

De la persona al grupo: una experiencia en un grupo operativo

M^a Jesús MUELA ARANA*
Tamara de la MORA AMENGUAL*

Resumen

Este trabajo presenta la experiencia vivida por un grupo compuesto por diez alumnas de la Escuela Universitaria de Trabajo Social de la U.C.M. durante el curso académico 1997/98, en el marco de la asignatura de "Modelos de Aplicación de Casos y Grupos en Trabajo Social".

El proceso grupal que describimos se inscribe en la técnica de grupos operativos en la docencia de la Escuela de Psicología Social de Pichón-Riviére. El interés de las autoras es transmitir el proceso de aprendizaje por el que pasó el grupo, sus fases, sus conflictos y todo el cúmulo de vivencias que ha supuesto su evolución.

Introducción

Este artículo está basado principalmente en una experiencia, vivida durante un curso casi entero, en un grupo operativo y en el trabajo que se realizó al finalizar el mismo. Igualmente está fundamentado en la comunicación citada anteriormente.

El Grupo Operativo se formó de forma voluntaria por parte de sus miembros. Estaba compuesto por diez personas, todas ellas mujeres¹, así

Abstract

FROM THE INDIVIDUAL TO THE GROUP: AN EXPERIENCE WITH WORK GROUPS

The experience of ten social work students is reported in this article. These students were from the School of Social Work of Complutense University of Madrid and went through this experience as part of 1997/98 program "Case and group application models in Social Work".

The group process described was part of a work group technique used in teaching in the Pichón-Riviére school of social psychology. The authors attempt to convey the learning process through which the group passed its stages, its conflicts and the cumulative episodes during its development.

como por una coordinadora, Teresa Zamanillo, y una observadora ajena al centro, Teresa Martín. La disposición de la clase se organizó en dos círculos concéntricos: en el interior nos encontrábamos nosotras diez; el exterior lo formaban unas treinta o cuarenta personas que ejercían de observadores. Las sesiones se realizaban semanalmente con una duración de dos horas. Durante los primeros veinte minutos exponíamos dos de nosotras un tema que traíamos preparado, es-

* Estudiantes de 3º de Trabajo Social en el Campus de Somosaguas.

tableciéndose después un turno de preguntas y comentarios. Luego se iniciaba la dinámica del grupo operativo, tras lo que se abría el círculo para escuchar las observaciones del grupo exterior.

Deberíamos comenzar la exposición introduciendo la definición que ofrece **Pichón Riviére** sobre los grupos operativos, a los que considera un "conjunto de personas con un objetivo común al que tendrán que abordar como equipo" (Riviére, 1975). Para el autor el factor humano es "el instrumento de los instrumentos" (Riviére, 1975).

Sin embargo, creemos que vivir una experiencia en un grupo operativo nos ha aportado una visión más amplia y exhaustiva que la definición que ofrece el autor anterior. Hemos visto que lo más importante dentro de este contexto educativo es la interacción que se establece entre los componentes del grupo. Es un proceso comunicativo distinto en cada grupo y cada momento particular. Es esta interacción la que da como resultado el aprendizaje, más que los temas y cuestiones de los que se trate.

Después de tanto tiempo creemos que podemos aventurarnos a hacer una definición de nuestro propio grupo operativo. La creación del grupo está marcada por su carácter voluntario. Las dos características principales de cualquier grupo operativo son la falta de información en cuanto al procedimiento y al proceso, así como la dificultad para aceptar un sistema de aprendizaje alternativo a la estructura clásica profesor-alumno.

Uno de los rasgos más importantes de nuestro grupo fue la formación de dos bloques muy diferenciados, caracterizados por una relación de amistad anterior, entre los que existía un miembro que actuaba como nexo de unión. Otro rasgo principal es la lenta evolución del proceso grupal, marcada por un fuerte sentimiento de ansiedad, el miedo a la diferenciación y un fuerte bloqueo emocional.

