



Luis Palacios Araus

www.luispalacios.net

Estudió en Barcelona. Es Biólogo, Médico y Doctor en Medicina. Realizó su Especialidad en Psiquiatría en Santander. Posteriormente realizó su formación experiencial en Psicoterapia Psicodinámica, Grupoanálisis y Psicodrama. Como reflexión de este período, escribió el libro “El corazón de los grupos”. Ha sido Presidente de la AEP. En la actualidad es Presidente de la SEPTG y miembro de la Directiva de la IAGP. Tiene su consulta privada en Santander. Se dedica a la psicoterapia y la formación de profesionales.

Memorias de un expresidente

RESUMEN

Fui presidente de la Asociación Española de Psicodrama entre 2011 y 2015. A partir de esta experiencia, planteo algunas reflexiones sobre el papel del presidente en la junta directiva que se entrelazan con el análisis de las dinámicas relacionales en torno al poder y los procesos de cambio. Aunque en el artículo predomina un enfoque teórico, también, en alguna ocasión, me permito dejar entrever a la persona que sostiene al rol.

PRESENTACIÓN

Fui elegido presidente de la Asociación Española de Psicodrama (AEP) en la asamblea de Santander en 2011 por un período de dos años y reelegido en la asamblea de Sevilla en 2013 por otros dos años. Así que en total he estado en este cargo 4 años, desde 2011 hasta 2015.

En este tiempo, he tenido la oportunidad de vivir una intensa experiencia a nivel profesional y personal que, aunque sea de una forma limitada, me gustaría compartir con vosotros a través de este artículo. En cierto modo, intentando devolver un poco de lo mucho recibido.

La junta directiva

La junta directiva equivale al equipo directivo de una organización. En la AEP está formada por los cargos de presidencia, vicepresidencia, expresidencia, tesorería, secretaría, vicesecretaría y las vocalías de formación, prensa y relaciones internacionales. La asamblea delega en ella la dirección de la asociación en el marco de sus estatutos. Como en cualquier equipo de trabajo, en la junta se establece una dinámica de relaciones cargadas de emociones. Se trata del equipo directivo, así, no es de extrañar que en este grupo el poder tenga un especial protagonismo.

Se puede considerar que en la junta y, en cada uno de sus miembros, conviven dos tendencias; una sería similar a una fuerza centrífuga y la otra a una fuerza centrípeta. La fuerza centrífuga representa la tendencia de cada miembro de la junta a actuar con independencia, tomar las decisiones que considere adecuadas y comunicarlas a la junta en la forma que le parezca conveniente. La fuerza centrípeta actúa en sentido contrario. Los miembros de la junta hacen propuestas que deben ser refrendadas por la junta.

Lógicamente, detrás de cada vocalía o cargo hay una persona. Aunque en teoría sabemos que los miembros de la junta están interpretando un rol, a veces es difícil desligar a la persona del rol. A todos nos gusta hacer las cosas de acuerdo con nuestro criterio y tenemos nuestras dificultades para aceptar que no sea éste el que prevalezca. En el fondo, se evidencia el conflicto entre trabajar individualmente o en equipo.

En las juntas “centrífugas” el poder recae mayoritariamente sobre los miembros de la junta (no en todos por igual, dicho sea de paso) y en las juntas

“centrípetas” sobre el grupo. La junta en la que predomina la fuerza centrífuga y, por tanto el individualismo, resulta más vulnerable a las influencias y presiones de los intereses personales y profesionales de miembros o subgrupos de la asociación y, también, de fuera de la asociación. En estos razonamientos circulares que caracterizan a los grupos, puede ser difícil distinguir la causa del efecto, ¿qué fue antes, el huevo o la gallina?. Si la vulnerabilidad a los intereses particulares es la consecuencia de una junta “centrífuga”, o bien, son estos intereses particulares presentes en la asociación, la causa de que finalmente se promueva la constitución de juntas con esta distribución de poder.

