

# GUÍA DE REPLICACIÓN

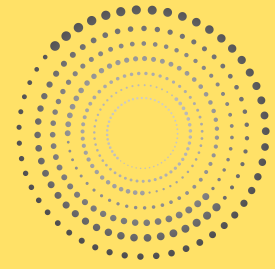
*para promover prácticas reflexivas en el entorno laboral  
utilizando la metodología de los Grupos de Discusión en  
el Trabajo (Work Discussion Groups)*



Cofinanciado por  
la Unión Europea

# CONTENIDO

<b>PROPÓSITO DE LA GUÍA</b>	<b><u>1</u></b>
<b>EL PROYECTO COMPASS</b>	<b><u>2</u></b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b><u>3</u></b>
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MÉTODO</b>	<b><u>5</u></b>
<b>OBJETIVOS Y FASES DEL MÉTODO</b>	<b><u>6</u></b>
<b>FUNCIONAMIENTO DEL GRUPO</b>	<b><u>7</u></b>
<b>CONSEJOS PARA LA REPLICACIÓN</b>	<b><u>8</u></b>
<b>APOYAR EL DESARROLLO DEL CASO</b>	<b><u>9</u></b>
<b>PREGUNTAS FRECUENTES</b>	<b><u>10</u></b>
<b>RECURSOS ADICIONALES</b>	<b><u>11</u></b>



## PROPÓSITO DE LA GUÍA

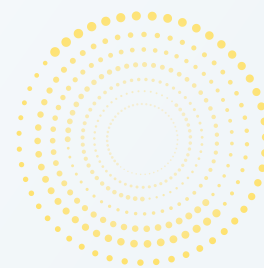


### ***¿Por qué hace falta una guía de replicación?***

Esta guía de replicación es esencial para apoyar la adopción coherente y eficaz de la metodología de los Grupos de Discusión en el Trabajo en diversos entornos de atención sanitaria y social. Los profesionales del sector de la atención a personas mayores a menudo se enfrentan a largas horas y a un trabajo de alta intensidad que impide la práctica reflexiva, aunque la reflexión es fundamental para fomentar el desarrollo profesional, la resiliencia y la implementación exitosa de la atención centrada en la persona.

Esta guía proporciona un apoyo integral al detallar cómo la creación de Grupos de Discusión en el Trabajo puede promover las prácticas reflexivas, fomentar el desarrollo profesional y desarrollar la resiliencia de los profesionales.

El objetivo de este documento es proporcionar herramientas y conocimientos necesarios para crear un espacio estructurado para la reflexión y el aprendizaje, y capacitar a los mandos intermedios para liderar y sostener mejor las prácticas de atención centrada en la persona.



## EL PROYECTO COMPASS

### MISIÓN

El proyecto busca capacitar a los mandos intermedios en el sector de la atención a personas mayores para responder mejor a las necesidades del mercado laboral, mejorando sus habilidades para liderar el cambio hacia un modelo de atención centrado en la persona en su entorno laboral. También ofrece orientación a los mandos intermedios sobre cómo implementar el liderazgo centrado en la persona en su trabajo diario. COMPASS se centra en la formación profesional en el sector de la atención, con el potencial de aplicarse en otros contextos y fomentar sinergias entre ellos.

---

### OBJETIVO

Los recursos desarrollados en el proyecto están dirigidos a los mandos intermedios en los servicios de atención a personas mayores (residenciales, semi-residenciales y atención domiciliaria). Los mandos intermedios, que son profesionales encargados de coordinar a los trabajadores de primera línea en estos servicios, a menudo han sido desatendidos por programas de formación y desarrollo profesional continuo enfocados en promover la atención centrada en la persona, y son un grupo suelen ser un grupo poco investigado en cuanto a su rol y prácticas dentro del ámbito de la atención (Orellana, 2009).

