

Aportaciones de la psicología dinámica a los grupos: su utilidad en el trabajo con equipos educativos

Introducción

En primer lugar se ha de decir que el ser humano es, por si mismo, un ser social. El hombre no puede ser pensado sin pertenecer a un grupo: familia, amigos, escuela, trabajo... Aunque a primera vista esté o se siente aislado, pertenece al grupo social de donde saca los valores y la cultura. De hecho, en este momento actual en que parece haber un movimiento hacia la individualidad, es cuando se produce un incremento del asociacionismo y un *boom* de la comunidad virtual, los *chats*, el Messenger...

En segundo lugar, el pensamiento postmoderno, con sus implicaciones, también resuena en la Educación Social, de manera que no se puede obviar la complejidad del comportamiento humano (con sus diferentes condicionantes, tanto sociales como económicos y personales) y, por consiguiente, es necesario abandonar los puntos de vista unívocos y simplistas con los que intentamos explicarnos el por qué de las cosas.

Dice Vilar (2001) que el planteamiento exclusivamente tecnocrático (el yotécnico que *lo sabe todo*) es insuficiente en la Educación Social, ya que si bien el método científico ayuda, no es suficiente a la hora de dar respuesta a las situaciones en que nos movemos los educadores y educadoras sociales. Sería como los elementos de seguridad pasiva del coche (por ejemplo, el *airbag*, los frenos), que aun siendo necesarios no reducen la responsabilidad del conductor para evitar que haya accidentes; si el conductor se desentiende de su tarea, si no se da cuenta de que la seguridad activa (por ejemplo, frenar a tiempo) depende de él, entonces se accidenta. Es necesario, como veremos más adelante, que los profesionales sociales sean capaces de tolerar lo que no saben, huyendo de posturas omnipotentes, donde el técnico es el único capacitado para decidir qué es lo que el usuario participante tiene que hacer.

Es por lo mismo que consideramos que en las profesiones y en las tareas sociales, el trabajo en grupo es una condición ineludible, bien en grupos de profesionales de la misma disciplina o bien en equipos multi o interdisciplinarios.

Y ante esta complejidad del comportamiento humano, hay que añadir también la necesidad de que los equipos que trabajan con personas reflexionen sobre la labor que llevan a cabo, tanto respecto a planteamientos conceptuales, como respecto a aspectos procedimentales y actitudinales.

Es en el marco de una reflexión constante y continua que los equipos resultan eficientes. Esta es una premisa fundamental, según nuestra manera de entender.

El trabajo en grupo es una condición ineludible, bien en grupos de profesionales de la misma disciplina o bien en equipos multi o interdisciplinarios

Y un elemento para facilitar la reflexión sobre la tarea que hacen los equipos educativos es la comprensión del funcionamiento grupal que aporta la psicología de orientación psicodinámica.

Marco conceptual: el punto de vista psicodinámico

Nuestra concepción teórica se fundamenta en la psicología dinámica, que es una de las posibles referencias teóricas en que basarse a la hora de comprender el funcionamiento de los grupos. Hemos de advertir que este marco conceptual es una forma de comprender el funcionamiento de los grupos, que no resta importancia a otras perspectivas. Esto hay que tenerlo presente para hacer un análisis lo más ajustado posible a la *realidad* (Thomas, 1998).

Cuando hablamos de *psicología dinámica* no nos estamos refiriendo sólo a las aportaciones de Freud, sino que pensamos en otros autores que han desarrollado, matizado e incluso modificado sus ideas

Cuando hablamos de *psicología dinámica* no nos estamos refiriendo sólo a las aportaciones de Freud, sino que pensamos en otros autores que han desarrollado, matizado e incluso modificado sus ideas. Wilfred R. Bion¹ es uno de estos autores.

Pero antes de empezar con el marco teórico, quisiéramos aclarar que, desde este modelo, se piensa que cuando las personas deciden reunirse en un grupo lo hacen con un propósito, una tarea concreta, aunque esto no sea explicitado. Esta tarea puede ser de naturaleza diversa: desde un encuentro de amigos que salen a divertirse hasta un encuentro profesional. Sin embargo, cuando estas personas se reúnen para llevar a cabo una labor concreta (como, por ejemplo, una reunión de trabajo), pueden evidenciarse dos tipos de funcionamiento: uno dirigido a hacer la tarea y otro que parece oponerse a ella.