Hemos observado que la finalidad más importante del grupo operativo es el proceso evolutivo del mismo. Pero no sólo el proceso en sí como objeto de estudio, sino que más primordial aún es que los miembros vayan haciendo un análisis, muchas veces introspectivo, de los pasos que se van dando en la formación y el avance del grupo. Este análisis creemos que es necesario realizarlo tanto a nivel individual como grupal. Es también de extrema importancia observar no sólo la evolución del grupo como tal, sino de cada miembro en particular. Hay que ver cómo se van distribuyendo los roles, cómo se van estableciendo los procesos comunicativos, etc.

Es muy necesario que dentro del grupo se desarrolle un respeto mutuo entre sus componentes. No se debe hostigar a nadie para que hable o se implique, porque eso podría bloquearle y que no establezca la cohesión y la confianza necesarias. Es también muy importante la aceptación de las distintas opiniones y posturas que van apareciendo a lo largo de las sesiones; pero esto no quiere decir que se tienda a la homogeneización ni al

consenso, problema que nos costó gran número de sesiones empezar a solucionar.

Proceso de creación, desarrollo y evolución

A grandes rasgos podríamos señalar una serie de motivaciones personales que teníamos cada una de nosotras para entrar a formar parte del grupo operativo. Éstas eran, principalmente, experimentar un nuevo estilo de enseñanza, vivir la dinámica de un grupo de forma directa y personal, perder el miedo a hablar en público, aprender a investigar, etc.

Pese a estas motivaciones todas nos encontrábamos bastante desorientadas ya que no sabíamos en qué consistía la experiencia, cuáles eran los objetivos grupales y cuáles eran nuestras propias aspiraciones.

En la evolución del grupo pueden observarse distintos momentos. Haremos referencia a las diversas etapas que han establecido algunos autores, como **Bennis** y **Shepard**, que han estudiado la dinámica y el proceso de los grupos operativos. Sin embargo, en lo que más nos gustaría centrarnos y extendernos es en una serie de fases que idearon dos componentes del grupo para una de sus exposiciones. Puesto que la evolución grupal no había finalizado, sólo propusieron cuatro etapas por las que habíamos pasado hasta ese momento. Así, cuando realizamos el trabajo para el **Congreso de Escuelas**, comple-

tamos estas fases añadiendo dos más. Para nosotras es más importante centrarnos en esto último, puesto que es más personal y se ajusta más fielmente a lo que fue nuestro proceso evolutivo.

A las primeras sesiones corresponde la etapa de "*desconcierto*". En este momento, recién formado el grupo, existían dos tipos de vínculos. Por un lado un vínculo afectivo que nos dividía en dos bloques, marcados por una relación de amistad que manteníamos fuera del aula, entre los que existía un miembro que ejercía una función unificadora. Por otro lado, entre todos los miembros del grupo manteníamos un vínculo difuso, debido al desconcierto que nos producía el desconocimiento de la tarea grupal.

Creemos importante hacer referencia a la distinción que hacen **Jennings** y **Coffey** entre necesidades *psico*, las personales orientadas a las emociones, y las necesidades *socio*, orientadas a actividad grupal. Nosotras nos centramos en las últimas dejando de lado las primeras. Esto se debió a que hubo una obsesión que nos persiguió durante un gran número de sesiones. El problema era que considerábamos que teníamos la responsabilidad de que el grupo externo aprendiera, por lo que nos centrábamos en hablar de los temas expuestos. Simulábamos de esta forma la estructura profesor-alumno, para tratar de que nos diese seguridad y confianza.

Todo esto, unido a la ansiedad y al desconcierto, creemos que encaja con una situación que **Kisnerman** de-

nomina "miedo a la pérdida" (Kisnerman, 1997), es decir, miedo a perder aquello que te proporciona seguridad por temor a enfrentarte a una nueva situación.