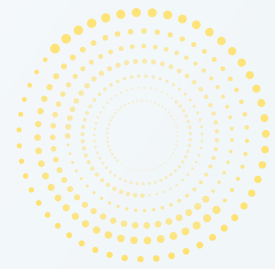
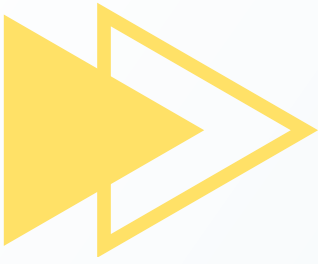
---

### RESULTADOS

**Curso de formación:** Un curso gratuito en línea con seis módulos que abordan liderazgo, gestión del cambio, resolución de problemas, etc. diseñado para mejorar la prestación de servicios centrados en la persona.

**Metodología para crear grupos de reflexión:** Inspirada en los Grupos de Discusión en el Trabajo, esta metodología promueve la reflexión colectiva entre profesionales del cuidado, mejorando la conciencia de los límites, la gestión de la ansiedad y la comunicación en los equipos.

**Comunidad de práctica:** Una comunidad donde los profesionales del sector pueden compartir perspectivas y buenas prácticas, fomentando el aprendizaje mutuo y el desarrollo de soluciones conjuntas para mejorar la atención a personas mayores.



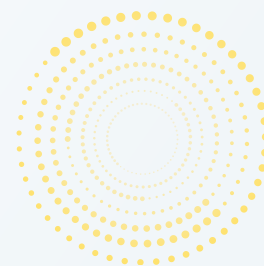
## INTRODUCCIÓN

Según Gorman (2003), el uso de habilidades reflexivas por parte de los mandos intermedios en los servicios de atención a personas mayores aporta un valor significativo al proceso de aprendizaje, promoviendo un análisis crítico del trabajo realizado y facilitando la asimilación a largo plazo de los procesos aprendidos. Este tipo de aprendizaje requiere un compromiso tanto personal como profesional (Argyris & Schön, 1974). En el contexto del proyecto COMPASS, los miembros del partenariado recibieron una formación específica, y luego adaptaron, probaron y difundieron una metodología para crear y facilitar grupos de reflexión, con la participación de mandos intermedios interesados en mejorar las prácticas de Atención Centrada en la Persona dentro de sus organizaciones.

El objetivo de crear estos grupos es ayudar a los profesionales a enfrentar las emociones difíciles que genera su trabajo, especialmente cuando estas emociones les impiden comprender bien las necesidades y limitaciones de su entorno laboral. El objetivo es permitirles procesar esas emociones para que puedan manejar mejor la complejidad de su trabajo y mejorar su capacidad para ayudar a los demás.

Esta guía presenta esta metodología que se ha desarrollado en el marco del proyecto COMPASS y que está basada en el texto de 2020 "Osservazione, riflessività e apprendimento nelle professioni d'aiuto. Il metodo della Work Discussion psicoanalitica" (Observación, reflexividad y aprendizaje en las profesiones de ayuda. El método de Discusión Psicoanalítica en el Trabajo), editado por Daniele Morciano, con la colaboración de Psifia Aurora Polito y Sara Scrimieri en la traducción de varios ensayos.





## DESCRIPCIÓN GENERAL

Cualquier tipo de cambio debe diseñarse y aplicarse siendo consciente de los límites de lo posible, es decir, aquellos límites que forman parte de la organización y que impedirían a los profesionales un cambio eficaz. Los enfoques y métodos que no son posibles pueden, de hecho, generar resistencia al cambio y frustración.

La discusión psicoanalítica en el trabajo es un método que ayuda a los profesionales a desarrollar su capacidad de observación y reflexión sobre las ansiedades y mecanismos de protección emocional que surgen en el desempeño de su labor. Este enfoque permite transformar las preocupaciones e incertidumbres relacionadas con el trabajo en oportunidades de cambio, tanto para los usuarios como para los propios profesionales. La perspectiva de este enfoque no se limita a identificar y abordar las ansiedades a nivel individual, sino que busca trabajar a nivel del sistema más amplio. La reflexividad y el aprendizaje que surgen de la práctica pueden convertirse en herramientas valiosas si se integran en un proceso de evaluación de los servicios o intervenciones. Este proceso de evaluación debe involucrar de manera activa tanto a los profesionales que están en contacto directo con los usuarios como a aquellos responsables de la gestión, coordinación y planificación de los servicios.