Después de este planteamiento, como era de esperar, cabe aceptar que en la junta directiva siempre haya conflictos relacionales. Si todo va bien, cuando se consiguen solucionar unos, aparecen otros o, incluso los mismos, no tan bien resueltos como se pensaba, con diferentes manifestaciones. No es raro que en desacuerdos en torno a un tema concreto, como la organización de una reunión, la aceptación de un socio, acreditación de una escuela, edición de la hoja de psicodrama, contabilidades... bajo la apariencia de mostrar diferentes criterios sobre un tema subyagan conflictos relacionales cercanos a diferencias personales.

Aceptando que siempre habrá conflictos, parece muy importante cuidar las reuniones de la junta directiva, “las juntas”, donde sus miembros pueden hablar personalmente. Los emails y whatsaps son muy útiles para intercambiar información pero pueden estar muy limitados a la hora de abordar temas que tengan cierto grado de implicación emocional. La reunión de la junta es un espacio de encuentro donde

no sólo se pueden plantear las tareas sino, particularmente, intentar resolver los conflictos. Es muy difícil que una junta atenazada en sus conflictos relacionales pueda realizar su trabajo directivo de forma constructiva y eficaz.

La junta es el punto de referencia y apoyo que sostiene el trabajo en equipo. Habitualmente, se realizan tres juntas al año, una de ellas coincidiendo con la reunión nacional. Lógicamente, cuando predominan las fuerzas centrífugas, la resistencia a realizar y asistir a las juntas es mayor y, cuando predominan las fuerzas centrípetas, podría ser menor. Posiblemente, siempre haya cierta resistencia a celebrar juntas porque el encuentro del individuo con el grupo suele tener algo de amenazante.

La junta, en conjunto, tiene mucho poder y, como en cualquier grupo, suele haber cierta tendencia a acapararlo. El manejo del dinero en la junta es complejo (en todos los sitios, supongo, el dinero tiene mucha carga emocional). A veces se le da mucho protagonismo a que la asociación tenga dinero, a subir las cuotas, a que los congresos dejen beneficios, etc. Y otras parece que se ignoren los aspectos económicos y se puede bordear la quiebra sin grandes señales de alarma.

Casi siempre se pueden encontrar asociaciones entre los aspectos económicos y el sentir de la asociación. Los momentos de “pobreza” pueden mostrar un hartazgo y desorganización de una sociedad cuya existencia está perdiendo sentido. Un exceso de “riqueza” puede llevar a cuestionar si se están dejando de ofrecer servicios útiles a los socios o se les está pidiendo que asuman un coste económico excesivo en forma de cuotas anuales o inscripciones a congresos. El equilibrio es difícil.

La aparición de un comité dedicado a velar por el cumplimiento de un código ético entre los miembros de la asociación

y, especialmente, cuando en la asamblea de Sevilla en 2013 se decidió que éste comité fuera independiente de la junta, supone un contrapoder a la junta directiva. Equivale, con sus limitaciones, imagino, a la importancia que tiene la existencia de un poder judicial independiente en las democracias.

Aparte de cómo se trabaja en la junta, está el tema de para qué se trabaja. En principio, los estatutos señalan el marco de referencia con los objetivos de la asociación, pero son muy generales y admiten muchas posibles líneas de actuación. En la práctica, la junta puede guiar su estrategia de trabajo escuchando el sentir de la asociación en la asamblea y otros foros de discusión.

La asociación

Siguiendo una terminología similar a la planteada en el análisis de las relaciones en la junta, las asociaciones también se podrían definir como más centrífugas (con unos socios más “a su aire” y un compromiso entre sus miembros más bajo) o más centrípetas (con los socios más “preocupados por el interés general” y un mayor compromiso entre sus miembros).

Las asociaciones con una estructura más “centrífuga”, son más verticales, la responsabilidad y, el poder, de lo que sucede en la asociación tiende a desplazarse hacia la junta y los socios tienen un escaso control de las decisiones que se toman en ella. En las asociaciones con una estructura más centrípetas tiende a suceder lo contrario pero requieren de la aportación de un mayor esfuerzo por parte de sus miembros.

