

Técnicas de grupo. Aplicación a la educación para la salud



C. Núñez Jiménez
CS Trencadors. Mallorca. España

INTRODUCCIÓN

En la actualidad estamos ante un aumento de la demanda de formación en educación para la salud (EpS); esta demanda parte de los profesionales de la salud, de otros profesionales que trabajan en ese ámbito y de la población en general, ávida de saber todo lo relacionado con el proceso de salud-enfermedad.

El enfoque de la EpS grupal se corresponde con una cultura participativa y favorece la reflexión sobre la dimensión ética del proceso salud-enfermedad.

TRABAJO GRUPAL. CONCEPTOS

Cuando hablamos de trabajo grupal, es frecuente escuchar términos que se utilizan de forma indistinta y que sin embargo presentan matices diferentes.

- **Trabajo con/de/en grupos.** Son todas aquellas acciones y actividades que se llevan a cabo de forma colectiva. Se realizan mediante la interacción de unas personas con otras en el seno de un grupo.
- **Técnicas grupales.** Son un conjunto de medios y procedimientos que, aplicados en una situación de grupo, sirven para lograr un doble objetivo: productividad y gratificación grupal.
- **Dinámica de grupos.** Son procesos de interacción entre personas que, con objetivos concretos, son planteados mediante situaciones ficticias.

TÉCNICAS GRUPALES

Hemos visto que las técnicas grupales son un “conjunto de medios y procedimientos”¹; no existe pues “la técnica grupal ideal”, la más eficaz o adecuada. Es necesario que en cada momento elijamos la técnica en función de las características que veremos más adelante.

Cuando hablamos de que “son medios y procedimientos” nos referimos a que son instrumentos que hay que saber utilizar. De ahí la importancia del educador, coordinador o animador, ya que de su pericia dependerá el resultado de la técnica.

Las técnicas se aplican a una situación de grupo, esto es, si no existe un grupo difícilmente podrán aplicarse.

Cuando hablábamos de “trabajo en grupo”, decíamos que era necesario que las acciones se llevaran a cabo de forma colectiva y que existiera, por tanto, una interacción entre los miembros del grupo, la cual se da mediante la comunicación.

Por todo ello, para utilizar las técnicas grupales necesitaremos un grupo con un proceso de comunicación en el marco de un espacio y tiempo determinados, y con un objetivo o finalidad común.

Veíamos también dentro del concepto de técnicas grupales que estas “tienen una doble finalidad: lograr productividad y gratificación grupal”. No basta con obtener con eficacia los objetivos propuestos, sino que además debe conseguirse la gratificación y satisfacción personal de los miembros del grupo. Si el grupo es productivo pero no gratificante, puede ocurrir que sus miembros sientan que se les está obligando a participar.

CÓMO ELEGIR LAS TÉCNICAS DE FORMA ADECUADA

Ya hemos comentado que no existe la técnica ideal. Es necesario e importante en cada taller combinar, adaptar, reinventar las técnicas. El papel del educador en esta tarea es fundamental.

Utilizaremos unas u otras técnicas en función del grupo con el que trabajemos, de sus características y sus objetivos. Como no existe la receta para ello, lo mejor es utilizar un conjunto de criterios que nos permitan, de la forma más eficaz posible, elegir la técnica que se adecúe a nuestro grupo.

Cirigliano y Villaverde² plantean unos criterios para utilizar en la elección de una u otra técnica. En función de estos, nos podemos encontrar con que a veces no son compatibles unos con otros en el trabajo con el grupo; en este caso, habrá que sopesar cuál de ellos tiene más peso para lograr nuestro fin:

1. **Los objetivos que el grupo persiga.** En función del objetivo del grupo en general, y el de la sesión en particular, elegiremos una técnica u otra. Para ello es importante, por un lado, tener bien definido el objetivo del grupo (tanto el general como los objetivos de cada una de las sesiones) y, por otro, conocer cada técnica, sus posibilidades, características y finalidades.
2. **Madurez y entrenamiento del grupo.** Existen técnicas con diferentes grados de complejidad y, a su vez, grupos que, en función de su madurez, su nivel de participación, su cohesión, su capacidad de escucha, su implicación, etc., presentan mayor o menor complejidad. Por todo ello, habrá que ajustar la técnica a las características del grupo.
3. **Tamaño del grupo.** En general, existen técnicas para grupos más numerosos y otras en las que los participantes deben ser pocos.
Lo habitual es elegir las técnicas en función del número de participantes, aunque debemos actuar con flexibilidad y a veces utilizaremos técnicas combinadas.
4. **Ambiente físico.** Debemos adecuar las técnicas al espacio físico del que disponemos. Es muy importante, antes de iniciar un taller, saber y conocer de primera mano cuál es el local en el que vamos a trabajar, la disposición de las sillas (fijas o móviles),

la iluminación, la ventilación. Una vez conocido, podemos adaptar las técnicas a este o, si existe la posibilidad, utilizar otro local más acorde a las técnicas que queramos utilizar.