### **LOS EFECTOS DE LA ANSIEDAD**

La ansiedad es un estado de tensión psicológica que se experimenta principalmente a nivel inconsciente, y se diferencia tanto de un sentimiento (que está vinculado a una relación constante con un objeto específico) como de una emoción (que es una respuesta inmediata ante un estímulo significativo). La ansiedad es difícil de racionalizar y puede surgir sin un motivo claro, o como resultado de factores complejos y entrelazados.

William Halton destaca cómo una cultura de gestión excesivamente enfocada en el control puede generar ansiedad entre los empleados, activando mecanismos defensivos como la evasión de responsabilidades en las decisiones preventivas. Este comportamiento de evitar afrontar los problemas puede afectar tanto la calidad de vida de los profesionales como la eficacia de los servicios y el desempeño laboral. Por ejemplo, el temor a las reprimendas puede hacer que no tomen decisiones, incluso cuando saben que lo más sensato sería actuar.

La ansiedad, por lo tanto, fomenta un apego rígido a los protocolos y procedimientos, lo que dificulta la toma de decisiones autónomas y la flexibilidad operativa. La ansiedad y el estrés pueden generar dificultades para tomar decisiones, incluso sobre cuestiones de poca importancia, y provocar una desconexión de la realidad, con una atención deficiente para proporcionar un cuidado adecuado y, en ocasiones, un comportamiento inapropiado.

Las tensiones internas pueden redirigirse hacia otros asuntos en lugar de hacia la causa original. Según William Halton, en entornos donde falta liderazgo, la ausencia de control puede generar agresión represiva, como el maltrato a los pacientes.

El contexto laboral ha cambiado debido a la postmodernidad, lo que ha reducido la conexión entre la acción racional y el propósito profesional. Cada vez más, la profesión se está volviendo más individualista, lo que implica una mayor responsabilidad personal sin el apoyo adecuado.

Hay dos posibles reacciones ante este cambio:

- Aceptarlo pasivamente como un destino, sintiendo pérdida de protección, abandono, desconcierto e incertidumbre.
- Verlo como una oportunidad para tener más libertad y participar activamente en la exploración, experimentación y el desarrollo del conocimiento y las prácticas (Beck, 1986).

Aunque otorgar más libertad y responsabilidad a los profesionales puede parecer una oportunidad positiva para el crecimiento, también puede generar más ansiedad ya que asumir más responsabilidad sin el apoyo necesario puede resultar abrumador. Además, esto puede afectar las relaciones dentro de la organización, debilitando la cohesión y la colaboración.

## **DEFENSAS SOCIALES EN LAS ORGANIZACIONES**

En 1953, el psicoanalista Elliot Jaques definió la defensa social como una forma en que los grupos se mantienen unidos y colaboran dentro de la organización, ayudando a los miembros a enfrentarse a la ansiedad. Según Jaques, las instituciones actúan como mecanismos de defensa, protegiendo a sus miembros y favoreciendo la cohesión. Las defensas sociales están presentes en todas las organizaciones y permiten a los individuos proteger su identidad y manejar conflictos internos (Miller, 1976). La psicoanalista Isabel Menzies Lyth explica que estas defensas no solo provienen de los miembros, sino que también se mantienen en las estructuras y culturas de la organización, influyendo en los pensamientos, emociones y comportamientos de los trabajadores. Las instituciones, una vez formadas, son difíciles de cambiar y afectan a los miembros, ya sea de forma temporal o permanente (Menzies Lyth, 1989). Para cambiar a los miembros, primero hay que cambiar las instituciones (Morciano, 2020). Por lo tanto, el cambio no solo debe ser individual, ya que la organización y su liderazgo también tienen un gran impacto.

Menzies Lyth observó un ambiente de trabajo lleno de altos niveles de estrés y tensión, tanto con los pacientes como entre los colegas y superiores, lo que provocaba una alta tasa de deserción y ausentismo laboral.

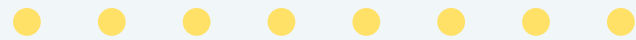
Esta situación se debía a la cultura de cuidado en la organización, que se basaba en dos principios:

- El cumplimiento estricto de los procedimientos de atención.
- Un sistema de monitoreo constante para asegurar su correcta aplicación.