Conviene precisar que, al igual que pasaba en las juntas directivas, no hay razón objetiva para considerar que un modelo, centrífugo o centrípeto, sea mejor que el otro; cada uno tiene sus ventajas e inconvenientes. En este continuo, se

termina asentando el funcionamiento de la asociación acorde a los intereses y posibilidades de los miembros que la integran. Su asistencia a las asambleas, su disponibilidad para asumir cargos en la junta y otros órganos de la asociación o su predisposición para organizar actividades, como las reuniones anuales, son ejemplos que reflejan el lugar que ocupa una asociación, en un momento dado, en el continuo delimitado por estos dos modelos.

En las asociaciones muy “centrífugas” se puede llegar a establecer una gran brecha entre un grupo de socios muy involucrado en las tareas de la asociación y una mayoría silenciosa. Ante esta especie de “dejación de funciones” de una parte significativa de los socios, la asociación queda muy expuesta a ser dirigida hacia objetivos sectarios, más que generales. En estos casos, a la larga, se puede poner en peligro la propia supervivencia de la asociación.

Posiblemente en la AEP se está produciendo una cierta evolución de la dinámica relacional de la asociación desde una estructura más “centrífuga” hacia una más “centrípeta”. La comunicación entre socios y de la junta con el resto de los socios podría servir como ejemplo representativo de este proceso de cambio.

Tradicionalmente, la junta se encontraba con el resto de los socios en la asamblea. Tras haber enviado un informe por correo ordinario a todos los socios, allí explicaba, más o menos, lo que había hecho. Pero no siempre quedaba tiempo para escuchar el sentir y el pensar del conjunto de los miembros de la asociación o, en otras ocasiones, se hacía de una forma desordenada. Entre asambleas, la comunicación se canalizaba, en los últimos años, sobre todo a través de correos electrónicos que enviaba la secretaría a todos los socios. Pero para los socios podía resultar difícil encontrar un canal para responder a estos correos o simplemente expresar su opinión.

Aprovechando las nuevas tecnologías, la web y las redes sociales, las relaciones en la asociación se han hecho más horizontales y, entre los socios y el resto de la asociación, más bidireccionales. De esta forma, la junta y el resto de los socios se han acercado, haciendo que la junta resulte más representativa del sentir general de la asociación. El grupo AEP, al que pueden acudir todos los socios, se suele celebrar el domingo de la reunión nacional y ofrece un valioso espacio donde resulta posible compartir abiertamente las tendencias y opiniones presentes en la asociación.

Como era de esperar, las asociaciones reflejan las tendencias de los contextos sociales en los que se desarrollan.

La presidencia

Coincidió con Roberto de Inocencio en el Congreso de la Association for Group Psychotherapy (IAGP) en Jerusalén en 2000. Entonces Roberto era el presidente de esta sociedad. Tuve la oportunidad de compartir con él diferentes espacios, viéndole intervenir en actos oficiales y escuchar sus comentarios posteriores en contextos más informales y cercanos. Más que una reflexión concreta, recuerdo empaparme de emociones e ideas difusas, a veces inconscientemente, que me impresionaron en el momento y me iban a resultar muy útiles cuando accediese a la presidencia de la AEP (¡Quién me lo iba a decir a mí en aquellos días!).

El presidente como un miembro más de la junta está sometido a esta tensión entre una fuerza centrífuga y centrípeta. Puede intentar dirigir la junta de una forma personalista intentando que se sigan sus directrices. A veces con un estilo más impositivo, otras a través de alianzas con algunos miembros de la junta. En ocasiones, el presidente se puede convertir en el más claro exponente de la fuerza centrífuga

del grupo; precisamente como una forma de intentar controlar los movimientos centrífugos del resto de los miembros de la junta.

También existe la posibilidad de que el presidente se decante por una posición más neutral e intente facilitar que la junta tenga un carácter más “centrípeto” dejando un mayor protagonismo al trabajo en equipo. En este caso, debe aceptar que la junta no siempre seguirá el camino que a él le parece más acertado.

