



# LOS GRUPOS Y LA INTERVENCIÓN COMUNITARIA

**Autoras: Elena Aguiló Pastrana y Ayelén Losada Cucco**

# LOS GRUPOS Y LA INTERVENCIÓN COMUNITARIA

## **Autoras:**

### **Elena Aguiló Pastrana**

Médica especialista en Medicina familiar y comunitaria.  
Área de Atención Primaria del Departamento Docente. Centro Marie Langer.

### **Ayelén Losada Cucco**

Terapeuta ocupacional.  
Departamento Docente. Centro Marie Langer.

## **¿Por qué es clave lo grupal en el trabajo comunitario y en los procesos de transformación?**

Comprender lo grupal va más allá de la utilización de los métodos grupales en la intervención comunitaria o profesional. Partir de una concepción de un ser humano que se construye en las relaciones con los otros/as, implica conocer lo grupal. Y así, el conocimiento de lo grupal se torna tan importante porque es justamente el espacio donde se articula la subjetividad humana. Partimos entonces de una concepción histórico-social del devenir humano. Precisamente los grupos e instituciones son los lugares de intermediación en que se articulan estas dos dimensiones de lo humano: lo social y lo individual.

Y así, lo histórico-social determina cómo nos construimos como seres humanos en los grupos e instituciones en que se desarrolla nuestra vida cotidiana. Por tanto, el conocimiento de lo grupal es de enorme utilidad para comprender la realidad y transformarla. Saber de grupo no es algo propio o en exclusiva de la psicología. Saber de grupo no es solo para quien trabaja con grupos. Todos estamos y vivimos en grupos. Pensemos en el profesorado en el aula, o los padres y madres en el grupo familiar. Teniendo ciertos códigos, se pueden leer ciertas cuestiones grupales y comprender mejor lo que está pasando en nuestra realidad profesional o personal-privada. Sostenemos pues, que un conocimiento básico de lo grupal es una herramienta poderosa para la lectura de contradicciones y para la transformación social tanto en la acción profesional como para la población. Desde la concepción de E. Pichon Rivière, el grupo es un lugar diagnóstico y operativo por excelencia. Desde esta posición de partida, presentamos en este capítulo del Módulo de Formación, algunas nociones básicas como aportes útiles para el conocimiento de los grupos dirigidos a profesionales de la intervención socio-sanitaria.

## **Fuentes del conocimiento sobre los grupos**

Pese a su trascendencia, el pensamiento sobre grupo ha sido bastante reciente en el campo de las ciencias y el pensamiento. Incluso actualmente, su lugar en el mundo académico es relativamente limitado, encontrándose fraccionado entre diversas disciplinas. Los primeros desarrollos teóricos sobre los grupos tuvieron lugar en el siglo XX, con los aportes de diferentes autores/as, partiendo unos del pensamiento psicoanalítico, otros del pensamiento humanista y otros de la psicología experimental.

Los desarrollos pioneros de E. Mayo y K. Lewin se centraron en el estudio de lo grupal en el seno de las organizaciones y el funcionamiento de los equipos de trabajo. Fueron los iniciadores del trabajo de grupos. A Lewin debemos el término “dinámica de grupos” y, en general, la reflexión superadora de una psicología individual y el inicio del estudio de las relaciones humanas. Este pensamiento, originado en Norteamérica, tuvo una gran difusión e influencia en todo el mundo que se ha desarrollado particularmente con respecto **al uso del grupo como método de intervención, y su aplicación instrumental o técnica** en organizaciones de todo tipo, particularmente del ámbito de las empresas e instituciones. Hoy el marketing y el pensamiento gerencial usan elementos de la teoría de los grupos y de la motivación para fines de rentabilidad económica. No es necesario insistir en cómo se determinan las condiciones de vida de las personas cuando se usa el conocimiento de los grupos en función de intereses económicos, a diferencia de su uso para la atención y comprensión de las necesidades humanas.

En Latinoamérica y Europa, en la 2ª mitad del siglo XX, aparecen otros desarrollos sobre los grupos, con aportes de múltiples autores. Esta corriente se ha centrado en **el grupo y su importancia como espacio de construcción de la subjetividad humana**. E. Pichon Rivière, en los 70 en la Argentina, es referente fundacional de este pensamiento. Fue desde la psiquiatría al psicoanálisis, y de ahí a la creación de una Psicología Social que centra al ser humano en sus condiciones concretas de existencia, lo que implica considerar una relación dialéctica entre estructura social y estructura individual. De este modo, la Psicología Social trasciende el estudio de lo grupal como fenómeno de relaciones humanas y lo sitúa como “lugar de génesis y de neo-génesis de los seres humanos”, fundamentando así la construcción de la subjetividad como un hecho histórico-social. E. Pichon Rivière sistematizó la “concepción operativa de grupos” y el Grupo Operativo como dispositivo o método grupal para la psicoterapia de grupos y el aprendizaje. Este autor nos enseña como el grupo es el lugar diagnóstico y operativo por excelencia.

Muchos son los frutos y desarrollos posteriores de esta corriente de pensar los grupos. Desde esta posición de partida, la Metodología ProCC ha sistematizado una propuesta de intervención con un método grupal específico, el Grupo Formativo, para la intervención comunitaria sobre los malestares cotidianos, dirigido a la transformación social. Este es nuestro punto de partida para presentar este módulo formativo en que abordaremos las cuestiones básicas conceptuales y metodológicas de lo grupal por su valor para la intervención comunitaria en APS.