El miedo a ser reprendidos hacía que los empleados no aceptaran ni siquiera lo que consideraban sentido común en su trabajo, impidiéndoles apartarse de los estrictos protocolos y dificultando hasta las decisiones más sencillas.

A pesar de que el trabajo se realizaba, las condiciones de ansiedad persistían. Menzies Lyth sostiene que reconocer e integrar las emociones, incluidas las agresivas, favorece el desarrollo profesional y la seguridad del usuario. Los sistemas obsesivo-punitivos, sin empatía, aumentan el riesgo de un cuidado deficiente, negligencia y abuso. El colapso de estos sistemas puede desencadenar una explosión de agresión reprimida, poniendo en peligro a los usuarios más vulnerables.

## **EL ENFOQUE PSICOANALÍTICO**



Un enfoque psicoanalítico puede ayudar a explorar con mayor profundidad la variedad de experiencias de ansiedad. Por ejemplo, Mario Perini, en su análisis de 2013, trató de resaltar algunas experiencias subjetivas de los cuidadores, tales como:

- No poder entender el significado de lo que se observa
- No saber en quién confiar ni si se debe confiar
- Tener que correr para mantenerse al día con cambios rápidos y repentinos
- No poder contar con algo duradero y consistente
- No poder mantener algo en mente

Es fundamental implementar intervenciones que ayuden a los profesionales a gestionar los riesgos y ver la expansión de la autonomía como una oportunidad de mejora. Se necesitan modelos organizacionales que puedan contener las ansiedades, escucharlas y transformarlas en reflexión para mejorar las prácticas y las estrategias de intervención.

Uno de los pilares de una organización funcional es precisamente el desarrollo de una cultura reflexiva. En este sentido, la metodología para crear Grupos de Discusión en el Trabajo está diseñada precisamente para apoyar el desarrollo de capacidades y prácticas basadas en la reflexividad en el entorno laboral.



## **EL MÉTODO DE DISCUSIÓN PSICOANALÍTICO EN EL TRABAJO**



La discusión psicoanalítica en el ámbito laboral es un método diseñado para:

- Facilitar que los profesionales desarrollen la capacidad de observar, reflexionar y aprender de las experiencias de ansiedad que surgen en su trabajo, así como de las defensas que activan para afrontarlas.
- Apoyar la innovación en los servicios y/o intervenciones de las organizaciones, promoviendo un enfoque integral que involucre tanto a los trabajadores de primera línea como a quienes desempeñan funciones de liderazgo, coordinación y planificación.

Este tipo de discusión se lleva a cabo en grupos pequeños, formados por profesionales que pueden pertenecer a la misma o a diferentes organizaciones. Estos grupos se reúnen de manera periódica durante un período prolongado. En cada sesión, uno de los participantes presenta un caso sobre una situación laboral, relacionada con la interacción con usuarios/pacientes, colegas o cualquier otra persona involucrada (ya sea del propio equipo de trabajo, de otras organizaciones con las que se colabora o incluso familiares de usuarios).

A partir del caso presentado, se genera una discusión grupal guiada por un facilitador, cuyo papel es fomentar un proceso de aprendizaje basado en la experiencia compartida por el ponente, equilibrando dos funciones clave:

- Función de apoyo y contención: Busca generar un clima libre de juicios, disolver dudas, acoger temores, estimular la reflexión y facilitar el diálogo.
- Función de estímulo y motivación: Promueve la participación activa y la construcción de un ambiente de respeto y apertura.

Este tipo de reunión se diferencia de lo que puede ser una supervisión interna que por otro lado está enfocada en el control formal de tareas, procedimientos y normativas. Aunque la supervisión puede fomentar un ambiente de respeto y comunicación, los Grupos de Discusión en el Trabajo se distinguen por su mayor rigor metodológico. Permiten una comparación sistemática de casos, estimulando la participación y el pensamiento crítico sobre patrones de acción habituales o protocolos preestablecidos.