Wilfred R. Bion fue un psicoanalista inglés que estudió el comportamiento de los grupos. Pronto se dio cuenta de que, cuando las personas se reunían en un grupo, mostraban actitudes y se comportaban de una forma que parecía ir contra los objetivos que el grupo se había propuesto. Vio también que esto ocurría aunque las personas que formaban estos grupos eran sujetos con un buen nivel intelectual y cultural. Observó que la búsqueda de la solución a los problemas dentro de un contexto grupal generaba un fuerte ambiente emocional, que ejercía su influencia y orientaba la actividad del grupo, sin que los miembros del grupo se dieran cuenta (Bion, 1974). Se ha visto que,

conscientemente o inconscientemente, cada individuo integrante del grupo se siente afectado por la actitud del grupo hacia él, y se deja llevar por esta impresión.

El funcionamiento mental a escala grupal

Como señala Thomas (1998), el hecho de que una persona venga a formar parte de un grupo genera mucha ansiedad, pero también implica un comportamiento regresivo, ya que supone necesariamente una pérdida relativa de individualidad. Para tratar estas angustias, aparecen las defensas, que son formas de apañar este malestar. Bion piensa que estos mecanismos de defensa, que el adulto utiliza para desenvolverse con la ansiedad que se genera al unirse a un grupo, son los mismos mecanismos que describe Melanie Klein como típicos de la primera etapa de la vida, cuando el recién nacido entra en contacto con la madre y, por extensión, con el mundo externo.

Bion habla de mentalidad grupal para referirse a una hipótesis según la cual existe una actividad mental colectiva que se produce cuando diversas personas se reúnen en un grupo. Está formada por los deseos, impulsos o voluntades unánimes del grupo en un momento determinado, es decir, que van cambiando. Todos los miembros de un grupo contribuyen a esta mentalidad grupal de una forma inconsciente, porque todos tienen una preconcepción grupal.

La *preconcepción grupal* (Bion, 1966) corresponde a una expectativa. Es un estado mental adaptado para recibir un determinado número de fenómenos y que proviene tanto de las primeras relaciones que se establecen como de las experiencias vividas por cada persona a lo largo de su vida. Es decir, que aunque haya una serie de fenómenos que son comunes a los grupos, las experiencias y el talante de cada persona influyen en crear un grupo, ya sea de amigos o de trabajo.

Así, en el momento en que un grupo de personas se reúnen, coexisten dos tipos de comportamientos: uno más progresivo o maduro, encaminado a llevar a cabo la tarea para la que se han reunido, y otro más regresivo o inmaduro, que fomenta todo lo contrario.

Bion (1974) introdujo los conceptos de supuesto básico y grupo de trabajo para describir las oscilaciones que a escala grupal se dan de un tipo de funcionamiento a otro.

Existe una actividad mental colectiva que se produce cuando diversas personas se reúnen en un grupo

El grupo de supuesto básico

Los supuestos básicos expresan la fantasía grupal, de tipo omnipotente y mágico, sobre qué manera el grupo conseguirá sus objetivos o resolverá sus dificultades. Son estados emocionales que tienden a evitar el sufrimiento que aparece cuando se está en proceso de aprendizaje, cuando hay que tolerar lo que no se sabe.

Todos los participantes de un grupo, por el solo hecho de formar parte del mismo, participan del supuesto básico

Estos supuestos básicos son inconscientes y, con frecuencia, van en contra de la opinión consciente y racional que expresan y manifiestan los miembros del grupo. Todos los participantes de un grupo, por el solo hecho de formar parte del mismo, participan del supuesto básico. Bion denomina *valencia* a esta disposición del individuo para funcionar en un determinado grupo de supuesto básico.

Bion distingue tres supuestos básicos: dependencia, ataque-fuga y apareamiento. Estos supuestos se pueden alternar dentro de una misma sesión, de forma que cuando predomina uno, los demás se encuentran en estado latente (Bion, 1974; Meltzer, 1983).

Supuesto básico de dependencia: Las personas del grupo lo viven como débil, inmaduro y dependiente, pese a que esta percepción no tiene por qué corresponder con sus capacidades reales. En cualquier caso, se comparte la fantasía que el grupo está reunido porque alguien, generalmente el líder, proporcione satisfacción a todas las necesidades y deseos del grupo. Este líder puede ser una persona (el supervisor, por ejemplo), pero también puede ser un libro (¿un manual sobre intervención educativa?) o una idea. La calidad de la dependencia del grupo está en la expectativa que deposita en el líder, que va más allá de lo que parecería lógico.