### **Los grupos en AP. Como punto de partida, una contradicción**

Al acercarnos a la práctica de los grupos en AP, al escuchar lo que se dice, se piensa..., si preguntamos a los profesionales con respecto a las actividades grupales desde los Centros de Salud, nos encontramos con una aparente paradoja: los grupos son, en el imaginario de los y las profesionales y de la institución sanitaria de AP, muy valorados y al mismo tiempo descalificados o menospreciados. Frases como: *“por hacer lo del grupo se ha perdido toda la*

*mañana de consulta”, “es una pérdida de tiempo”, “es complicado hacer grupos”, “es muchísimo esfuerzo, y al final la gente no viene”, “es un trabajo extra, y a los compañeros no les parece trabajo de verdad”...* son habituales en las conversaciones de los equipos del CS. Y también las que aluden a la necesidad, satisfacción y eficacia del trabajo grupal como el mejor medio para la Educación para la Salud (EpS), posibilitar cambios en la vida de las personas y comunidades... **¿A qué se debe esta contradicción?**

Sabemos que el potencial productivo de los grupos está ampliamente reconocido y que las intervenciones grupales fueron propuestas, ya desde sus inicios, como una de las señas de identidad de la APS como una vía imprescindible para lograr la promoción de salud desde una concepción bio-psico-social de la salud y del ser humano, así como para facilitar la participación comunitaria. Ya en 1978, la Conferencia de Alma Ata declaraba que era necesario reorientar los sistemas sanitarios hacia la búsqueda de la superación del asistencialismo para trabajar con una mirada preventiva y promotora de salud; trabajar no de forma aislada, sino en equipo y en interdisciplinariedad profesional, buscando el protagonismo del sujeto y la participación comunitaria para mejorar la salud. Así, entonces, se propuso como necesario saber, enseñar y utilizar lo grupal en el campo de la salud (Aguiló, 2004, Segura, 2014).

Pero, ¿cómo se fueron aplicando y haciendo realidad los aspectos más novedosos de la concepción de APS? Vemos con claridad que las actividades grupales, y también la interdisciplina, el trabajo en equipo y la participación de la población quedaron muy recortados y relegados en el desarrollo real, aunque fueran conceptos repetidamente invocados. Consideramos con Cucco (2001) que cuestiones básicas de la concepción de APS quedaron sin apenas desarrollo, hecho relevante que esta autora denomina “**vacíos teóricos metodológicos y prácticos de la APS**”. Esta contradicción subyacente respecto a cuestiones importantes –pero poco desarrolladas- que quedan en el imaginario profesional e institucional como algo que se “debería hacer”, pero con múltiples dificultades y contradicciones para hacerse realidad, es una de las cuestiones clave que es necesario señalar. Y esta contradicción está sistemáticamente presente a la hora de realizar actividades grupales y comunitarias en AP.

Por eso, para poder reflexionar y hacer aportes en aras de mejorar nuestras prácticas grupales en Atención Primaria, nos parece importante partir de esta contradicción presente en la realidad cotidiana de los CS. Esta contradicción nos permite entender los obstáculos al desarrollo y al conocimiento de lo grupal: nos explica que, para realizar y mantener las actividades, sea necesario un tesón y esfuerzo considerable (con riesgo de voluntarismo y, posteriormente, desgaste). Y nos explica las propias dudas, las dificultades y conflictos que suelen aparecer en los profesionales en los equipos de salud. También nos explica por qué habitualmente no hay conflictos o reclamos institucionales cuando no se realizan actividades grupales en AP, pese a ser formalmente reconocidas como deseables y necesarias.

Entendiéndolo así, es importante señalar que los grupos no son “ni buenos ni malos” por definición. Los grupos pueden ser creativos, potenciadores de las capacidades de sus integrantes y una herramienta enormemente productiva... y también los grupos humanos pueden ser estigmatizantes y dañinos. **Cada grupo**

**se construye y tiene un proceso.** Por eso es importante **contribuir a que su construcción alcance las mayores de sus potencialidades**, que el proceso grupal sea lo más creativo, saludable y contenedor para sus miembros y la tarea, y lo menos estereotipado y reproductor de malestares... en los distintos grupos por los que se transite. Por eso importa (a todos y todas) saber un poco más acerca de los grupos tanto desde lo conceptual como desde lo metodológico.

### **El grupo como espacio y el grupo como dispositivo**

El conocimiento más difundido acerca de lo grupal, el que tenemos habitualmente los profesionales, se refiere a las técnicas o recursos grupales, que usaremos para coordinar o participar en los grupos. Es lo que se conoce como **el grupo como dispositivo o método de trabajo**.

Como decíamos al inicio, en los ámbitos profesionales sanitarios **está menos difundido que el grupo es el espacio de construcción de lo humano**, con toda la complejidad de las relaciones humanas. Tener en cuenta esta realidad, es **entender “el grupo como espacio”**. Para que cuando usemos el grupo como instrumento de trabajo (como dispositivo o método), particularmente en el trabajo comunitario, entendamos **el uso de las técnicas y recursos como algo que solo tiene sentido en una realidad grupal viva que hay que comprender**, y no como un recurso técnico aislado que se explica por sí mismo. Esta cuestión es trascendental, y ocasiona muchas de las dificultades metodológicas y prácticas en relación a los grupos. La potencia transformadora de lo grupal viene de la comprensión de la realidad grupal como un espacio de construcción y reconstrucción de lo humano. Por ello, la herramienta técnica utilizada y la comprensión del espacio grupal tienen que ir de la mano... Ponemos el ejemplo del uso en medicina de una prueba complementaria: su utilidad es lo que “ayuda a leer” aportando información sobre ese cuerpo vivo cuyo proceso de salud-enfermedad queremos conocer. Una prueba no vale mucho por sí misma. Como explicamos cada día a nuestros/as residentes, “poco dice si no sabemos para qué la hemos solicitado”.