De esta forma, las primeras sesiones se caracterizaron por un nivel de ansiedad muy elevado, lo que se veía reflejado en nuestros comportamientos y comentarios. Intercambiábamos miradas y sonrisas nerviosas, pedíamos a la coordinadora que nos diese alguna pauta, teníamos muy presente a la observadora del grupo y a los del grupo externo y tomábamos los silencios como algo incómodo aunque no sabíamos cómo romperlos. Todas sentíamos una responsabilidad sobre lo que esperaban de nosotras, pero no descubríamos la forma de actuar.

Muy pronto este nuevo sistema de enseñanza provocó un conflicto entre el grupo externo y el operativo. Esto fue lo que marcó la segunda etapa de "*enfrentamiento y reflexión*". A todos nos costaba aceptar el papel que nos correspondía: sentíamos que la clase estaba dividida entre los que "teníamos" que hablar y los que "tenían" que escuchar.

La crítica que los observadores dirigieron a la coordinadora en relación al modelo de enseñanza fue interpretada por nosotras como algo personal. Esta situación la define **Kisnerman** como "miedo al ataque" (Kisnerman, 1997), o temor a ser juzgados, desvalorizados o ridiculizados por los demás. Esto provocó que nos encerrásemos en nuestro grupo, tratando de no tener en cuenta al resto

de personas presentes en el aula. Así, aunque aún no habíamos integrado en nuestro esquema referencial a la observadora y a la coordinadora como componentes del grupo, intentamos establecer una alianza con esta última en contra del grupo externo.

Es en estas sesiones cuando se inician los primeros coloquios entre nosotras. Empieza a establecerse un modo de comunicación que va a mantenerse durante casi todo el curso. Se trata de conversaciones cotocircuitadas y poco elaboradas sobre temas que conducen a un consenso generalizado que no da pie a la diferenciación ni a un discurso más fluido y profundo.

Fue en este momento cuando empezaron a verse claros los sistemas de alianzas que habíamos ido estableciendo entre nosotras. Estos se mantendrán a lo largo de todo el proceso.

Después de unas sesiones entramos en una fase de "cohesión y asentamiento", caracterizada principalmente por prolongados silencios.

Sentíamos que el grupo de los observadores había cargado con su crítica una gran responsabilidad de enseñanza sobre nuestras espaldas. Interpretamos que reclamaban una vuelta al modelo educativo profesor-alumno e intentamos reproducirlo para ellos. De esta forma nos dedicamos a centrar nuestras conversaciones grupales alrededor de los temas expuestos.

Esta necesidad de enseñar al resto hace que nuestros sentimientos se debatan entre el nerviosismo y la

indiferencia. Al volcarnos más en el grupo externo que en nosotras mismas comenzamos a abrir las barreras que anteriormente habíamos cerrado, dejando un espacio para el intercambio con los de fuera.

Creemos que fue la etapa más estable y cómoda para nosotras. Centrándonos en lo teórico nos olvidábamos de avanzar y de hablar sobre nosotras y de lo que le ocurría a cada una en relación al grupo. Ninguna estaba dispuesta a dar un paso más ni era tampoco consciente de la necesidad de darlo. Fue el momento en el que más unidas parecíamos estar, no habíamos tenido ningún problema entre nosotras y parecíamos un grupo "perfecto".

Cuando se hace explícito un tabú presente desde el nacimiento del grupo pasamos a la fase de "*estancamiento y miedo al afecto*". Está norma que había sido implícita durante tanto tiempo era no hablar de los sentimientos. Los temas afectivos y emocionales eran tratados de forma no personalizada. Éramos capaces de hablar de los **sentimientos**, pero no de nuestros sentimientos. La frase "no quiero hablar de lo que siento y no voy a hacerlo" fue la que más se oyó durante bastantes sesiones.

Esta fase que nosotras definimos como de "*estancamiento y miedo al afecto*", coincide con la que **Bennis** y **Shepard** denominan de "ilusión-huida" que se mantuvo hasta prácticamente el final del proceso.

Los primeros en darse cuenta de esa prohibición fueron los observadores del grupo externo. Vimos así

como realmente estos sabían más de nosotras de lo que realmente creíamos. Por ello sus intervenciones y aportaciones al final de cada sesión se presentaban para nosotras como importantes revelaciones.