En este ambiente de dependencia, se pueden dar dos climas predominantes, la pasividad o las quejas.

En el primer caso, el grupo delega toda la capacidad para pensar en este líder, y se conduce pasivamente y sin capacidad de juicio crítico.

Si no están de acuerdo con las directrices del líder, se producen críticas, pero al verse sin capacidad de decisión no pueden dar respuestas creativas a los problemas y *se instalan* en la queja.

Supuesto básico de ataque-fuga: La fantasía inconsciente subyacente es que existe un enemigo que supone un peligro para la supervivencia y sólo existen dos posibilidades de salirse: atacándolo o huyendo de él. Este enemigo puede

estar fuera del grupo, como por ejemplo la administración pero también puede encontrarse dentro del grupo de trabajo y entonces se rompe el grupo; se produce la fantasía del endogrupo (nosotros) y el exogrupo (los otros); si equis personas hiciesen su trabajo de tal manera, el equipo funcionaría, pero al no hacerla se convierten en *los otros* y son atacados o se huye de ellos (si, por ejemplo, resulta ser el jefe del equipo). Para poder entenderlo mejor recordad la película de Amenabar: generalmente nosotros nos sentimos como Nicole Kidman y los malos son *los otros*. Ya sabéis como acaba el filme.

El liderazgo que el grupo busca es la persona que moviliza al grupo hacia la acción, hacia la lucha o hacia la fuga. Se espera que identifique el peligro y que sepa estimular la valentía de los otros. Hay que decir que el líder acostumbra a ser una persona con fuertes rasgos paranoicos.

Supuesto básico de aparejamiento: La fantasía grupal se deposita en la esperanza, existe un clima de gran optimismo y expectativas muy altas; da lo mismo quiénes sean los problemas, porque lo que importa es que todo se resolverá en el futuro gracias a las cualidades de los integrantes del grupo.

Según Bion, existe la fantasía que dos personas, da igual el sexo, se juntarán (aparejarán) y de ellos provendrá en el futuro un ser, una idea que proporcionará una solución que resolverá las dificultades actuales.

Es importante señalar que en este grupo el líder no está presente, está por venir. Como ya hemos dicho, este líder no tiene porqué ser una persona, puede ser un modelo, un protocolo, etc.

Otros autores, como por ejemplo Thomas (1998) dicen que pueden ser dos personas o el grupo completo, es decir, que se produce una idealización del propio grupo en que se piensa que ellos harán, resolverán, conseguirán, solo por el hecho de estar juntos, casi, la solución de los problemas.

El grupo que funciona bajo este supuesto crea un clima *muy afectuoso* pero poco operativo...

Lo que es común en los supuestos básicos es el hecho de que no existe pensamiento, lo que encontramos son afirmaciones u opiniones taxativas, sin matices, que no dejan pensar (es el hacer las cosas por inercia, porque históricamente ha sido así). Por otra parte, quien piensa es un traidor porque con su pensamiento se diferencia del resto y, por consiguiente, rompe la aparente cohesión grupal.

Lo que es común en los supuestos básicos es el hecho de que no existe pensamiento, lo que encontramos son afirmaciones u opiniones taxativas, sin matices

El grupo de trabajo

El otro nivel de funcionamiento que podemos observar es el de grupo de trabajo. Requiere de los participantes capacidad de *cooperación* y esfuerzo. Se consigue por madurez y entrenamiento para participar en él. A diferencia del otro tipo de funcionamiento, el grupo de trabajo implica contacto con la realidad, tolerancia en la frustración y control de las emociones.

El grupo de trabajo es capaz de tolerar lo que no sabe, y utiliza los métodos racionales (el pensamiento) para conseguir realizar la tarea que se ha propuesto

El grupo de trabajo es capaz de tolerar lo que no sabe, y utiliza los métodos racionales (el pensamiento) para conseguir realizar la tarea que se ha propuesto. Por sus características, el grupo promueve el crecimiento y la maduración tanto de sus integrantes como del mismo grupo (Bion, 1974).