5. **Características del medio externo.** Todo grupo se halla inserto en un contexto social inmediato o en un medio institucional de referencia. Existe una influencia mutua entre el grupo y el contexto. Por ello, hay que buscar un equilibrio entre el hecho de no utilizar técnicas que rompan con las rutinas, costumbres del medio externo y el no “acomodarse a estas rutinas”, ya que de esta forma el grupo no innovará ni cambiará nada de su entorno social y, por lo general, los objetivos de muchos grupos suelen ser el cambio (en el caso de la EpS el objetivo suele ser el cambio de comportamiento).
6. **Características de los miembros.** Elegiremos una técnica u otra en relación a los miembros del grupo. Cuando llevamos a cabo un taller de EpS^{3,4} habremos realizado una programación (justificación, análisis de situación, objetivos, metodología y evaluación). Por ello, definiremos una población a la que va dirigida nuestra actuación y precisaremos nuestro grupo real. Este grupo (padres/madres, niños, etc.) tendrá unas características homogéneas. Este aspecto es importante a la hora de elegir las técnicas, ya que debemos evitar situaciones incómodas entre los miembros del grupo.
7. **Capacidad del animador, educador o coordinador del grupo.** No todas las técnicas de grupo requieren de la misma capacidad, destreza o habilidad por parte del educador. Por ello, además de las características generales que ha de cumplir un buen educador (congruencia, aceptación del grupo, escucha activa, empatía, asertividad, autocontrol emocional), a la hora de elegir unas técnicas grupales u otras debe conocer las posibilidades y los riesgos de cada una de las técnicas, así como sus capacidades y habilidades en el manejo de estas.
Para que una técnica grupal cumpla su objetivo, esto es, para que desate procesos y potencialidades en el grupo en que se aplica, no basta con seleccionarla de forma adecuada ni con conocerla en profundidad. El educador, además, deberá conocer unos consejos útiles sobre el uso de las técnicas⁵:
 - Las técnicas no deben utilizarse al pie de la letra; serán más útiles si se emplean en combinación con

otras. Dado que no existe la técnica ideal, el educador debe aprender cada día, ha de ser creativo, innovador. No debe utilizar las técnicas de forma rutinaria; de la misma manera, no hay que olvidar el objetivo que perseguimos, y debemos ajustar la técnica a este. Será de ayuda también el conocimiento de la dinámica de grupos.

- Es importante también el conocimiento del grupo, conocer sus características, sus potencialidades, sus riesgos y sus limitaciones. Hay que adaptar cada técnica al grupo, al momento, a la situación.
- Para que las técnicas grupales se conviertan en un instrumento de ayuda al grupo, este debe tener conciencia de grupo. Si este no tiene interés en trabajar de forma conjunta para lograr un objetivo, las técnicas no servirán para nada.

EL GRUPO. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ACCION DE GRUPO

Las personas no nos comportamos igual cuando estamos solas o si estamos acompañadas. El grupo influye sobre sus miembros, puede modelar o modificar conductas, actitudes y aptitudes. De hecho, el grupo tiene un gran potencial para el cambio.

El grupo humano como concepto científico ha tenido muchas definiciones desde que en 1933, a raíz de las investigaciones realizadas por Elton Mayo y su equipo de la Universidad de Harvard, se incluyó en los contenidos de la Psicología Social*.

Características básicas del grupo

- **Interacción.** Los miembros de un grupo interactúan con frecuencia de forma personal y partiendo de pautas establecidas. La conducta de cualquiera de los miembros estimula el comportamiento de los otros. La interacción puede ser directa o mediante un intermediario. Bales**, que habla de “categorías de interacción” para examinar las intervenciones

grupales, afirma que las interacciones pueden dividirse en: 1) las relacionadas con la tarea que lleva a cabo el grupo, y 2) las relacionadas con el clima socioafectivo grupal. Ambas pueden facilitar o bloquear los procesos grupales.

- **Interdependencia.** Lewin asegura que para que la interacción del grupo sea significativa es necesario que entre sus miembros haya relaciones de interdependencia; esto es, que compartan normas, se distribuyan roles.
- **Motivación.** Participamos en un grupo para satisfacer una necesidad más o menos profunda. Se distinguen objetivos de eficacia; nos reunimos para conseguir una meta concreta y explícita pero también tenemos objetivos no explícitos (hacer amigos, ser el líder).
- **Conciencia o espíritu de grupo.** El grupo existe cuando sus miembros se perciben como grupo.