Todavía en este momento continuábamos manteniendo conversaciones centradas en lo teórico, vacías y desprovistas de carga emotiva o afectiva, que tendían todas al consenso y a la no diferenciación.

Otra característica muy importante que manifestábamos en esta etapa fue que desarrollamos una gran resistencia al cambio. Cuando un miembro intentaba modificar el ritmo y el tipo de conversación, el grupo rechazaba todas estas variaciones. Esto provocó un aumento de las tensiones, ya que nos acercábamos a la tarea del grupo dejando de lado el acercamiento entre nosotras.

Es también en este momento del proceso cuando una de nosotras pasa a ser observadora. La idea provocó un desconcierto generalizado debido a que lo interpretábamos una traición hacia el resto del grupo por parte de quien ejercía esa función.

Al mismo tiempo la barrera que habíamos establecido respecto al grupo externo va disipándose cada vez más. Su presencia pasa desapercibida en la mayoría de las ocasiones, incluso llegamos a necesitar sus aportaciones al final de cada sesión.

Es curioso, mientras estas cuatro primeras etapas descritas se caracterizan por la lentitud y la desgana, en las tres últimas sesiones atravesamos dos fases distintas.

Un día uno de los miembros del grupo expuso su disconformidad sobre el comportamiento del grupo. Aquí fue cuando entramos en la quinta etapa de “*desbloqueo afectivo*” o como lo denominan **Bennis y Shepard** de “desilusión-lucha”. Estos autores consideran que en este momento del grupo “las personas menos intimistas no soportan la situación de falsa cercanía” (Bennis y Shepard).

Esta fase dura una sola sesión en la que se rompe una pauta de comportamiento que se había mantenido durante todo el año (conversaciones por parejas). Ese día no empezamos a hablar de dos en dos y no hubo silencio al iniciar la sesión, sino que la persona que empezó a hablar lo hizo de forma inmediata.

Nos dimos cuenta de dos cosas muy importantes. Lo primero fue que en todo momento, aunque de forma implícita, habíamos estado hablando de los sentimientos. Lo segundo es que el grupo había estado viviendo una situación de falsa cohesión grupal, ya que la cohesión existe entre los sistemas de alianza y no entre todos los miembros.

Ésta fue la única sesión en la que se rompió el bloqueo emocional. Los conflictos que habíamos estado evitando hasta ahora estallan en nuestras manos. Por primera vez se produce un enfrentamiento entre las distintas alianzas establecidas en el que se van a mezclar aspectos del grupo operativo con aspectos externos a éste. A su vez, este conflicto se va llevar por algunas componentes del

grupo fuera de la clase, hecho que influirá de forma determinante en la última etapa.

Esta etapa final es la de “**agotamiento**”. Corresponde este momento a las dos últimas sesiones, caracterizadas principalmente por un profundo cansancio y por el miedo a que el intento de catarsis de la fase anterior pueda repetirse.

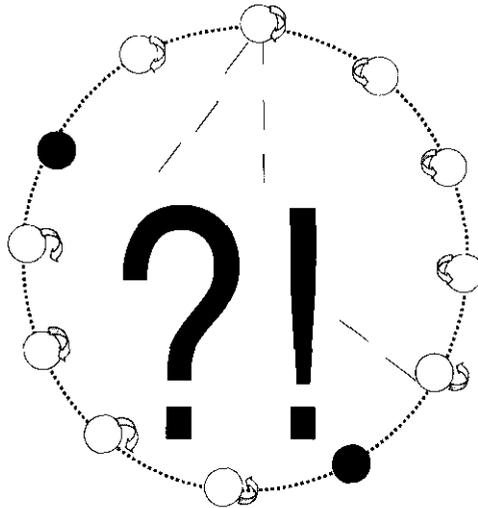
El tiempo fue para nosotras en estos dos días un fuerte condicionante. Intentamos zanjar todas las conversaciones, que hasta ahora no habíamos finalizado, con una especie de urgencia.

