

"GRUPOS OPERATIVOS EN UNA RESIDENCIA DE ANCIANOS"

**Ponencia a la Mesa "Grupos Operativos en las Instituciones"
de las Jornadas LA PRAXIS GRUPAL.**

Madrid, 7 y 8 de Marzo/86

Federico Suárez Gayo
Psicólogo Social

Tuve oportunidad de realizar un trabajo institucional en una Residencia de Ancianos de la provincia de Madrid durante - poco más de un año y que consistió fundamentalmente en la coordinación de Grupos Operativos. Creo que la experiencia puede a portar algunos elementos a la discusión sobre los efectos que pueden producirse en una Institución como consecuencia de la - introducción en la misma de un dispositivo grupal.

He estructurado la exposición del siguiente modo:

- 1- Esbozo de la problemática institucional observada al comienzo de la experiencia.
- 2- Desarrollo del trabajo grupal.
- 3- Modificaciones observadas a nivel institucional después de la intervención.
- 4- Discusión sobre los efectos, que espero hacer con Vds.

La Residencia es una de las 10 que la Comunidad Autónoma administra dentro de la provincia de Madrid. Está situada a -- unos 40 Kmt. de la capital y a 1 del pueblo más próximo.

Se encuentran allí viviendo cerca de 400 ancianos y hay - unos 175 empleados. La Residencia tenía cuando llegamos (1980) siete años de antigüedad. Es una institución total (en el sentido de Goodman) confortable, muy lujosa y dispone de aparta-- mentos individuales para cada residente, con excepción de 16 - habitaciones dedicadas a matrimonios.

Para conocer la problemática de la Institución entrevista-- mos a todo el mundo por pequeños grupos. Por decirlo en una -- frase, todos tenían problemas con todos.

El personal encontraba dificultades en el trato con los ancianos. Por lo que pudimos ver, estas dificultades o problemas de rivaban de la constatación de que el estricto cumplimiento de la labor para la que habian sido contratados no era suficiente para que todo marchase satisfactoriamente. El personal se siente exigido a hacer "algo más", a atender al anciano en otros planos o aspectos -no estrictamente de atención material, como por ejemplo escucharle- que no están institucionalmente reglamentados. Por ello se encuentran ante una ausencia de criterios o directrices claras para saber qué hacer frente a aquella "exigencia". El mantenimiento de esta situación llena de "ruido" la comunicación con el anciano y contribuye a la instalación de muchos malentendidos.

Pero además, esta ausencia de criterios, este sentirse librado el personal a su buen entender para afrontar las situaciones cotidianas que les plantea el trabajo, tiene como consecuencia un deterioro en la relación profesional con el compañero (y en consecuencia una degradación también en la relación personal): al no saber con certeza a qué atenerse, ante un hecho concreto, la actuación de uno puede ser contraria a la de otro u otros, originándose así una fuerte competencia...

Acosado por las exigencias de los ancianos e incapaces de evitar los enfrentamientos con ellos, el personal se siente además desprotegido por la dirección que, en realidad, tampoco sabe cómo intervenir en esas situaciones.

Por lo que se refiere a los ancianos, estos vivían en el mayor aislamiento e incomunicación. La situación personal de la inmensa mayoría de ellos, al haber sido abandonados por la familia, se veía fuertemente agrabada en la Residencia por la inexistencia de actividades o proyectos a los que incorporarse. Con ello el anciano se veía encerrado -enterrado- en un apartamento del que, si no lo deseaba, sólo tendría que salir para comer. En consecuencia era la pasividad el rasgo dominante en

la vida de los residentes, y la comunicación entre ellos era rumor y crítica negativa.

Esta incomunicación aislaba, pero a veces también protegía, porque cuando entre algunos residentes se daba una mínima amistad se originaba una fuerte dependencia. Era como si cada uno tuviera que protegerse de ser invadido por los demás. Era tal la necesidad afectiva que si dabas un poco de atención a alguien, luego no sabias cómo sacártelo de encima. (Esta problemática es en parte la misma que tenia el personal con los ancianos ante el atenderle en sus necesidades afectivas).

A partir de la observación de esta problemática organizamos un plan de intervención que consistió en el ofrecimiento al personal de un espacio grupal para profundizar en el conocimiento y análisis de su problemática. Dentro de este mismo plan — pensamos intentar con los ancianos la búsqueda de tareas comunes, entre ellos mismos y con nosotros, para trabajar grupalmente. Se hicieron varias convocatorias a los residentes que permitieron organizar algunos grupos con ellos, pero el principal problema al que tuvimos que dedicar toda la atención era que la mayor parte de los ancianos sólo aceptaban con nosotros una comunicación individual, no grupal. Pensamos entonces varias estrategias cuyos resultados no pudimos llegar a verificar por la finalización del contrato.