Para que un grupo sea efectivo y participativo, necesitamos:

1. **Clima grupal.** Los factores que pueden ayudar a crear una buena atmósfera grupal y, por tanto, a conseguir que el trabajo sea productivo y gratificante son:
 - **Ambiente físico.** El ambiente viene determinado por el local, su tamaño, la ventilación o la disposición de las sillas. Una sesión que se realice en un local donde haga mucho frío o calor, en el que haya ruido que distorsione, contribuirá a que la marcha del taller no sea satisfactoria. Respecto a la disposición de las sillas, si se distribuyen de forma circular, todos los participantes podrán verse, lo que contribuirá a que fluya la comunicación. Es necesario también que exista relación entre el tamaño del local y el del grupo.
 - **Sentimiento de igualdad y reducción de la intimidación.** Es muy importante crear una sensación de igualdad en el grupo. Contribuirán a ello la disposición de las sillas, el hecho de llamar a las diferentes personas por su nombre de pila, hablar de igual a igual, etc.

*La Western Electric (fabricación de equipos y componentes telefónicos), desarrollaba una política de personal dirigida hacia el bienestar de los obreros, pagaba salarios satisfactorios y brindaba buenas condiciones de trabajo. En Hawthorne, en su departamento de montaje de redes de teléfono, trabajaban jóvenes empleadas que realizaban tareas simples y repetitivas que exigían gran rapidez. En la época, una empleada montaba cinco relés cada seis minutos. La empresa no estaba interesada en aumentar la producción, sino en conocer mejor a sus empleados. Este experimento permitió delinear los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas.

**Bales (1916-2004), psicólogo que estudió las relaciones en el interior del grupo y trabajó para mejorar las pautas de comportamiento de este.

- **Forma de iniciar la reunión.** El modo en que el educador inicia la reunión, cómo se dirige al grupo, cómo presenta el tema, o su actitud, contribuirán a crear una buena o mala atmósfera grupal.
2. **Comunicación en el grupo.** Es necesario también que el clima grupal sea útil para el aprendizaje. El clima del aula depende sobre todo del educador y se relaciona con los procesos de comunicación entre docentes y discentes, y entre discentes entre sí.
- **La comunicación defensiva.** Un comportamiento defensivo es el que se produce cuando un individuo percibe la amenaza del grupo. La persona, además de hablar del tema en discusión, piensa en cómo aparece frente a los demás, cómo causar buena impresión, cómo evitar o mitigar un ataque, impide concentrarse en el mensaje, genera distorsión de la percepción, etc.
 - **Climas defensivos y tolerantes.** Valoración o descripción: si con la expresión, la manera de hablar, el tono de voz o el contenido verbal el que habla parece valorar o juzgar al oyente, este se pone en guardia; si el oyente piensa que el orador lo considera como un igual y es abierto y espontáneo, la actitud de valoración será neutralizada. El discurso descriptivo produce menos incomodidad y menos estados de defensa.
 - **Control y orientación del problema.** Cuando hay tentativas de control se producen defensas, aparecen sospechas de motivos ocultos y generan resistencia. La norma es el control, y los métodos de control son muy diversos: reglamentos, normativas o gestos son medios de imponer la voluntad y, por tanto, potencian fuentes de resistencia. La orientación del problema es la antítesis de la persuasión. El deseo de colaboración al definir el problema o al buscar una solución implica la ausencia de solución predeterminada, postura o método a imponer, y por tanto niega la intención de control.
 - **Rigidez y espontaneidad.** Cuando se percibe que el emisor está comprometido con una estrategia, que conlleva motivaciones ocultas, ambiguas, el receptor se vuelve defensivo, piensa que le quieren engañar, y es entonces cuando se pueden producir reacciones violentas. Si, por el contrario, el comunicante da la sensación de tener una personalidad transparente, de ser honesto, de comportarse de manera espontánea, la defensa que provoque será mínima.
- **Distancia y relación.** La distancia en un discurso indica falta de interés por el bienestar del otro, genera resistencias. Las manifestaciones del comportamiento a través de los gestos, demostraciones de preocupación con movimientos espontáneos del cuerpo, son interpretadas como pruebas de aceptación.
 - **Superioridad y paridad.** Cuando una persona comunica a otra sensación de superioridad por posición, potencia, riqueza, conocimientos, etc., suscita defensa. Las defensas se reducen cuando se percibe al emisor como deseoso de entrar en una planificación de participación con recíproca confianza y respeto.
 - **Certeza y problematicidad.** Aquellos que parece que conocen siempre la verdad o las respuestas, que no piden nunca aclaraciones, tienden a poner a los demás en guardia. Se reducen las defensas del oyente cuando se da la sensación de estar deseoso de participar con el propio comportamiento, actitudes, ideas, etc.
 - **Dependencia y autoridad.** Una postura de dependencia del educador quita imagen y dignidad a la iniciativa formativa. Una postura de autoridad de servicio atribuye dignidad e interés a una actividad en su conjunto, y genera una seria disponibilidad de recursos de aprendizaje.
3. **Participación y espíritu de grupo.** Participar en un grupo no es solo estar en un grupo, sino querer estar en él. Para que un grupo funcione bien, es importante el grado de participación que exista. Es tarea del educador conseguir que la participación sea la mayor posible.
- ¿Cómo podrá conseguirlo?
- Colocando las sillas en círculo, de forma que todos puedan verse.
 - Integrándose en el grupo, hablando de igual a igual, aceptando al grupo.
 - En el transcurso de la sesión, sin monopolizar la palabra, sin perder el objetivo de la actuación, siendo concreto, sin irse por las ramas, refiriéndose en todo momento a aspectos anteriores, reforzando las aportaciones del grupo, dando la posibilidad de que todos los miembros partici-