Hasta entonces el tema de los roles se había tratado muy superficialmente. Esto tiene relación con el miedo a la diferenciación que experimentábamos, que nos había llevado a rechazar los papeles que tanto nuestro grupo, como el externo, y la coordinadora y la observadora nos iban asignando según nuestra función dentro del grupo. Se debía a que lo considerábamos una especie de estigmatización y etiquetaje. Se retoma en este momento este tema y, guiadas por la coordinadora, se habla del rol de líder. Consideramos que esta función no fue desempeñada por un único miembro, sino que se alternó entre cuatro de nosotras.

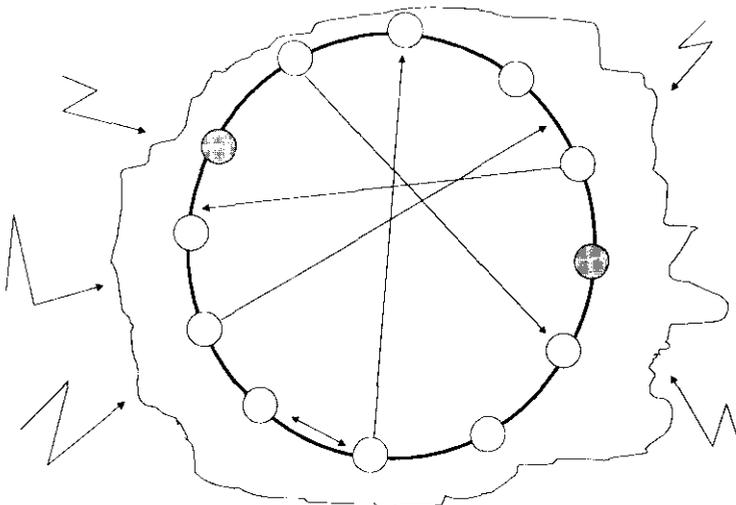
Es importante señalar que si hubo algún consenso real entre nosotras fue la necesidad y las ganas que todas teníamos de que la experiencia finalizase. Habían sido una situación y un año muy duros, nos merecíamos un descanso.

ANEXO GRÁFICO

Los gráficos siguientes corresponden a cada una de las etapas antes señaladas.