El personal, en cambio, aceptó nuestra propuesta y un 70% de la plantilla fué incluida en grupos. Organizamos un total de 11, que se reunieron una hora y media cada 15 días, durante 8 meses y cuya tarea fué la "problemática que tienen como trabajadores de una Residencia de Ancianos". Habia, además, un grupo mensual al que acudían uno de los miembros de cada uno de estos 11 grupos, rotativamente, para intercambiar información, opiniones, etc.

Por lo que se refiere al desarrollo de los grupos, no me resulta posible en este trabajo explicar con suficiente detenimiento el proceso dinámico de cada grupo, ni mucho menos intentar una lectura del movimiento global de todos ellos. Haré un esbozo de las temáticas más significativas y una somera descripción general de su dinámica.

Al poco tiempo de comenzar los grupos fuimos vislumbrando una fuerte problemática latente que venia producida por el contacto cotidiano con los ancianos. Esta relación cotidiana provocaba en el personal una serie de ansiedades y miedos. Leo emergentes: "miedo a la muerte", "miedo a la soledad", "miedo a la enfermedad", "miedo al deterioro físico y psíquico", "miedo a la pérdida de seres queridos", "miedo al abandono familiar", "miedo a ser como éstos".....o sea, miedo a que les pueda ocurrir a ellos lo que veían en los viejos.

El conocimiento de que existían estos "miedos atroces", como los denominamos en la supervisión, permitía comprender mucho mejor la problemática manifiesta antes expuesta. Pero no resultaba fácil hablar de todo este afecto en juego. En algún grupo era fuertemente negada la existencia de este tipo de "temores"; en otros, cuando comenzaba a explicitarse el afecto ligado al trabajo, se provocaba tanta ansiedad que dejaban de reunirse por algunas sesiones; otros grupos me plantearon directamente un pedido de terapia.....

Los temores que aparecían eran al desbordamiento, al no poder controlar la situación depresiva, o a quedar atrapados por ella. Necesitaban que los grupos fuesen lugares muy contenedores de toda esta ansiedad, y creo que en eso se fueron transformado poco a poco. En esta línea cabe entender, por ejemplo, la asistencia a los grupos, que de ser muy variable en los primeros momentos se fue posteriormente estabilizando hasta hacerse constante.

De otro lado, y paralelamente al surgimiento de estos — "miedos atroces", se hablaban en los grupos de otras problemáticas —por ejemplo problemas laborales de turnos, vacaciones, organización de los servicios, etc.— frente a los cuales no se hacía nada —plantearlos a la dirección, acudir a los comités de trabajadores, etc.—. O sea, aparecían problemáticas diversas — que no podían ser discriminadas. Era como si los "miedos atroces", este latente, funcionasen como un tapón que no permitía comunicar y resolver otras problemáticas porque no se podían — discriminar de los "miedos". El afecto puesto en ellos resultaba paralizante de estos otros problemas. Gracias a la elaboración que iban haciendo los grupos de la problemática latente, fué posible ir discriminando y esclareciendo estos otros problemas y temas de tal manera que se pudiesen ir articulando soluciones. En los últimos momentos del proceso grupal ya se planteaban cuestiones laborales para las cuales se planificaban — gestiones a realizar cuyos resultados eran luego informados al grupo.

Así estaban las cosas cuando los grupos terminaron.

Tendría que decir algo sobre cómo fué desarrollándose la problemática de los "miedos".

Fuó un proceso de discriminación. El compromiso afectivo que el personal sentía con los ancianos era, antes de los grupos, paralizante. El personal quedaba pegado a una situación — que no sabía cómo resolver, de la que no sabía cómo distanciarse. El bloqueo que producía era tan fuerte en ocasiones, que — se necesitaba dramatizar la situación en los grupos como modo de traerla para poder luego hablarla y pensarla.

Poco a poco se fué viendo que en esa dificultad para ver las situaciones con un mínimo de distancia jugaban elementos — tales como situaciones familiares parecidas; problemas personales para responder a demandas de afecto; identificaciones con los residentes por su soledad, por ejemplo en empleados ya — próximos a la jubilación o viudos y viudas recientes; culpas — de algunos por sentir deseos de desembarazarse del padre enfermo, etc., etc.....

O sea, no podían tomar distancia de los problemas que — veían en los ancianos porque de otro modo y por otros caminos eran también problemas suyos no resueltos. Y los grupos hacían aflorar estas situaciones.