Así pues, será necesario conocer primero las **características de los procesos grupales para entender el grupo como espacio**. Y después, **podremos utilizar el grupo “como dispositivo” para la intervención**.

### **¿Cómo podemos definir un grupo?**

Cucco (2006, p. 185), integrando aportes de Pichon Rivière, plantea esta definición de grupo, donde aparecen la mayoría de los elementos conceptuales del grupo como espacio dinámico. Siguiéndola, poco a poco, podemos empezar a entender lo que es el espacio grupal:

- “un grupo es un conjunto restringido de personas
- que, ligadas por constantes de tiempo y espacio,
- se proponen de forma explícita o implícita la realización de una tarea,
- labor que constituye su finalidad,

- interactuando para esto a través de complejos mecanismos de adjudicación y asunción de roles,
- articulados por sus mutuas representaciones internas,
- y por los atravesamientos institucionales y sociales en juego”.

Conjunto de personas: porque... todas las personas rubias de una ciudad ¿son un grupo? No. Para ser un grupo es preciso que compartan un tiempo y un espacio. ¿Basta compartir tiempo y espacio? ¿Las personas que esperan en una parada de autobús constituyen un grupo? En principio, no: para ser un grupo hace falta un objetivo común, una tarea, que constituye su finalidad. Nos juntamos aquí y ahora para algo. Este algo es la tarea grupal.

Pichon Rivière explica en la misma definición de grupo que las relaciones dentro de un grupo se establecen mediante los roles grupales, en complejo interjuego de asignación/asunción, donde intervienen tanto cuestiones personales de los participantes como atravesamientos institucionales y sociales.

Está claro que en los grupos las personas establecemos relaciones, pero ¿en base a qué se articulan? Pichon Rivière nos explica como las relaciones en los grupos se determinan por un complejo entramado de adjudicación y asunción de roles. Dos nuevas cuestiones aparecen aquí:

- ✓ Los roles grupales. Hay seis roles básicos: portavoz, líder de progreso, líder de retroceso, boicoteador, chivo expiatorio, y mayoría silenciosa. Conocerlos ayuda a decodificar lo que pasa en un grupo.
- ✓ Y el inter-juego de adjudicación y asunción de roles entre los miembros de un grupo; puede adjudicarse un rol a una persona en un grupo, y ella puede no asumirlo, o sí: *“Vete tú que eres más lanzado”*. *“No, de eso nada”* / *“Vale, voy”*.

Es interesante ver cómo se hacen esas adjudicaciones. Muchas veces no son conscientes. A veces son por identificación: una persona que acabo de conocer en un grupo me cae mejor o peor antes de que hable, porque me recuerda a alguien y me hace sentir que será de tal o de tal otra manera. Así, dice Pichon Rivière que los roles se adjudican y asumen por los participantes “en función de sus mutuas representaciones internas”: cómo es cada persona, sus motivaciones, su educación, su trayectoria relacional.

Y también influyen en estas adjudicaciones y asunciones “los atravesamientos sociales e institucionales en juego”. Un atravesamiento social muy claro es el de género. Y los propios atravesamientos de la institución en que esté inscrito el grupo. Si en un autobús se estropea el motor, todas las personas que viajan en él, mirarán a quien conduce. En una institución, influirá de forma determinante el estamento, si es un cargo o un empleado/a... etc.

## **Objetivo, tarea y proceso de un grupo**

Si un grupo es un conjunto de personas que comparten tiempo y espacio en función de una tarea, es muy importante identificar y explicitar cuál es el objetivo, la TAREA de un grupo. La tarea del grupo implica hacer algo, aprender algo y, para lograrlo, se tiene que desarrollar un proceso (proceso remite a

desarrollo témporo-espacial) para que después haya un cambio. Los términos Tarea, Aprendizaje, Proceso y Cambio son claves del fenómeno grupal.

Aprendizaje y cambio nos remiten a algo “nuevo”. Y enfrentarse a lo nuevo ¿qué genera en las personas? Un conjunto de sentimientos contrapuestos. Interés, ganas, inseguridad, miedo, ilusión, necesidad de replantearse lo conocido e integrar lo nuevo. En definitiva, **enfrentarse a lo nuevo, y hacerlo en grupo, implica una serie de inquietudes, de ansiedades, que son saludables y forman parte de cualquier proceso de aprendizaje grupal**. No se puede aprender sin un monto razonable de ansiedad y de resistencia al cambio y elaborarlo forma parte del proceso grupal. Es importante señalar que cuando se habla de grupos, la palabra ansiedad no tiene un significado patológico. Estas ansiedades deben ser consideradas, calmadas, contenidas desde el propio planteamiento de la tarea..., de lo contrario se pueden aumentar demasiado y convertirse en resistencias de bloqueo de la tarea. Este tipo de resistencias de bloqueo se producen entonces en un grupo cuando las ansiedades saludables no se trabajan y el proceso grupal se estanca. Atender al estado de las ansiedades frente al cambio de los y las participantes de un grupo es la labor más importante de su coordinador/a.

### **Planos temático y dinámico del proceso grupal**

Pichon Rivière identificó y definió **dos planos de la tarea grupal: el plano temático y el plano dinámico**.

El plano temático es el tema, la información o las cuestiones concretas que se trabajan. El plano dinámico es cómo el grupo va enfrentando los obstáculos y ansiedades que se le presentan en su tarea. Esto sería la dinámica grupal, que es tan importante como el propio tema... y deben trabajarse juntas.