Este grupo comparte muchas de las características que contribuyen a la eficacia en un equipo (González *et al*, 1996):

- Los objetivos y metas son claras, el grupo sabe para qué se reúne.
- Hay libertad para expresarse y apertura a las opiniones de los demás, en un clima de tolerancia y respeto.
- El conflicto se entiende como una tarea de todos, y es un motor de cambio, por lo que se tolera y se afronta sin evitarlo ni minimizarlo.
- Los roles están claramente definidos, de manera que cada individuo se responsabiliza de su participación activa en el grupo.
- El liderazgo del grupo no recae exclusivamente en el coordinador del equipo sino que se reparte responsablemente entre los participantes.
- Existe una autoevaluación continua de la tarea que se lleva a cabo.

A modo de ejemplo...

Inicialmente pensamos incluir una viñeta referida a una situación grupal *real*, pero nos resultaba excesivamente larga de describir para después poder comentar lo que se podía observar a partir de los conceptos teóricos que hemos ido viendo en el artículo. Sin embargo, nos parece que hemos podido encontrar un ejemplo alternativo, a partir de una situación grupal que es fácilmente observable por todos. Pese a que es un ejemplo que, de entrada, puede parecer artificial, pensamos que puede ser útil para clarificar los aspectos teóricos de que hablábamos, a la vez que es metafóricamente extrapolable a la experiencia de los lectores. La situación grupal de que hablamos es la siguiente:

Suponemos que todo el mundo ha oído hablar o ha visto/leído *El Señor de los Anillos*. Os daréis cuenta que la Comunidad del Anillo no deja de ser un equipo de trabajo. Nos podríamos preguntar cuál es su tarea, su objetivo, y muy probablemente la gente diría: destruirlo; pero ya se sabe que es muy fácil encontrar la solución a toro pasado.

Primero, hay que detectar el problema; ¿qué es este anillo?, ¿qué nos implica? En este momento hay un estudio de la situación en que los miembros del grupo miran de encontrar la solución más sencilla. En un primer momento Gandalf (jefe de proyecto) intenta detectar el problema mientras los demás, Frodo y compañía, dan palos de ciego yendo y viniendo por la Tierra Media. Cuando, finalmente, se sabe cuál es el problema, viene la segunda parte: no se sabe cómo resolverlo. Entonces se produce una reunión de todos aquellos que están implicados en el problema, la reunión de Rivendell.

Si recordáis, existe mucha discusión y disparidad de opiniones y maneras de hacer. Cuando puede salir un líder que da el empujón (cabeza de turco, según como se mire), se crea un equipo de trabajo: la Comunidad del Anillo.

En el momento en que se crea un equipo de trabajo, se acostumbra a buscar un líder que oriente y los demás pueden optar por seguirlo sin criticarlo demasiado, lo que nos colocaría en un supuesto básico de dependencia. En un primer momento es Gandalf a quien todos piden consejo y guía. En los grupos de trabajo que van evolucionando, esta situación de dependencia no dura demasiado. Cuando este líder *desaparece* (sea cual sea la razón, no es necesario que se lo coma un *balrog*), se pueden producir luchas de poder entre los miembros para ver quién será el heredero. Esto hace que se pierda de vista la tarea inicial (destruir el anillo) y el objetivo pasa a ser el de ver quién manda. En estos casos pueden surgir líderes anti-tarea, en el ejemplo, Boromir, que no quiere destruir el anillo sino aprovecharlo para sus intereses.

Boromir es, en este momento, el emergente grupal, el representante de los aspectos *destruktivos/anti-tarea* de cada uno de los miembros del equipo. No obstante, si el grupo es suficientemente sano, la tarea sigue adelante, los aspectos anti-tarea son controlados y el grupo deja este supuesto básico de ataque y fuga para ir hacia un equipo de trabajo. Como en el caso anterior, tampoco hay que dejar al líder anti-tarea como si fuera san Sebastián... un señalamiento bien hecho puede solucionar esta clase de problemas.

En este momento de la historia se puede ver como el equipo de trabajo se transforma en un equipo de aparejamiento: de la unión entre las fuerzas de Frodo y Sam, se obtendrá el éxito. Los demás quedan ligados a otros objetivos

diferentes: unos salvar a los otros. Es un momento en que los miembros de la Comunidad se dispersan. Unos quedan incapacitados para resolver la tarea, otros centrados en ayudar a los que han quedado embarrancados.