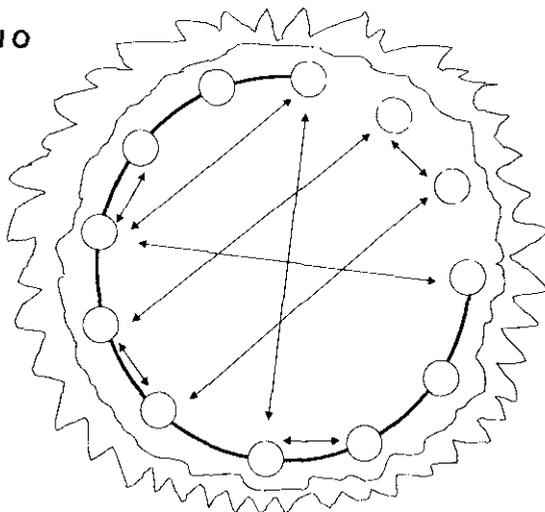


2ª ETAPA: ENFRENTAMIENTO Y REFLEXIÓN

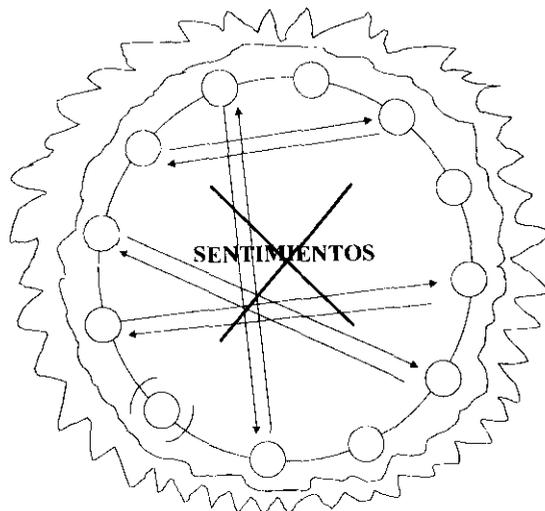


3ª ETAPA: COHESIÓN Y ASENTAMIENTO

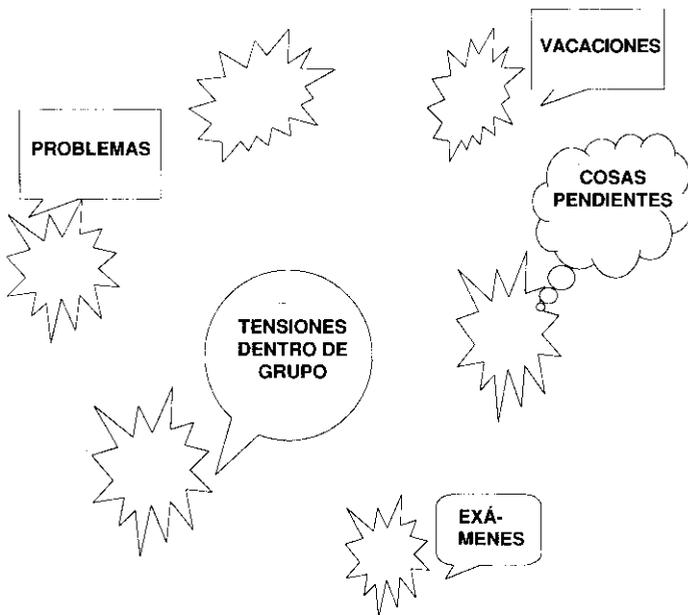
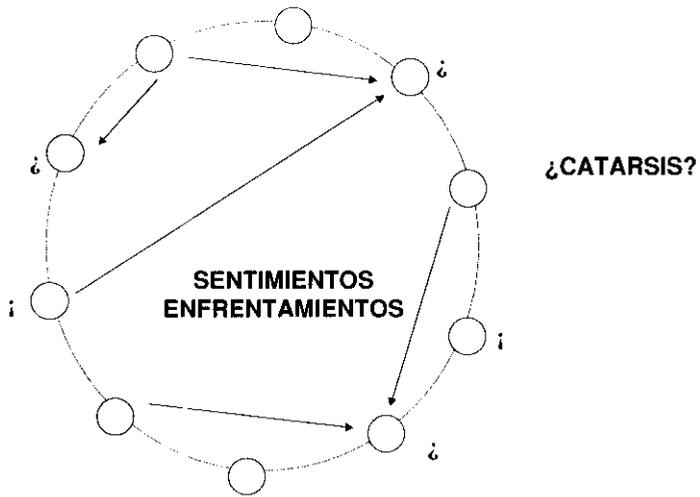
SILENCIO



4ª ETAPA: ESTANCAMIENTO: EL MIEDO AL AFECTO



De la persona al grupo: una experiencia en un grupo operativo



3. Conclusiones

Una cosa que ha caracterizado a nuestro grupo a lo largo de todo el proceso ha sido la incertidumbre. No sabíamos la utilidad de este nuevo sistema de aprendizaje. Tampoco éramos conscientes de las metas grupales y personales. En numerosas ocasiones nos preguntábamos para qué servía lo que estábamos haciendo y qué era exactamente lo que aprenderíamos con la experiencia de pertenecer al grupo operativo.

Ahora que el proceso ha finalizado es mucho más fácil sacar conclusiones de lo que ha sido y de qué nos ha servido.