Este tipo de aprendizaje se vuelve efectivo en la medida en que el facilitador dirige la atención del grupo hacia la reflexión sobre la práctica, evitando que se limite a la simple recopilación de datos o información.

Además, la presentación de casos concretos permite identificar dificultades y fracasos en el trabajo, transformándolos en oportunidades para descubrir nuevas formas de actuar. Por ejemplo, los participantes aprenden a tolerar emocionalmente situaciones laborales generadoras de ansiedad al tomar conciencia de las formas automáticas en las que las personas dentro de la organización reaccionan para protegerse de situaciones difíciles o estresantes.

A través de este método, es posible desarrollar o fortalecer diversas habilidades:

- Aprender a manejar las emociones que surgen al reflexionar sobre situaciones laborales que generan ansiedad miedo, estrés, sufrimiento, etc., evitando reacciones defensivas y reconociendo cuándo estas aparecen.
- Aceptar que no existe una única forma correcta de realizar una tarea o resolver un problema, sino que es necesario encontrar soluciones adaptadas a cada situación específica, especialmente cuando estas son complejas y difíciles de cambiar debido a la ansiedad que generan.
- Desarrollar la capacidad de observarse a uno mismo y reflexionar sobre el propio trabajo mientras se realiza, es decir, tomar distancia en medio de una situación para analizarla desde otra perspectiva.
- Lograr una comprensión más profunda de las situaciones laborales, considerando tanto los aspectos emocionales como los factores inconscientes que influyen en ellas.
- Aplicar conceptos y teorías psicoanalíticas en la práctica laboral.

Los Grupos de Discusión en el Trabajo permiten transformar de manera creativa las dudas e inquietudes sobre el desempeño laboral en oportunidades de cambio, tanto para el profesional como para el usuario.

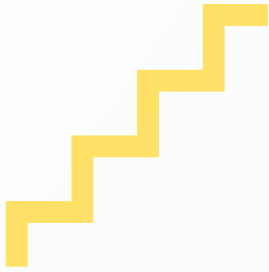
La innovación de este método radica en su capacidad de generar nuevas perspectivas cada vez que se aplica en un entorno de trabajo. No hay dos discusiones iguales, ya que cada sesión activa un proceso creativo único e irrepetible.

A pesar de su carácter innovador, este método tiene una larga trayectoria. Se consolidó como herramienta de formación y práctica profesional en distintos ámbitos desde finales de los años 60, cuando se incorporó de manera sistemática en los cursos avanzados de formación de la Clínica Tavistock en Londres.

El método fue desarrollado para abordar mecanismos disfuncionales relacionados con la ansiedad, la tensión y el estrés en organizaciones de salud, especialmente en procesos de cambio e innovación. Estos mecanismos suelen originarse en la alta exigencia laboral, la aplicación rígida de protocolos estandarizados y la falta de apoyo emocional, lo que afecta tanto la calidad del servicio como el bienestar del personal.

El método busca identificar y abordar estos mecanismos, que muchas veces no se reconocen conscientemente y se perciben como problemas meramente técnicos o prácticos. Esto implica analizar:

- La ansiedad que experimentan los profesionales del ámbito asistencial.
- Los mecanismos de protección que las personas y las organizaciones intentan lidiar con la ansiedad.
- Cómo estas reacciones, si son demasiado rígidas, pueden impedir el cambio y la mejora.



## **OBJETIVOS Y FASES DE LA DISCUSIÓN**

Los Grupos de Discusión en el Trabajo están diseñados para:

- Ayudar a los profesionales a reconocer cuándo se sienten ansiosos en su trabajo, cómo reaccionan ante esa ansiedad, y cómo reflexionar sobre estas reacciones para poder manejar mejor sus emociones y mejorar su desempeño.
- Apoyar la implementación de prácticas innovadoras en los servicios y/o intervenciones, siguiendo un modelo que involucra tanto a los trabajadores de primera línea como a quienes ocupan roles de liderazgo, coordinación y planificación.

Desde esta perspectiva, el método permite comprender cómo motivar a los profesionales a alejarse de enfoques rígidos de intervención -que a menudo funcionan como defensas contra la ansiedad- y adoptar nuevos enfoques más alineados con la realidad, lo que les permite responder mejor a las necesidades reales de los usuarios.