En algunos textos y autores/as puede verse como el término dinámicas se usa como sinónimo de técnicas o recursos metodológicos grupales. Nosotros no lo usamos así; independientemente de cómo se nombren, reivindicamos la importancia de **prestar atención a la dinámica grupal**, en el sentido de cómo y desde qué inter-juego de roles el grupo afronta los obstáculos al aprendizaje. Las ansiedades saludables, las resistencias, los momentos grupales de estar centrados/as en la tarea y ser productivos/as, resolviendo e integrando... y también los momentos de rehuir las dificultades de la tarea (“como si” las hubieran resuelto, pero sin haberlas afrontado...), los implícitos y otros obstáculos..., todos ellos son elementos del plano dinámico.

Está comprobado que solo con información no se garantiza que se logre la tarea del grupo, se solventen los obstáculos y se produzca el aprendizaje, el cambio. Además de dar información, hay que “elaborarla”; la información se tiene que digerir, y esto corresponde al plano dinámico del grupo. Y ambos planos se trabajan metodológicamente juntos.

## **Los grupos como instrumento de trabajo comunitario**

Los grupos son un **instrumento de trabajo** esencial, particularmente en el trabajo **comunitario**. La aplicación del conocimiento de la realidad grupal nos permitirá hacer un mejor uso de los métodos, las técnicas y los recursos: utilizarlos como algo que sólo tiene sentido en una realidad grupal viva que hay que comprender, y no como un recurso técnico aislado que se explica por sí mismo.

Plantaremos algunas cuestiones metodológicas y diversos recursos técnicos básicos para el trabajo grupal: la disposición espacial, el encuadre, el tipo de reunión, el manejo de los tiempos y el tema a tratar, las ruedas y el trabajo por subgrupos. Finalmente realizaremos algunas consideraciones acerca del equipo coordinador de grupos.

### **La disposición espacial**

Para realizar cualquier tarea buscamos colocarnos del modo más favorable. Para realizar una tarea grupal hay modos de colocarnos en el espacio que facilitan el proceso grupal y otros modos que lo distorsionan. Es muy importante **prestar atención a la disposición espacial de las personas en un grupo**; el proceso va a ser diferente según se sienten en círculo, en fila, con o sin mesa, o mirando cada uno/a la cabeza de quien tiene delante... con luz o en una sala oscura mirando una pantalla... Hay muchas cosas del proceso de un grupo que están en juego en la disposición espacial.

Un grupo hace mejor su trabajo y su proceso cuando la comunicación verbal y no verbal fluye fácilmente, los participantes y quien coordina pueden oírse y verse las caras, y también la actitud del cuerpo completo; cuando todos son lugares de igualdad y no hay lugares de preferencia de unos miembros sobre otros... como sucede cuando hay filas. Tenemos el ejemplo: en las aulas escolares, los puestos de quienes que se sientan detrás y los de quienes se sientan delante, que nos muestra que la disposición espacial no es inocente, y que puede condicionar el estancamiento de roles grupales en función del lugar físico que se ocupa. La única disposición que evita que haya lugares diferenciados (delante y detrás) es el círculo. El círculo da a todas las personas un lugar con la misma preferencia, no hay delante ni detrás, y es el modo natural de reunirse los seres humanos. Sin embargo, muchos años de aprendizaje escolar, centrado en la trasmisión unidireccional de conocimientos, "bancario" (de "banco"), al decir de Paulo Freire, han ido condicionando un cierto acostumbamiento a la disposición espacial en filas de sillas, donde los/las asistentes miran al o la ponente (lugar de único saber) y apenas pueden verse entre sí. Modificar esta disposición espacial es apostar desde el inicio de la tarea por construir un saber colectivo. Para ello, ciertamente, la colocación en el espacio marca una condición importante, muy necesaria pero no suficiente; hay otras cuestiones que determinan también el logro de estos planteamientos relativos a los vínculos grupales, que se establecen que sean más bien cooperativos o, por el contrario, de dominio-sumisión.



Así pues, aunque pudiera parecer una cuestión menor, la disposición espacial es importantísima: para favorecer el proceso grupal nosotros proponemos que la disposición espacial tiene que ser **en círculo**.

Cuando vamos a iniciar una actividad grupal, a menudo, debemos usar salas de otras instituciones que no conocemos previamente; muchas veces, no reúnen las condiciones deseadas, las sillas están colocadas en filas. Todos los esfuerzos que haga el/la coordinador/a por modificar esta disposición redundarán en beneficio de la tarea grupal, aunque retrase unos minutos su inicio. Parecería que se prefiere utilizar la disposición que nos encontramos, “para no crear tensiones” en los momentos iniciales. Una disposición de las personas condiciona un modo de aprendizaje y las instituciones utilizan la que prefieren dentro de sus ámbitos de influencia. Esta contradicción sobre la organización del espacio es notable en los ámbitos educativos. Y es notorio que cuando se dice: “*Al terminar vuelven a dejar la sala ordenada*” se está implicando una única idea de orden o de organización espacial para el trabajo de aprendizaje. Por el contrario, desde nuestra concepción siempre aconsejamos hacer los cambios que fueran necesarios para organizar el espacio de trabajo y poderse sentar las personas en círculo. Dar desde el inicio un lugar a cada persona, no marcar un lugar tan diferente entre coordinador/a y participantes, implica una propuesta grupal diferente, más acorde con la función de participación, transformación y cambio que las actividades grupales y comunitarias persiguen.

### **El encuadre**

El encuadre sitúa a los y las participantes al inicio y les permite “saber a qué atenerse” y ajustar sus expectativas. Baja la ansiedad del grupo y va creando las primeras conexiones entre el grupo y el equipo coordinador.