Al finalizar la experiencia todas sentimos que lo podríamos haber hecho mucho mejor. Acabamos percibiendo al grupo operativo como una gran responsabilidad que el resto de los grupos no tenían que soportar. Nos provocaba una gran tensión el hecho de que el aprendizaje del grupo de observadores dependiese en buena parte de nosotras. Esto provocó que nos colocáramos un listón muy alto sin tan siquiera saber qué era exactamente lo que se esperaba de nosotras. Por ello, durante las primeras sesiones hablábamos únicamente para el grupo de observadores. Mediábamos constantemente nuestras palabras y procurábamos no tratar temas que supusiesen una implicación personal por miedo a ser etiquetadas y estigmatizadas. Sin embargo, a medida que su influencia se hizo menos intensa, empezamos a hablar para nosotras mismas, para nuestro grupo, sin que nos importasen de una ma-

nera tan intensa las interpretaciones del grupo externo.

Al ser un método sin reglas fijas y predeterminadas, teníamos que irnos adaptando continuamente a las nuevas situaciones. A pesar de que nuestra evolución fue lenta, y al principio poco notable, ninguna sesión era igual a la anterior.

En las primeras sesiones achacábamos el no hablar a la ansiedad que nos producía la falta de directividad del método. Sin embargo, ahora creemos que aunque nos hubieran dado unas explicaciones explícitas y bien claras, el hecho de tener que hablar nos hubiera supuesto la misma dificultad.

Algo muy significativo en la evolución de nuestro grupo ha sido el hecho de que en las primeras etapas luchábamos por mantener la estabilidad a la que habíamos llegado. Todas adoptamos una postura de comodidad negando cualquier posible alternativa. Sin embargo, las últimas sesiones se caracterizaron por una fuerte necesidad de cambio y, poco a poco, éste empezó a percibirse como una verdadera fuente de conocimiento.

Tratábamos de evitar las confrontaciones entre nosotras. Ahora sabemos que esto no nos permitió darnos cuenta de la cantidad de conflictos que surgieron a lo largo del proceso y por ello no pudimos tratarlos. A su vez, el giro que experimentó nuestro grupo con el intento de catarsis impulsado por uno de los miembros nos permitió evolucionar y nos brindó la oportunidad de salir de ese estancamiento en el que habíamos

permanecido durante un gran número de sesiones. Con ello, nos hemos dado cuenta de que la palabra "conflicto" no tiene por qué tener una connotación negativa, sino que en muchas ocasiones es totalmente necesario.

La norma "no hablar de los sentimientos", que nosotras mismas impusimos en nuestro grupo, fue desvalorizándose a medida que el proceso llegaba a su fin. A pesar de que nos negábamos a hablar de éstos, ahora que el proceso ha finalizado nos hemos dado cuenta de que hemos expresado muchísimo más de lo que creíamos. Con ello hemos visto la importancia y la dificultad de hacer explícito lo implícito, de poner palabras a los pensamientos, sentimientos e ideas.

En un principio, al no compartir los sentimientos entre nosotras, iban apareciendo muchos miedos infundados sobre lo que podría pensar el resto. Poco a poco, cuando fuimos dejando de lado ese miedo y comenzamos a abrirnos las unas a las otras, nos dimos cuenta de que muchas de las cosas que nos ocurrían individualmente también las estaban experimentando el resto de los miembros. De esta manera observamos que el hecho de estar viviendo todas la misma situación nos colocaba en un mismo y único nivel. Por ello, en un principio existía una notable tendencia a solidarizarnos las unas con las otras y a comprendernos mutuamente sin necesidad de hacer referencias explícitas. Con una simple mirada éramos capaces de transmitir cómo nos sentíamos y de entender cómo se estaba sintiendo el resto. A su vez, también

pudo verse durante varias sesiones una identificación del grupo operativo con el grupo externo y viceversa. Por un lado, sentíamos lástima del papel que le había tocado desempeñar al grupo de observadores, un papel que en un principio era visto como algo pasivo e inútil. Por otro lado, muchos de los miembros del grupo externo manifestaron en más de una ocasión su desacuerdo con el método, al percibirse del alto grado de ansiedad, nerviosismo y tensión al que estábamos sometidas.

Esa apertura que llevamos a cabo las unas con las otras nos permitió también conocer muchos aspectos de nuestras compañeras y de nosotras mismas que no coincidían con nuestros esquemas referenciales.

