. Aquí hay una ardua tarea por realizar que puede definirse, en términos simples, como “demostrar que se pueden hacer las cosas de un modo diferente e inmediatamente más provechoso”.

2.- *Interior* : tiene que ver con nosotros mismos como personas, ya que para poner en juego nuestra creatividad necesitamos “darnos permiso” a nosotros mismos, tener confianza en nuestras propias capacidades, “dejarnos llevar”.

Conjugando libertad exterior e interior un profesional puede transgredir las “normas” vigentes en la comunidad científica y desplegar toda una serie de actos creativos propios; si bien esto puede traer toda una serie de consecuencias negativas, no podemos dejar de ver su aspecto positivo. Al decir de Weakland (1990 : 140) “es posible que el descuido de los principios generales y un marco de referencia conductor vaya acompañado de limitaciones o desventajas, también puede suceder que la correspondiente libertad con respecto a las presuposiciones limitantes sobre cómo son realmente las cosas mantenga abierta la puerta hacia el descubrimiento de prácticas útiles que, con el tiempo, podrán dar origen a concepciones igualmente útiles acerca de los problemas y su resolución. A veces las ideas teóricas conducen a útiles innovaciones prácticas, aunque suele ocurrir lo contrario”.

No obstante la libertad a la que hacemos referencia es condición necesaria pero no suficiente para desplegar la creatividad personal, ya que como señala Ballesteros (1994 : 641) “cuanto más amplio sea el conocimiento de una persona... mayores serán las posibilidades de desarrollar el talento creativo. A veces los hechos se producen, pero la persona no está preparada para interpretarlos porque carece del conocimiento básico adecuado que le permita sacar ventaja de la situación”.

Con esta idea finalizamos estas páginas, fundiendo, una vez más, creatividad y conocimientos teóricos.

REFERENCIAS

- ALFORJA.: (1988). *Técnicas participativas para la educación popular*. Buenos Aires : Hvmnitas.
 ANDER-EGG, E.: (1989). *Técnicas de reuniones de trabajo*. Buenos Aires : Hvmnitas.
 BALLESTEROS, S.: (1994). *Psicología general II : un enfoque cognitivo*. Madrid : Universitas.
 BARREIRO, T.: (1992). *Trabajos en grupo*. Buenos Aires : Kapelusz.
 BERNE, E.: (1966). *Introducción al tratamiento de grupo*. Barcelona : Grijalbo 1985.

David Mustieles

- BRANCO, A.: (1992). "De la torre de Babel al esperanto terapéutico. Notas sobre investigación e integración en psicoterapia". *Revista de psicoterapia*, 9, 13-22.
- CIRIGLIANO, G. y VILLAVERDE, A.: (1966). *Dinámica de grupos y educación*. Buenos Aires : Hvmánitas 1990.
- CONTRERAS, Y.: (1979). *Trabajo social de grupos*. México : Pax 1987.
- DAVID, J.: (1988). *Juegos y trabajo social*. Buenos Aires : Hvmánitas.
- KISNERMAN, N.: (1969). *Servicio social de grupo*. Buenos Aires : Hvmánitas 1990.
- LAMA, J.M.: (1990). *Metodología de la acción voluntaria*. Madrid : Plataforma para la Promoción del Voluntariado.
- MEDAURA, J.O. y MONFARRELL A.E.: (1987). *Técnicas grupales y aprendizaje afectivo. Hacia un cambio de actitudes*. Buenos Aires : Hvmánitas. Barcelona : Paidós 1988.
- MUSTIELES, D.: (1993). "Una propuesta de formación para el trabajo con grupos". En M. Martínez (Comp.). *Psicología comunitaria*. (93-118). Sevilla : Eudema.
- PICHON-RIVIERE, E.: (1969). "Estructura de una escuela destinada a la formación de psicólogos sociales". En E. Pichon-Rivière. *El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social I*. (149-160). Buenos Aires : Ediciones Cinco 1991.
- PICHON-RIVIERE, E.: (1970). "Historia de la técnica de los grupos operativos". En *Temas de psicología social*, 3.
- POBLACION, P. y LOPEZ, E.: (1991). "La escultura en terapia familiar". *Vínculos*, 3, 79-98.
- POBLACION, P. y LOPEZ, E.: (1992). "Técnicas psicodramáticas". *Vínculos*, 6, 129-139.
- ROGERS, C.: (1970). *Grupos de encuentro*. Buenos Aires : Amorrortu editores 1990.
- SCHÜTZENBERGER, A., y SAURET, M.J.: (1977). *Nuevas terapias de grupo*. Madrid : Pirámide 1986.
- STEINER, C.M.: (1974). *Los guiones que vivimos*. Barcelona : Kairós 1992.
- TORRES, Z.: (1982). *Grupo. Instrumento de servicio social*. Buenos Aires: Hvmánitas.
- TSCHORNE, P.: (1990). *La dinámica de grupo aplicada al trabajo social*. Barcelona : Obelisco.
- VARGAS, L y BUSTILLOS, G.: (1991). *Técnicas participativas para la educación popular II*. Buenos Aires : Hvmánitas.
- VILLEGAS, M. (1990). "Sincretismo, eclecticismo e integración en psicoterapia". *Revista de psicoterapia*, 1, 5-25
- WEAKLAND, J. (1990). "Mitos acerca de la terapia breve, mitos de la terapia breve". En J.K. Zeig, y S.G. Gilligan (Comps.) *Terapia breve. Mitos, métodos y metáforas*. (133-141). Buenos Aires : Amorrortu 1994.

Palabras clave: Grupo, técnica, objetivos, marco teórico, criterios de elección, creatividad.

Key words: Group, technique, goals, theoretic scheme, choosing criteria, creativity.

Mots clés: Groupe, technique, objectifs, cadre théorique, critères de choix, créativité.