Hacer un buen encuadre es un elemento esencial para la contención de un grupo. Encuadre es la delimitación clara y definida de las características del trabajo grupal (Cucco y Sáenz, 2013, p. 26). Se informa del horario, sesiones, normas del grupo (teléfonos, descansos, avisos, etc.) así como del modo de trabajo grupal, mostrando las funciones y responsabilidades del equipo coordinador y de los/las participantes. El encuadre, en definitiva, permite situar la tarea.

Nunca debemos olvidar dedicar al encuadre los primeros minutos de cualquier trabajo grupal, sea de cualquier tipo y duración.

### **El tipo de reunión grupal**

Según la tarea que se plantea a un grupo, se va a determinar el tipo de reunión y el manejo óptimo de sus tiempos.

Un grupo puede reunirse para recibir una información, para deliberar (por ejemplo en un equipo de trabajo) sobre un tema que, generalmente, deberá ser previamente informado (y que puede o no tener que tomar una decisión consensuada al respecto en esa misma reunión) o puede tener el carácter formativo y de cambio. Así, según el tipo de reunión informativa, deliberativa o de

formación y cambio, se va a requerir una previsión de tiempos diferentes, lo que debe ser tomado en consideración desde la preparación, convocatoria y encuadre. Serán reuniones más cortas en el caso de la informativa, con tiempo ajustado para que la información aportada sea suficiente a los participantes y permita las preguntas aclaratorias que se necesiten. Muchas reuniones sólo informativas pueden resolverse por otros medios no presenciales.

Si es necesario tratar algo más que información, entonces..., “la cosa cambia”. Si la tarea de un grupo requiere un trabajo sobre la información aportada, desplegar sus matices y analizar sus implicaciones desde los diferentes puntos de vista de los participantes para producir cualquier cambio, entonces, forzosamente va a requerir un tiempo mayor que si fuese meramente informativa.

Y es muy común no prestar atención a esta diferencia sustancial, y así se crean en el rendimiento de las reuniones de un equipo de trabajo, por ejemplo, muchas distorsiones, déficits, conflictos, malentendidos que generan inoperancias. El trabajo grupal es una herramienta excelente para analizar temas o problemas en toda su complejidad, y para aplicarlo a situaciones prácticas también complejas. Requiere contar con tiempo para la elaboración, y no solo para el planteamiento del tema.

Toda sesión comunitaria precisa no menos de 90 minutos y, en general, tampoco más de dos horas.

### **Momentos de una reunión grupal**

El tiempo de una sesión se distribuye en diferentes momentos. Desde la Metodología ProCC se establecen cuatro momentos diferenciados en una sesión de grupo (Método de Grupo Formativo) (Cucco y Sáenz, 2013, p. 26):

- Momento Inicial.
- Momento de Planteamiento Temático.
- Momento Elaborativo propiamente dicho.
- Momento de Integración, Evaluación y Cierre.

Tiene que haber un Momento Inicial para que el grupo empiece a contactar con la tarea grupal y separarse paulatinamente de las actividades previas; y, del mismo modo, al terminar la sesión, tiene que haber un Momento de Integración, Evaluación y Cierre para realizar una integración de lo realizado, poder cerrar la actividad con perspectiva evaluativa y despedirse.

Por otro lado, debe haber un Momento de Planteamiento Temático que tributa a situar el tema. Es importante valorar cuál es el recurso metodológico más indicado para presentarlo, que dependerá del objetivo que se persiga, tipo de participantes, problemáticas que encierre el tema a tratar, etc.

Con respecto al Momento Elaborativo, es necesario recalcar la importancia de dejar un tiempo suficiente que puede ser igual o mayor que el empleado en la presentación o planteamiento del tema. Es un error común en la planificación de reuniones o sesiones grupales, en el trabajo comunitario o en otros ámbitos, descuidar la **previsión de estos tiempos elaborativos**. El tiempo elaborativo es necesario pues es el momento donde el grupo reflexiona sobre las implicaciones

prácticas: se detectan obstáculos, el grupo los va manifestando en el plano dinámico, afrontando las dificultades, usando sus potencialidades creativas y tratando de establecer estrategias para lograr la tarea. Cuidar este proceso elaborativo y tratar de que el grupo alcance su objetivo es tarea clave del coordinador/a del grupo.

Tomando una vez más las palabras de E. Pichon Rivière, es importante que los participantes de un grupo puedan expresar sus relaciones con el objeto de trabajo, intereses, saberes, dificultades, conflictos, en un clima que no implique juicio. Solo así pueden hacerse explícitos los implícitos, conflictos y malentendidos y llegar a un verdadero aprendizaje grupal. Necesitamos un trabajo cuidadoso de la dinámica grupal y, para ello, es muy importante la elección de los recursos metodológicos que se usen. El plano dinámico y el temático no se trabajan por separado, sino a la vez. Los recursos metodológicos tienen que facilitar la elaboración y la creación de un buen clima para que el grupo resuelva los obstáculos (que siempre existen, todo aprendizaje tiene obstáculos y ansiedades normales) a la tarea.