Tuvimos que aprender a ser conscientes de las barreras personales y grupales que nos imponíamos. En un principio todas creíamos que muchas de estas barreras eran imposibles de superar. Ahora nos atrevemos a decir que muchas de ellas no se superaron porque nosotras no quisimos.

Nos hemos dado cuenta de la validez de cada una de las interpretaciones, tanto de los miembros de nuestro grupo, como del grupo de observadores. Gracias a las intervenciones de estos últimos hemos prestado atención a muchísimos aspectos importantes que habían pasado desapercibidos o que simplemente habían sido ignorados. Sus aportaciones se presentaban como auténticas revelaciones que desvelaban aspectos de nosotras mismas desconocidos hasta el momento.

Hemos aprendido a integrar las dos caras de la misma moneda. Todo es relativo, no existe una única y verdadera interpretación de las cosas sino que cada uno tiene su propia visión en función de su estado de ánimo, de su forma de sentir y de sus experiencias pasadas. Darnos cuenta de esto nos fue muy útil para respetar cada una de las distintas opiniones, sin tratar de imponer nuestros argumentos al resto de los miembros.

En un nivel más teórico cabría destacar la importancia de la comunicación en las relaciones interpersonales. Hemos aprendido la necesidad de los silencios en algunos momentos. En un principio, todas creíamos que la función principal del grupo operativo era la de hablar. Tras una sesión en la que aprendimos a convivir con el silencio nos dimos cuenta de que el no hablar no se traduce en una actitud de pasividad; tampoco hablar mucho significa una mayor implicación. Da igual cuanto se hable. Lo importante es cómo y a quién se le comunica.

Hemos aprendido a manejar una amplia bibliografía sobre dinámica de grupos; también a observar y a ser observadas, a perder el miedo a hablar en público. Asimismo, todas nos hemos propuesto la aspiración de que el grupo operativo nos sea de gran utilidad para la futura práctica profesional.

Existen otras muchas conclusiones en un nivel mucho más personal. No podemos detenernos todo lo que nos gustaría en este aspecto ya que, al ser tantos miembros, nos tendríamos que extender más de lo que nos está permitido. Aún así, creemos

que es importante citar algunos aspectos en los que todas coincidimos.

Todas hemos ligado el grupo operativo a lo personal. Al ser un proceso tan dinámico hemos tenido que llevar a cabo una continua introspección a nivel individual.

Nos hemos dado cuenta de que la angustia no desapareció totalmente sino que todas, de una manera u otra, aprendimos a convivir con ella.

Ganamos seguridad en nosotras mismas y espontaneidad. Aprendimos a aceptar críticas tanto positivas como negativas. Nos dimos cuenta de que cada una tenía su propio lugar en el grupo y que por tanto era insustituible. De esta manera aprendimos a tratar a cada miembro de forma distinta y siempre anteponiendo el respeto por encima de todo.

Bibliografía

- ANZIEU, D.: *La dinámica de los grupos pequeños*. Ed. Kapelusz. Buenos Aires, 1971.
- LÓPEZ YARTO, J.L.: *Dinámica de grupos*. Ed. Desclee de Brower, Bilbao 1997.
- LUFT, J.: *Dinámica de grupos*. Ed. Herfer, Barcelona, 1992.
- KISNERMAN, N. y MUSTIELES, D.: *Sistematización de la práctica con grupos*. Ed. Lumen Humanitas, Buenos Aires, 1997.
- SBANDI, P.: *Psicología de los grupos*. Ed. Herder, Barcelona, 1980.

Notas

- 1 Beatriz Benavente, Raquel Corbacho, Tamara de la Mora, Rosario Jiménez, M^a Jesús Muela, Lidia Rello, M^a Carmen Rodríguez, Ana Sandoval y Susana Tezanos.

M^a Jesús MUELA ARANA
Tamara de la MORA AMENGUAL
Universidad Complutense de Madrid