En cualquier caso, la figura de la dirección siempre genera intensas y, muchas veces, encontradas reacciones emocionales. Supongo que está en la naturaleza humana el cuestionamiento y la agresión hacia la autoridad, de forma directa o indirecta, por ejemplo a través de silencios e incumplimientos de acuerdos. También hay un elemento de afecto y consideración hacia el presidente, que se suele manifestar de una forma encubierta quizás para protegerse de los celos y agresividad del resto de los miembros de la junta.

El presidente soporta una elevada responsabilidad porque en cierto modo asume casi cualquier cosa que pase en la asociación (aunque se trate de asuntos que no ha promovido o incluso cuya existencia ignora) y habitualmente con una elevada dosis de soledad. Puede resultarle difícil mantener un equilibrio razonable, entre la prudencia de estar atento ante posibles manipulaciones desde la amenaza o la seducción (dentro y fuera de la junta) y la tendencia a deslizarse hacia una actitud de desconfianza que le impida la colaboración con el resto de la junta y miembros de la asociación.

Mi experiencia

En el Congreso de la Group Analytic Society (GAS) en Londres en 2011, me

encontré con Jorge Burmeister. Él era el presidente de la IAGP y yo era candidato a la presidencia a la AEP. Estaba preocupado ante los retos que se me podían plantear y busqué su consejo. Me explicó que había dos formas de ser presidente. Una, en cierto modo más “maternal”, en la que el presidente intenta complacer a todos, se lleva bien con las personas de su alrededor pero deja en un segundo plano facilitar los procesos de cambio. Otra, quizás más “paternal”, en la que se da prioridad a desarrollar proyectos, puede promover cambios pero tiende a generar desacuerdos y enfrentamientos. Creo que me quedé más asustado de lo que ya estaba; pero fue una perspectiva que me resultó útil. A lo largo de toda mi etapa como presidente, hice lo que pude por buscar un equilibrio entre estas dos actitudes.

Me presenté a la presidencia ingenuamente pensando que este cargo me ofrecería un prestigio que de alguna forma impulsaría mi carrera profesional. Al poco tiempo de ser presidente, me di cuenta que debía elegir entre favorecer mis intereses profesionales o intentar ser un buen presidente. No me tengo por una persona especialmente generosa, aunque quizás lo sea; pero en cualquier caso, me resulta difícil hacer mal las cosas, si soy capaz de intentar hacerlas bien. Y este último rasgo de mi personalidad, me parece que fue el que finalmente determinó mi forma de interpretar el rol de presidente.

A pesar de que antes de llegar a la presidencia había sido dos años vicepresidente en esta asociación y casi cuatro años secretario de la SEPTG (Sociedad Española de Psicoterapia y Técnicas de Grupo), mi aterrizaje fue el de alguien muy inexperto, con muchas dificultades para entender lo que pasaba, tanto dentro de la junta, como fuera de ella y cuál era mi papel como presidente.

La asociación tiene unas tareas que podríamos considerar como básicas,

casi de obligado cumplimiento, como la organización de la reunión nacional, editar la hoja de psicodrama, llevar la contabilidad o buscar candidatos para la renovación de cargos (junta, delegados de la Federación Española de Asociaciones de Psicoterapeutas y recientemente Comité Ético) que ocupan una parte importante de su actividad. El hecho de disponer, desde el año 2010, de una Secretaría Técnica que asumiera el trabajo de gestión alivió considerablemente una parte de esta carga.

Las asociaciones tienen una inercia en el desarrollo de estas tareas. Buena parte de los dos primeros años que estuve como presidente, los pasamos dejándonos llevar por esa inercia, sin tener muy claro que proyectos “estratégicos” podíamos o debíamos desarrollar. Nos dedicamos, creo, principalmente a encontrarnos, asimilar la experiencia de juntas anteriores y tejer la cultura de la junta. Intentamos incorporar o, consolidar, la idea de que éramos un equipo, teníamos conflictos pero podíamos resolverlos e, incluso, debíamos hacerlo para poder trabajar juntos. También aprendimos a ser conscientes de la responsabilidad de cuidarnos (y no es poco).