### **El tema a tratar**

En el trabajo de intervención comunitaria, donde la perspectiva ha de ser necesariamente integradora de aspectos psicosociales, muchas de las sesiones grupales abordadas tratan temas o problemáticas con alta implicación vivencial y movilización de emociones diversas en los integrantes del grupo. Cuestiones relacionadas con la salud mental o sexual, problemáticas de género, situaciones conflictivas intrafamiliares, pautas de crianza, transiciones vitales, afrontamiento de enfermedad, del hecho de cuidar a personas dependientes, situaciones del final de la vida, fenómenos como la inmigración, el desempleo, por citar solo algunas, precisan para su buena elaboración una cuidadosa atención, no solo al tema, sino también a los aspectos dinámicos. Y para que la elaboración grupal de estos temas sea buena, desde la concepción metodológica ProCC (Cucco 2006, p. 202), señalamos que es necesario contar con un Hilo Conductor adecuado del Programa y la secuencia de sus sesiones. Implica un orden favorable en las exposiciones, intervenciones y recursos que integren el Hilo Lógico (información-explicación de temas) con el Hilo Elaborativo (la expresión de posturas, vivencias y conflictos) y así, las ansiedades (saludables) que cada problemática genera, puedan ser adecuadamente elaboradas en el grupo buscando un paso de cambio hacia situaciones de mayor protagonismo.

Por tanto, no debe improvisarse un Hilo Conductor al preparar una sesión sobre estas cuestiones, e importa un cierto conocimiento –más allá de la simple información del tema que se plantea- que no ignore sus implicaciones en la población participante. Hay temas que movilizan mucho a los/las participantes, pues se conectan con aspectos de su subjetividad e intimidad personal, de sus valores, ideologías, y se desencadenan cuestiones conflictivas desde diversos puntos de vista; y esto ocurre tanto si se hacen como si no se hacen explícitas en el grupo. Otros temas, por el contrario, tienen pocas implicaciones emocionales y pueden ser tratados en una reunión o sesión grupal de un modo más pragmático. En los casos en que la ansiedad normal ante el trabajo grupal de problemáticas

que implican fuertes elaboraciones y duelos, como sucede en los/las cuidadores/as familiares de pacientes con demencia, otras dependencias severas o necesidades especiales, son indudablemente muy elevadas. Así, el tema va a determinar el programa, su duración y orden de las sesiones, los tiempos y recursos de elaboración grupal que posibiliten grados de aprendizaje y cambio.

Lo señalamos porque es frecuente, en intervenciones grupales educativas o comunitarias, preparar exhaustivamente la intervención del coordinador/a y, sin embargo, éste se acerca al grupo con relativo desconocimiento de lo que les supone a los y las participantes el aprendizaje de las situaciones tratadas. Ya dijimos que el plano dinámico y el plano temático están íntimamente relacionados, y que no pueden separarse el tema y el cómo un grupo enfrenta los obstáculos ante lo nuevo. Este es un aspecto clave y poco difundido de la realidad grupal.

Conocer las implicaciones emocionales y vivenciales de los temas y problemáticas que abordamos al coordinar grupos es una exigencia ética. Es preciso saber lo que estamos tocando, las ansiedades que se mueven en lo latente de un grupo, puesto que, como coordinadores/as, nos corresponde contenerlas y encauzarlas de forma saludable. Y es importante que un grupo no genere daños, pues la movilización de ansiedades que no se pueden contener puede ser también dañina para los/las participantes. Esto implica una responsabilidad importante en la función del rol de coordinador/a.

### **Las ruedas**

Las ruedas son un recurso metodológico muy valioso en el trabajo grupal, particularmente en los momentos de inicio y de cierre de las sesiones. Una rueda implica que los/las participantes pueden poner palabra a sus ideas y vivencias. Metodológicamente las ruedas pueden consignarse en el orden de colocación de las personas en el círculo o de otros modos. En cualquier caso, las personas, al participar en la rueda, tienen la posibilidad, pero no la obligación, de la palabra (Cucco y Sáenz, 2013, pp. 28-29).

Es importante que en la lectura grupal no identifiquemos participación con palabra. Se participa también sin lenguaje verbal. Se puede ciertamente participar mediante un silencio reflexivo, elaborativo, y no hablar en la rueda.

Destacamos que, pese a su sencillez, la rueda es un recurso metodológico muy potente, pues permite recoger emergentes grupales importantes que hubieran quedado latentes si el/la coordinador/a hubiera elegido usar otro recurso (particularmente el debate abierto o la exposición con preguntas).

Esto nos remite a la cuestión de la participación grupal. Es importante saber que, en las situaciones grupales, las personas no se encuentran en igualdad de condiciones para participar. Aunque quien ejerce la coordinación sea una persona cuidadosa y cálida, multitud de condiciones subjetivas y grupales determinan que una persona pueda o no intervenir en un momento dado en un grupo y se anime a decir algo. También puede ser engañoso pensar que el grupo está participando en la tarea si lo vemos “en animada charla”. El que en un grupo se pueda expresar o no una cuestión realmente trascendente para el tema y tarea planteados, depende de los obstáculos y las ansiedades del plano dinámico. La

lectura del proceso grupal no puede ser simplificada en unas pocas frases. Pero queremos señalar que la utilización de un recurso metodológico como una rueda puede hacer aflorar y explicitar muchas de estas cuestiones, y favorecer el progreso de la tarea grupal. La rueda genera participación real y permite dar voz a la “mayoría silenciosa”.

Es un recurso metodológico sencillo (aunque debe ser bien consignado) que permite que, en un momento dado, los/las participantes tengan su espacio de palabra y que, aunque haya en el grupo personas más habladoras y otras más calladas, todas sientan que tienen su lugar y que pueden ser escuchadas por el grupo. Es importante cuidar metodológicamente que, aunque la rueda no implique obligatoriedad de palabra, no se interrumpe, ni por el grupo ni por la coordinación. Así se promueve la escucha activa (pues no se puede interrumpir reactivamente, ni juzgar las intervenciones) y el respeto. La rueda contribuye también a integrar los planos dinámico y temático. Ayuda a generar capacidad de espera, conciencia colectiva y autocontención.