pen. Si en algún momento la sesión va mal, vale la pena proponer, siempre de forma consensuada con el grupo, un paréntesis para analizar qué está pasando.

Según Bimbela⁵, el alumno debe estar activo durante tres cuartas partes de la sesión.

4. **Formulación del objetivo.** Para contribuir a la productividad del grupo es necesario que exista un objetivo y que este esté bien definido. Si, además, los objetivos responden a las necesidades de todos los miembros y estos han colaborado en su formulación, el interés del grupo será mayor.
5. **Flexibilidad.** A la hora de trabajar con un grupo, además de tener un objetivo claro es necesaria una planificación. Una característica de la planificación en el trabajo grupal es que sea flexible y tenga capacidad de adaptación a las nuevas situaciones.
6. **Consenso.** El grupo debe tomar decisiones y además consensuarlas. El consenso facilita la convivencia y enriquece el grupo.
7. **Comprensión del proceso.** Es importante que el grupo conozca lo que hace y cómo lo hace. Si comprende su proceso grupal, mejorará la participación y la comunicación.
8. **Evaluación continua.** Debe llevarse a cabo una evaluación a lo largo de todo el proceso, al final de cada sesión, al final del proyecto y a largo plazo.

CLASIFICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE GRUPO

Una clasificación sencilla sería:

- **Técnicas de iniciación grupal.** Su objetivo es propiciar el conocimiento mutuo, la integración y desinhibición del grupo.
- **Técnicas de producción grupal.** Su objetivo es organizar al grupo para llevar a cabo una tarea específica.
- **Técnicas de medición y evaluación grupal.** Tienen como objetivo la evaluación permanente de los procesos, entre los que se incluyen resultados, métodos utilizados, grado de satisfacción, etc.

Para completar, podríamos añadir un grupo de técnicas que se engloban dentro de las dinámicas grupales. Son las **técnicas de cohesión grupal**, que tienen como objetivos:

- Afianzar el grupo.
- Fortalecer la estructura operativa del grupo.

- La proyección grupal. Ver cómo se está proyectando el grupo en su entorno social inmediato o en el contexto social más amplio.

Técnicas de iniciación grupal

Son todas aquellas que sirven para configurar el grupo. Los objetivos de estas técnicas son:

- Desinhibición.
- Conocimiento mutuo.
- Descubrimiento de las potencialidades del grupo.
- Desarrollo de la participación.
- Creación de un ambiente de confianza.

Estas técnicas no deben utilizarse solo al inicio del proceso grupal, sino al comienzo de cada sesión.

Existen muchas técnicas para introducir al grupo, y elegir una u otra dependerá de este (si se trata de niños, de jóvenes, de adultos, de gente que se conozca o no).

La primera sesión del taller significa el primer contacto del grupo. En esta primera ocasión se produce la presentación del formador y de los miembros del grupo. Existen muchas formas de presentación; puede optarse por una estándar y sencilla en la que el formador se presenta y cuenta sus expectativas, y a continuación cada persona del grupo refiere su nombre y sus expectativas. Esta presentación la emplearemos si no tenemos mucho tiempo para ello.