De todas formas, una vez resueltos estos problemas, se vuelve a poner en funcionamiento el equipo de trabajo. El objetivo vuelve a ser destruir el anillo y, por esto, tienen que tener entretenido a Sauron. El equipo se reúne nuevamente en torno a un objetivo común. Aunque estén geográficamente separados, son capaces de coordinarse para agilizar la tarea y llevarla adelante. Unos se encargan de unas tareas y los demás de otras.

Por último, quisiéramos comentar brevemente la figura de Gollum; podría ser el representante de los elementos antigrupales y anti-tarea. Si estos elementos no son negados y pueden ser trabajados por el grupo pueden ir, en contra de lo que parecería, a favor de resolver la tarea. Si Gollum no se hubiese incorporado al grupo de trabajo, de alguna forma, el final hubiese sido muy diferente. No lo comentaremos, no vaya a ser que alguno no lo sepa y le pisemos...

Consideraciones finales

A lo largo de la viñeta se puede ver el *viaje* del grupo por los diferentes supuestos básicos y por el grupo de trabajo. Aunque éste sea un equipo de ciencia ficción, la fantasía acostumbra a sacar la inspiración de la realidad. Y en la realidad encontramos que los equipos de trabajo funcionan mediante estos mecanismos. Los miembros del grupo, el líder incluido, pueden sentirse influidos por la fuerza de los supuestos básicos.

Cuando nos enfrentamos al desconocimiento, la situación nos produce angustia, toda situación en que no controlamos todas las variables y que nos puede sorprender desagradablemente, es difícil de tolerar y moviliza al sujeto en la búsqueda de formas de desenvolverse en el malestar. Es una reacción natural frente a la frustración que produce el no-saber. Como hemos dicho, la forma más madura es la utilización del pensamiento, el grupo de trabajo, pero también existen otras formas: los supuestos básicos.

De hecho, es inevitable que el grupo vaya oscilando por los supuestos básicos. Lo importante es que, entre que va oscilando, vaya acercándose al objetivo. Ir

Es inevitable que el grupo vaya oscilando por los supuestos básicos. Lo importante es que, entre que va oscilando, vaya acercándose al objetivo

cambiando de supuestos implica que el grupo busca la manera de desenvolverse en el malestar mientras que resuelve la tarea.

Lo peor que puede ocurrir es que el grupo quede anclado en uno de los supuestos básicos porque entonces el objetivo del grupo pasa a ser, exclusivamente, calmar la angustia y no resolver la tarea. En este momento es cuando sería más sano buscar un supervisor para ver qué es lo que hace que no funcione el grupo. Pero esto ya sería otro tema.

Quisiéramos finalizar este artículo con unas palabras de Bion, cuando dice que: “a pesar de la influencia de los supuestos básicos, a la larga el grupo de trabajo triunfa” (Bion, 1974).

1 La complejidad y el alcance de la obra de Bion son bastante extensos y aquí sólo presentamos sobre esto unos pequeños apuntes. Por este motivo, invitamos al lector interesado a consultar la bibliografía que figura al final del artículo, para continuar su propia búsqueda de conocimiento alrededor del tema de los grupos.

Bibliografía

Bion, W.R. (1966), *Elementos de psicoanálisis*. Buenos Aires: Hormé.

Bion, W.R. (1974), *Experiencias en grupos*. Barcelona: Paidós.

González, M.P.; Silva, M.; Cornejo, J.M. (1996), *Equipos de trabajo efectivos*. Barcelona: EUB.

Guillem, P.; Loren, J. A. (1985), *Del diván al círculo*. Madrid: Tecnipublicaciones S.A.

Grinberg, L.; Sor, D.; Tabak, E. (1991), *Nuevas lecciones introductorias a las ideas de Bion*. Madrid: Tecnipublicaciones.

Meltzer, D.; Harris, M. (1983), *Child, family and community: A psycho-Analytical Model of the learning process* (Traducción catalana: El paper educatiu de la família. Barcelona: Espaxs).

Thomas, J. (1998), *La consultoria en els processos de les organitzacions*. Barcelona: EUB.

Vilar, J. (2001), “L’ètica en la pràctica quotidiana de les professions socials”. En *Educació Social*, núm 17, págs. 10-24.

Marta Osuna Cerezo

Julio Rodríguez Rodríguez

Licenciada en psicología,
doctoranda y psicoterapeuta
andregota@yahoo.com

Licenciado en psicología
y diplomado en educación social
Educador CRAE Llar Les Vinyes
jrodriguez@ceesc.es