Estos encuentros no enseñan estrategias de intervención específicas. En su lugar, se anima a los participantes a reflexionar y debatir sobre los significados de distintas situaciones laborales, con el objetivo de encontrar formas más adecuadas de afrontarlas.

Los Grupos de Discusión en el Trabajo son dirigidos por uno o dos profesionales, según las necesidades del grupo, especialmente en el caso de equipos más diversos o cuando se requiere una división del trabajo más amplia.

El método se caracteriza por la presencia de un líder con experiencia y responsabilidad en la conducción del grupo, aunque también puede ser facilitado por un orientador, lo que da lugar a un enfoque menos estructurado y con un componente más terapéutico.

El objetivo del seminario es agudizar la percepción y desarrollar la intuición, mejorando la comprensión de las interacciones sociales a través del análisis de motivaciones inconscientes. Esto se logra mediante un proceso de formación progresivo que aumenta la sensibilidad y la conciencia.

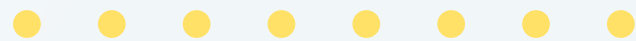
El «no darse cuenta» es un efecto de los mecanismos de defensa que protegen del dolor psíquico, tanto propio como ajeno. A través de este proceso, los participantes pueden aprender a enfrentarse de manera más directa a este dolor y comprender que no existe un experto con soluciones inmediatas para todos los problemas, una realidad con la que deben lidiar en su práctica profesional.

Los grupos objetivo son mandos intermedios en los servicios de atención a personas mayores o dependientes. Pueden ser personas con una cualificación profesional o con un título obtenido después de una licenciatura en trabajo social o enfermería, que ocupan una posición de gestión intermedia en la organización.

El proceso se desarrolla en 3 etapas diferentes:

1. Observación: las situaciones se eligen a menudo en función de las dificultades específicas que encierran, ya sea para uno mismo o para los demás involucrados en el entorno laboral.
2. Registro: se elabora un informe detallado sobre lo observado.
3. Lectura y discusión grupal del informe.

## **OBSERVACIÓN**



La observación proporciona las herramientas necesarias para reconocer y comprender pensamientos, emociones y reacciones internas que no son fácilmente visibles o evidentes. En los Grupos de Discusión en el Trabajo, se emplea la asociación libre para expresar impresiones, sentimientos y pensamientos no procesados, que adquieren sentido cuando se comparten y analizan en conjunto.

Según Bion, una buena observación requiere de la "capacidad negativa" (la habilidad de mantenerse en la incertidumbre, sin apresurarse a encontrar respuestas rápidas o soluciones definitivas) y del enfoque de "no saber", que implica adoptar una actitud de humildad intelectual, en la que uno reconoce que no tiene todas las respuestas.

La discusión en el trabajo es una técnica de desarrollo profesional continuo que enriquece el entendimiento existente. En ocasiones, se anima al grupo a "desaprender" en lugar de aprender. Este proceso puede resultar incómodo al principio, ya que implica descubrir aspectos de un área de trabajo en la que hasta ese momento se creía tener competencia.

La recomendación es sumergirse emocionalmente en la experiencia reportada, en lugar de hacer una reflexión más intelectual sobre ella.

En conclusión, la observación incluye:

- Entrenarse para observar los comportamientos de manera atenta.
- Prestar atención tanto a las interacciones verbales como a las no verbales.
- Evitar hacer interpretaciones apresuradas de lo que se informa.
- Registrar incluso los detalles que parecen insignificantes en el momento.
- Dejar espacio para la incertidumbre y la duda.
- No asumir que se tiene la respuesta inmediata.
- Recordar que existen diversas maneras de abordar las situaciones y que no hay una única forma correcta de hacerlo.
- Escuchar también desde una perspectiva emocional, no solo racional.