Cuando se podían discriminar estos problemas, o sea, entender que el problema del viejo era uno, el suyo personal otro, el que tenían con el compañero otro distinto, pero que a su — vez ellos confundían porque los desplazaban y se transformaba todo en un único problema: la relación con el anciano; a medida que se daba este proceso fué cuando, como dije antes, era — posible, por ejemplo, abordar cuestiones laborales que ya parecían solucionables.

Los grupos terminaron. Fué muy interesante para mí ver cómo cada grupo había hecho su propia elaboración de toda esta — problemática y ver cómo habían llegado a diferentes niveles de resolución de la misma.

Terminaron los encuadres con los empleados todos a la vez, después de una evaluación general que se hizo de toda la experiencia. Y nos quedamos sin nada que hacer con ellos. Pero esta sensación de vacío apenas tuvimos tiempo de sentirla mucho porque rápidamente se abrió un nuevo espacio con los trabajadores en el que nos incluimos: un equipo multiprofesional. Durante — los dos meses que nos quedaban de contrato nos reunimos periódicamente con él.

Entonces, la constitución de un equipo multiprofesional — en la Residencia fué una de las modificaciones observadas después de la intervención. Lo otro que mencionaré fué la creación de un Boletín informativo de los residentes, cuyo primer número apareció el día siguiente al que nosotros abandonamos la Residencia definitivamente.

El Equipo Multiprofesional se organizó cuando finalizaron los grupos. Pero con anterioridad a esto se venían dando contactos entre algunos sectores muy determinados del personal para cosas muy concretas y puntuales, pero que no llegaban a constituir espacios estables. Además, todo el personal (también la dirección) concebía la idea de que "coordinarse" era una cosa buena. Pero no pasaba de ser una idea. Así, pensamos que lo que hicieron los grupos fué facilitar al personal unos espacios para reunirse a hablar de su problemática, o sea, comunicarse. - Como fruto o efecto de esa comunicación (r)establecida se dió la posibilidad de cuajar una organización nueva de sus relaciones profesionales.

Con el Boletín lo que pasó fué esto: se concretó la idea y se decidió impulsarlo en el curso de unas reuniones mantenidas entre el personal y los ancianos....(cosa insólita). El deseo de que los ancianos hicieran o tuvieran un Boletín no era de ellos sino del personal, pero el Boletín no habría sido posible si los ancianos no lo hubieran apoyado. Lo apoyaron porque por primera vez fueron llamados a participar en algo que se preparaba para ellos y a organizarlo. En esto consiste lo insólito: aunque yo siga pensando que los viejos no saben lo que quieren y aquí estoy yo para decírselo, sin embargo puedo concebir que existen y que se les puede pedir que participen en algo. Los ancianos agarraron esta posibilidad de comunicación que se les ofrecía.

Creo que si cabe mencionar algún efecto institucional del trabajo grupal éste fué el establecimiento de ciertas posibilidades de comunicación entre todos ellos (residentes y personal). El Equipo y el Boletín son una expresión de estas posibilidades.

La exposición del trabajo termina aquí.

Para discutir con Vds. quiero plantear dos cuestiones que me quedo pensando.

1- Un problema terminológico o de precisión. Yo hablé de modificaciones observadas para referirme al Boletín y al Equipo, y llamé efectos de los grupos al mejoramiento de la comunicación institucional. Si esta discriminación es apropiada lo discutiremos ahora. A mi me ha servido para señalar que lo que los grupos hacen es poner en marcha un proceso de cambio en los sujetos que luego tiene, una vez finalizados los grupos, repercusiones, consecuencias o extensiones fuera de los mismos en otro nivel: el institucional.

En esta Institución y en ese momento, estas consecuencias fueron el Equipo y el Boletín porque el problema de la Institución era la comunicación.

2- Una situación contratransferencial. Los efectos que se produjeron en mí por los efectos que produjeron los grupos.

Plantearé un doble problema de poder y control.

Hay efectos institucionales del trabajo grupal capaces de modificar la estructura organizativa de la institución. Los grupos son un instrumento poderoso y creo que esto es percibido así por las instituciones. Yo me quedé sin trabajo porque no se hizo la renovación prometida.

Aquí entra el problema de control. La compañera -M^a José González, presente en la mesa- me enseñó una expresión que me permitió pensar esto un poco. Ella habla de "efectos posibles".

Es decir, los cambios posibles que la institución puede tolerar en su interior. Pero si la consecuencia es que yo me quedo en la calle ¿tengo que pensar en un control de esos efectos?.

Por último, ¿es posible controlar los efectos de un grupo?

La compañera, de nuevo en mi auxilio, habla de "gestión de los efectos". Aquí le cedo la palabra y espero gustoso el diálogo con Vds.

Federico Suárez Gayo

Marzo/86