Para fomentar la participación y la integración, la rueda es útil: pues ante la ansiedad de las personas por hablar en un grupo, permite ir dosificándola según llega el turno, con posibilidad de escuchar mejor las intervenciones de los/las demás; también evita las dudas de los/las integrantes sobre si es relevante o irrelevante lo que están pensando o quisieran decir y ayuda a explicitar emergentes y obstáculos grupales, para que puedan así ser abordados.

### **El trabajo en subgrupos**

El trabajo en subgrupos permite que un grupo realice simultáneamente en varios equipos un trabajo consignado, seguido de una puesta en común, lo que constituye una de las prácticas grupales más usadas. Es importante conocer el sentido y los objetivos que cubre el trabajo por subgrupos para utilizarlo del modo más favorable al proceso grupal. La organización de pequeños equipos, de funcionalidad transitoria en un momento dado de la tarea grupal, posibilita una multiplicidad de liderazgos y despliega y enriquece la dinámica grupal en el afrontamiento de su tarea.

El trabajo en el subgrupo permite un clima de mayor intimidad y confianza que el grupo grande; el/la coordinador/a no está presente, las personas pueden expresarse con mayor facilidad, y se favorecen relaciones interpersonales más directas. El trabajo por subgrupos rentabiliza los tiempos de elaboración, amplía los puntos de vista, enriquece la producción de ideas. Los subgrupos son un recurso muy potente en los momentos elaborativo y de integración-evaluación y cierre grupales, donde permite la integración de la temática trabajada y la realización de síntesis.

Los subgrupos ayudan a centrar la tarea, también favorecen la rotación de los roles grupales y la expresión de emergentes, fomentando la participación real y dando voz a la “mayoría silenciosa” (Cucco y Sáenz, 2013, p. 28).

Importa cuidar el momento y el objetivo de una tarea por subgrupos (si se usan en el momento de planteamiento temático o en el momento elaborativo), la

claridad de la consigna, el número de integrantes, el tiempo de trabajo y el modo y tiempo de puesta en común.

### **El equipo coordinador de grupos**

Quien tiene la función asignada de cuidar y contener un proceso grupal es el equipo coordinador. La coordinación, en condiciones óptimas, se ejerce desde dos roles diferenciados y complementarios, el de coordinación y el de observación. Esta duplicidad de roles dentro del equipo coordinador implica que una persona queda liberada del peso de la palabra y la interacción inmediata con el grupo para concentrar su atención en la lectura del proceso grupal. Y permite que pueda después en co-trabajo estrecho con quien ejerce la coordinación, establecer hipótesis acerca del acontecer grupal. Se requiere entrenamiento y formación similar para ambas funciones y su trabajo conjunto, y es importante no considerar que sean papeles preferente/subalterno. Contar con el rol de observador/a posibilita una mayor riqueza en la lectura del proceso grupal. Por supuesto, cuando hay una sola persona ocupando el rol de la coordinación grupal, asume ambas funciones, la de observar y coordinar (Cucco, 2006. pp. 185-226).

Como hemos señalado antes, un grupo es una realidad viva, compleja y particular. Por eso, coordinar un grupo no es “manejar”, “dirigir”, “enfrentarse” al grupo y, en este sentido, a menudo es necesario corregir un lenguaje habitual, que emplea términos como éstos. Con un grupo, uno/a se puede “relacionar”, “acompañar”, “co-pensar”.

Quien coordina un grupo tiene una función específica, diferente a la de otros participantes: realizar el planteamiento del tema, aportar elementos de análisis en función del programa y sus objetivos formativos y tener un cierto grado de entendimiento de los procesos grupales que le permita ir leyendo el grado de ansiedad que le implica al grupo la tarea que enfrenta, para ayudarle a cumplirla. Es la persona encargada de cuidar el proceso grupal y de que el grupo cumpla su tarea. La función de la coordinación es ir acompañando al grupo en ir enfrentando y resolviendo las ansiedades frente al cambio; entendiendo que, por ejemplo, la ansiedad para trabajar en grupo sobre la demencia de un familiar será mayor que para aprender el uso de un tratamiento sencillo.

El proceso grupal que se desarrolla en función de una tarea depende del equipo coordinador y también de factores particulares de los/las participantes, así como de las temáticas abordadas, y varía según los momentos y conflictos por los que el grupo vaya atravesando.

También es necesario señalar que el aprendizaje grupal logrado depende del propio grupo, y no sólo es cometido de quien lo coordina, ni de su capacidad o su perspicacia. Es importante, por lo tanto, establecer desde ya, que el/la coordinador/a, aunque acompaña y cuida el proceso, guiando al grupo en su tarea... no tiene en su mano controlar todos estos factores y “no puede controlarlo todo”. Puede cuidarlo con el mayor conocimiento, atención y esmero. Pero entender el cambio en el grupo como resultado “de lo que haga como

coordinador/a” es una actitud de omnipotencia que le bloquea en su tarea de lectura del proceso grupal. Es necesario moverse de ese lugar de omnipotencia.

Desde la comprensión de los procesos grupales para su utilización como dispositivo de intervención, hay muchas cuestiones que nos sirven de herramientas valiosas (Cucco y Sáenz, 2013, pp. 32-37). Cuestiones ya referidas, como el Hilo Conductor que tenga en cuenta las ansiedades del proceso respecto a los temas, la elección (en la fase de programación) de los recursos metodológicos más favorables al objetivo, la claridad en la formulación de los objetivos, la realización de un buen encuadre, el manejo de los tiempos, y la atención permanente desde la coordinación al nivel de ansiedad grupal para tratar de hacer explícitos obstáculos a la tarea, manteniendo y procurando un clima grupal contenedor, son algunos de los básicos abordados en este trabajo.