Es frecuente que la presentación consista en decir nuestro nombre, lugar de trabajo y alguna característica más. Los inconvenientes de esta fórmula tan utilizada es que, si el grupo es numeroso, cuando varias personas se han presentado es difícil recordar lo que han dicho. Por otro lado, se convierte en exponer un *currículum*, y dado que cada uno habla de sus cargos, sus estudios, títulos, etc., puede hacer que alguno de los miembros del grupo se sienta cohibido e intimidado al oír lo que cuentan los demás.

Para utilizar una técnica u otra habremos de tener claro qué queremos conseguir con la presentación:

- Si queremos romper el hielo que existe siempre al principio (máxime si los participantes no se conocen).
- Si queremos facilitar que las personas hablen de sí mismas.
- Si queremos tener una visión global de las riquezas y fortalezas del grupo.
- Si queremos crear espacios para que cada persona dé algo de sí misma al grupo.

Una vez que tengamos claro lo que necesitamos, elegiremos la técnica teniendo en cuenta que si el grupo es muy numeroso podemos dividirlo en parejas, tríos o grupos más pequeños. Se enriquecerá la presentación si combinamos técnicas, si utilizamos recursos varios, si utilizamos elementos distintos al verbal.

Técnicas de producción grupal

Estas técnicas facilitan el cumplimiento de las tareas del grupo, y organizan las formas de discusión y la puesta en común. Tienen como objetivo organizar el debate y el trabajo colectivo de forma que este sea lo más eficaz posible para todos los componentes del grupo.

Algunos ejemplos de estas técnicas son: Phillips 66, foto-palabra, debate, tormenta de ideas, *role playing*, *cu-chicheo*, panel o debate público.

Técnicas de medición y evaluación grupal

Tienen como objetivo evaluar de forma permanente y continua los procesos que está viviendo el grupo.

Se evalúan:

- **Los resultados.** El grado de consecución de los objetivos en las tres áreas de aprendizaje.
- **El proceso.** Idoneidad de la metodología y de las actividades (asistencia, participación, grado de consecución de las actividades previstas, adecuación al grupo de los objetivos y contenidos, actividades y tareas, etc.).
- **La estructura.** La adecuación de los recursos (local, duración de las sesiones y del curso, horario, recursos didácticos y personales).

La evaluación en el trabajo grupal nos permite identificar problemas y sugerencias, legitimar actuaciones, medir la consecución de los objetivos y, en definitiva, mejorar. A pesar de ello, a veces la evaluación tiene una connotación negativa para algunas personas.

Existen múltiples cuestionarios para la evaluación¹.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar Idáñez, MJ. *Cómo animar un grupo*. Editorial CCS; 2000.
2. Cirigliano G, Villaverde A. *Dinámica de grupos y educación*. Buenos Aires: Humanitas; 1996.
3. Pérez Jarauta MJ, Echauri Ozcoide M, Ancizu Irure E, Chocarro San Martín J. *Manual de Educación para la Salud*. Gobierno de Navarra. Instituto de Salud Pública; 2006.
4. Fierro Urturi A, Alfaro González M. Educación para la salud grupal. *Form Act Pediatr Aten Prim*. 2013;6(1):75-86.
5. Bimbela Pedrola JL, Navarro Matillas B. *Cuidando al formador. Habilidades emocionales y de comunicación*. Escuela Andaluza de Salud Pública. Consejería de Salud. Junta de Andalucía; 2007.

LECTURAS RECOMENDADAS

- Aguilar Idáñez, MJ. *Cómo animar un grupo*. Editorial CCS; 2000. *En este libro, además de las bases teóricas del trabajo en grupo tenemos un banco de técnicas para utilizar en nuestro trabajo.*
- Cirigliano G, Villaverde A. *Dinámica de grupos y educación*. Buenos Aires: Humanitas; 1996. *Este libro es un clásico sobre dinámicas de grupo, aplicadas sobre todo a la educación.*
- Espada Sánchez JP. *Técnicas de grupo: recursos prácticos para la educación*. Editorial CCS; 2001. *En este libro encontramos 70 técnicas originales y prácticas para el trabajo de los educadores de grupos.*
- Pérez Jarauta MJ, Echauri Ozcoide M, Ancizu Irure E, Chocarro San Martín J. *Manual de Educación para la Salud*. Gobierno de Navarra. Instituto de Salud Pública; 2006. *Este manual, dirigido a los profesionales de Atención Primaria así como a cualquier servicio sociosanitario u organismo interesado en educar en salud, tiene como objetivos motivar la puesta en práctica de estas intervenciones, facilitar a los que se inician en el tema en la programación, realización y evaluación de las mismas, y servir de recurso a la formación en educación para la salud.*