## **REGISTRO**



Después de la fase de observación, es importante transcribir los detalles observados sin dejar pasar demasiado tiempo. Si esto no es posible, se recomienda tomar notas antes de redactar el informe completo. Es esencial respetar la secuencia de los eventos. Escribir en lugar de simplemente recordar permite captar las conexiones entre las partes y detenerse a reflexionar, aunque al principio puede ser difícil para los participantes que no están acostumbrados a hacerlo en su práctica diaria.

Al redactar el informe de lo observado durante los seminarios, se deben tener en cuenta todos los aspectos que puedan ser útiles para estimular la reflexión entre los profesionales. Estos aspectos podrían incluir:

- Lo que particularmente llamó la atención del grupo.
- La reacción de los miembros y las acciones realizadas.
- La actitud y el comportamiento del grupo.
- Los esfuerzos que se realizaron.
- Lo que se habló y cómo.
- Cualquier evasión o sensación de incomodidad.
- La interacción entre los participantes.

También es importante registrar lo que a primera vista parece no tener sentido.

## **LECTURA Y DEBATE SOBRE EL INFORME EN GRUPO**



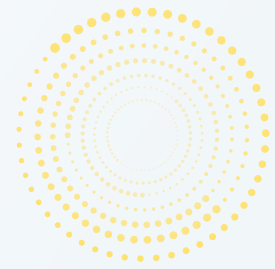
Para facilitar la discusión en grupo y fomentar un ambiente de serenidad en el intercambio, antes de iniciar las actividades es importante que los miembros acuerden la confidencialidad de los temas que se tratarán. Entonces es crucial reflexionar sobre la importancia de mantener la confidencialidad. Los participantes deben asegurarse de que todo lo compartido dentro del grupo no cause vergüenza ni resulte ofensivo al ser compartido fuera de él.

Durante las presentaciones, es útil alentar a los participantes a compartir sus dificultades o preocupaciones, lo que puede ayudar a reducir la resistencia a documentar su trabajo. La discusión de los casos compartidos es un aspecto central de los Grupos de Discusión en el Trabajo y los momentos de conversación libre son esenciales para expresar dudas, prever problemas y buscar soluciones.

Es importante destacar que el Grupos de Discusión en el Trabajo no es un grupo terapéutico y que no existen soluciones mágicas para todos los problemas. El rol del facilitador, con el apoyo de los demás participantes, es guiar la comprensión profunda de los significados detrás de los comportamientos observados y los componentes emocionales involucrados, desarrollando así una capacidad reflexiva más eficaz para comprender lo que está sucediendo por debajo de la superficie y saber cómo intervenir mejor.

Existen otros métodos distintos de las palabras o la discusión que pueden ser propuestos, pero estos solo deben considerarse como herramientas para estimular el intercambio y la expresión de pensamientos y emociones, que siempre deben ser el centro de la discusión en el trabajo. Por ejemplo, se puede pensar en una imagen o un color y luego compartirlo con el grupo, o presentar una imagen que sea discutida colectivamente. La escritura también puede ser útil, ya que permite anotar lo que surge durante la discusión, ayudando a organizar y clarificar los pensamientos y emociones.





## **FUNCIONAMIENTO DEL GRUPO\***

La relación entre el facilitador y los miembros del grupo es fundamental para el aprendizaje. El facilitador debe ayudar al grupo a comprender las emociones, los mecanismos de protección y entender cómo se pueden gestionar positivamente diferentes situaciones.

El método se centra en comprender las causas subyacentes de las situaciones laborales y aumentar la conciencia sobre las experiencias emocionales que desencadenan reacciones.

Durante las sesiones, es muy importante enfocarse no solo en explorar la propia experiencia a nivel personal y emocional, sino también en reflexionar sobre el papel que se desempeña como profesional y dentro de la organización. Este es un paso clave para ampliar la conciencia sobre uno mismo como parte del sistema organizacional y las influencias que este puede tener sobre el trabajo.

El proceso de aprendizaje puede parecer confuso al principio, ya que no se enseñan técnicas concretas, pero estimula una reflexión más profunda sobre la práctica.