La consecución de un clima grupal contenedor es el deseo de todo coordinador o coordinadora. A menudo se piensa que lograr ese clima es cuestión de utilización de “técnicas que dinamicen”. Consideramos que generar un clima de mirada al otro, respeto, participación real, con libertad para poder decir, y una escucha que no juzgue, son elementos de una “sociabilidad de interacción” que los grupos pueden adquirir en su proceso si se dan las condiciones para ello, y siempre en función del punto de partida inicial.

Por eso queremos dejar claro que el “buen clima” grupal no se debe “al uso, por parte de la coordinación, de un repertorio de técnicas”, sino que se relaciona con comprender el grupo como espacio y su proceso dinámico. La utilización de las técnicas ha de tener este sentido, entendidas como recursos que aportan en esa dirección.

Por todo ello es preciso entender mejor lo que es un grupo, saber que los grupos son los lugares donde nos construimos y transformamos como seres humanos, con toda su potencia en la intervención comunitaria y en las relaciones humanas y sociales y que, por tanto, lo grupal merece el mayor conocimiento y cuidado.

## AGRADECIMIENTOS

A Maricel Rebollar, al otro lado del Atlántico, por su asesoramiento que contribuyó a enriquecer algunas precisiones conceptuales del manuscrito.

A Mirtha Cucco, autora de la Metodología de los Procesos Correctores Comunitarios (ProCC), por la síntesis creativa de tan diversos saberes que aporta, y por su compromiso con la transformación y el saber social, junto con muchos/as compañeros/as de camino. Por su apuesta por el rescate y reivindicación de lo grupal como instrumento necesario a profesionales y población.

Y a todas las personas empeñadas en que la Atención Primaria de Salud no pierda las señas de identidad que dieron lugar a su propuesta de transformación del sistema sanitario hegemónico, pues ésta es una necesidad de los seres humanos, aunque continúe todavía, en una gran parte, pendiente de realización.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUILÓ, E. (2004). *Los profesionales sanitarios y la comunidad, ¿necesidad o utopía?* Conferencia de apertura del VI Encuentro PACAP. Disponible en *Revista Comunidad* 2004 (7). Disponible en: [http://www.pacap.net/es/publicaciones/pdf/comunidad/7/noticias\\_recursos\\_profesionales-sanitarios.pdf](http://www.pacap.net/es/publicaciones/pdf/comunidad/7/noticias_recursos_profesionales-sanitarios.pdf)
- AGUILÓ, E. (2010). Los grupos en atención primaria y los malestares de la vida cotidiana. *AMF Actualización en Medicina de Familia* 6(7), pp. 372-381.
- BAULEO, A. (1977). *Contrainstitución y grupos*. Madrid: Fundamentos.
- BAULEO, A. (1982). *Ideología, grupo y familia*. México: Folios Ediciones.
- CUCCO, M (2001). Paradigmas predominantes en Atención Primaria de Salud. X *Encuentro de Psiquiatría Social*, Regla. La Habana. Disponible en: [http://www.procc.org/pdf/AP1\\_Paradigmas\\_predominantes\\_en\\_AP\\_de\\_salud\\_Cucco\\_2001.pdf](http://www.procc.org/pdf/AP1_Paradigmas_predominantes_en_AP_de_salud_Cucco_2001.pdf)
- CUCCO, M. (2004). El método de Grupo Formativo. Sus principios metodológicos. / *Taller Nacional de Coordinadores de Grupo Formativo*. La Habana. Cuba. Disponible en [www.procc.org](http://www.procc.org)
- CUCCO, M. (2006). *ProCC: Una propuesta de intervención sobre los malestares de la vida cotidiana*. Buenos Aires: Atuel.
- CUCCO, M. y SAÉNZ, A. (2013). *Escuela para madres y padres. Una propuesta de transformación social*. (pp. 23-37) Serie Contraconsenso. Madrid: Nuevos Editores.
- CUCCO, M. (2011). Necesidad, satisfacción, vínculo, base y fundamento de la subjetividad. *Cuadernos de Psicomotricidad* (41). Escuela de Psicomotricidad de la UNED Bergara. Disponible en: <http://www.procc.org/pdf/Necesidad,satisfaccion-y-vinculo.2011.pdf>
- FERNÁNDEZ, A. M. y DEL CUETO, A. (1985). El dispositivo grupal. En E. Pavlovsky et al. (coord.). *Lo grupal*, 2. (pp. 13-56). Buenos Aires: Búsqueda.
- PICHON RIVIÈRE, E. (1980). *Del psicoanálisis a la psicología social. El proceso grupal*. (1). Buenos Aires: Nueva Visión.
- REBOLLAR, M. (2003). Estudios de los grupos: orígenes y desarrollos. En *Intervención Comunitaria. La Metodología de los Procesos Correctores Comunitarios, una alternativa para el crecimiento humano en la comunidad*. La Habana: Cenesex.
- REBOLLAR, M. (2003). El proceso grupal. En *Intervención Comunitaria. La Metodología de los Procesos Correctores Comunitarios, una alternativa para el crecimiento humano en la comunidad*. La Habana: Cenesex.
- SEGURA, F. J. (2014). ¿Por qué es tan difícil organizar grupos en las instituciones? En: Irazábal, E. (Coord.) *Situaciones grupales difíciles en salud mental*. Madrid: Editorial Grupo 5. Disponible en: <https://saludpublicayotrasdudas.wordpress.com/2014/07/22/por-que-es-tan-dificil-organizar-grupos-en-las-instituciones-i/>