Afortunadamente, las situaciones que se dan en la junta y en la asociación se van, más o menos, repitiendo y son una oportunidad de aprendizaje. En mi caso, más forzado por las posibilidades reales que desde un análisis o convencimiento personal, me fui deslizado hacia la opción centrípeta de facilitar que la junta funcionase como un equipo. Entiendo que me dejé llevar por el deseo predominante de los miembros de la junta, y también, espero, respaldado por el sentir mayoritario de la asociación.

Tras estos dos años se renovó la junta pero se mantuvo un importante elemento de continuidad en su composición. Esta segunda etapa estuvo más centrada en desarrollar tareas más allá de las actividades básicas. Por ejemplo, se completó la

actualización del protocolo de acreditación de categorías docentes y escuelas de formación, se desarrolló la aplicación del código ético e inició la construcción de una nueva web y un sistema de comunicación más participativo entre los socios. El protocolo habitual para estas tareas era que el vocal correspondiente o, en algunos casos, presidencia y vicepresidencia, elaboraran un borrador, la junta introdujese los cambios que considerase oportunos y presentase una propuesta a la asamblea que en último decidiría si debía ser aprobada.

Visto con cierta perspectiva, creo que desde hacía tiempo la sociedad estaba en un proceso de cambio hacia una estructura más horizontal y democrática (más centrípeta) que se reflejaba en los diferentes niveles de organización, asociación, junta directiva y presidencia. Las juntas que yo presidí pueden ser entendidas como algunos de los eslabones en esta cadena de proceso de cambio.

En cierto modo, se trataría de dejarse llevar por la corriente y a la vez encauzarla de una forma constructiva. Todo esto, evidentemente, es mucho más fácil de decir que de hacer. En la práctica, cuando se propone un cambio suele surgir una resistencia a ese cambio. Es algo natural y, seguramente conveniente. No importa quién o, quienes, sean los que la apoyen, no es algo personal aunque se puedan mezclar aspectos o intereses personales. En ocasiones, yo mismo, sin darme cuenta, fui la persona que se oponía al cambio y fueron mis compañeros de junta los que me ayudaron a ser consciente de mi actitud y rectificarla.

A veces la resistencia se supera y, otras, la resistencia se impone y no se lleva a cabo el cambio. Como presidente, me resultó útil aprender a aceptar que las cosas no siempre saliesen como yo quería. No todos los cambios son beneficiosos, ni todos los momentos son oportunos para realizar un cambio (a pesar de que éste

pudiera parecer adecuado). Incluso con el tiempo, pude llegar a encontrar el aspecto beneficioso para la asociación de que algunos cambios propuestos se pospusieran o frustrasen.

Desde una perspectiva más personal, para mí fue muy importante la compañía de Marián Becerro. Ella fue vicepresidenta los cuatro años que yo fui presidente y, anteriormente, yo había sido vicepresidente los dos años que ella fue presidenta. Toda una inversión de roles. Recuerdo con cariño nuestras reuniones en Castro Urdiales (un pueblo marinero entre Bilbao y Santander) en las que buscaba su punto de vista sobre lo que sucedía y, especialmente, su escucha a mis dudas y angustias. También resultó para mí un gran apoyo, durante las reuniones nacionales en estos años, el grupo de compañeras del País Vasco. En las dificultades y tensiones que giran en torno a estas reuniones, siempre me ofrecieron en los descansos, en los cafés, en las cenas, un

espacio de confianza y cariño. Un cuidado reparador.

Como terapeuta, he aprendido que para que un paciente cambie yo debo cambiar aunque sea levemente. Cuando trabajo con un grupo, mi aportación a su transformación implica que yo asuma un mayor esfuerzo de cambio que en la terapia individual. Me gusta pensar que durante esa etapa contribuí a que la AEP creciera al menos un poquito. En cualquier caso, mi paso por esta presidencia me aportó un importante aprendizaje que me cambió como profesional y persona.

Sólo me queda agradecer la confianza que depositaron los socios de la AEP en mi para presidir nuestra asociación y el esfuerzo de todos mis compañeros de junta que dio sentido a esta experiencia. Me recuerda el privilegio que he sentido cada vez que un compañero de grupo me ha elegido para interpretar un yo auxiliar en su escena.