Generalmente, con escribir el informe sobre la situación presentada en el grupo es suficiente. Sin embargo, al revisar y analizar lo que se ha compartido, los miembros del grupo pueden sentirse sorprendidos o incómodos al darse cuenta de que lo que pensaban que era obvio o claro, en realidad, no lo es tanto y requiere una reflexión más profunda. Esto puede generar una sensación de incomodidad o perturbación, ya que se cuestionan ideas o creencias previas que antes consideraban evidentes o aceptadas sin duda.

Para garantizar el éxito de los Grupos de Discusión en el Trabajo, es importante subrayar que el objetivo del método es crear un ambiente en el que sea posible liberarse de la presión de tener que rendir bien y eficientemente, trabajando hacia la construcción de un enfoque reflexivo y no juzgante tanto hacia uno mismo como hacia los demás miembros del grupo.

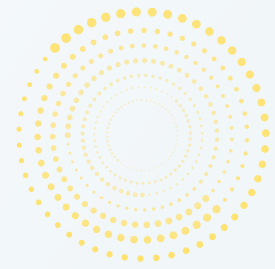
---

\*Bradley, Jonathan (2008) The work discussion seminar. A learning environment. En: Work discussion. Learning from reflective practice in work with children and families. The Tavistock Clinic Series . Karnac Books, Londres, pp. 22-37. ISBN 1855756447, 9781855756441

Lo que se aprende sobre las dinámicas inconscientes no solo se aplica al tema específico que se presenta, sino que puede ayudar a los miembros del grupo a comprender muchas otras situaciones. Es muy impactante cuando todo el grupo llega a una comprensión profunda al mismo tiempo. Sin embargo, no siempre es así; a veces, uno o dos miembros tienen más claridad en cuanto a lo que se está aprendiendo. En otras ocasiones, algún miembro puede sentirse perdido o emocionalmente afectado, lo que genera ansiedad en el grupo. También puede suceder que todo el grupo se resista al nuevo aprendizaje, lo cual es algo que el facilitador del seminario debe gestionar.







## CONSEJOS PARA LA REPLICACIÓN

Aunque el núcleo de los Grupos de Discusión en el Trabajo es la interacción y los resultados que se consiguen durante la propia puesta en marcha del grupo, también es crucial reflexionar sobre las condiciones y el entorno del grupo.

En el marco del proyecto COMPASS la metodología ha sido testeada y validada durante 6 meses con la realización de 12 sesiones cada 2 semanas de 2 horas cada una. También se ha planificado y probado una adaptación del modelo implicando a 2 grupos distintos que se reunieron durante 6 veces durante 6 meses en sesiones de 2 horas cada una.

En ambos casos, el programa fue el siguiente:

- Primeras 1-2 reuniones dedicadas a profundizar en el método propuesto.
- Reuniones centrales dedicadas al trabajo sobre casos proporcionados por el facilitador (que también pueden incluir estímulos como vídeos relevantes).
- Reuniones posteriores dedicadas a la puesta en común voluntaria de casos por parte de los participantes.
- Últimas 1-2 reuniones dedicadas a la retroalimentación y la discusión en grupo sobre la experiencia de participar en las sesiones.

Ambos testeos dieron resultados positivos, pero cabe destacar lo crucial que es tener en cuenta aspectos logísticos y organizativos, como la programación, la duración, la participación voluntaria, el tamaño del grupo y la confidencialidad. Descuidar estos aspectos podría comprometer la participación, implicación y sostenibilidad del grupo.



## **GESTIÓN DEL TIEMPO**



Uno de los factores decisivos que hay que tener en cuenta es la gestión del tiempo, es decir, la hora, los días de las reuniones, la duración de cada reunión, la duración global de la trayectoria del Grupos de Discusión en el Trabajo. La regla general es elegir días y duraciones compatibles con los compromisos de los participantes. No tener esto en cuenta pondría en riesgo la implicación y la sostenibilidad de la participación de forma constante.

En este sentido, podría ser útil incluir tiempo para estas reuniones dentro de las horas de trabajo, como se hace generalmente con la supervisión, a fin de fomentar la participación. Otra posibilidad sería organizarlas antes o después de los turnos de trabajo.

La duración de las reuniones puede variar entre 30/45 minutos y 2 horas, pero lo ideal es que no sea inferior a 1 hora para fomentar la cohesión y la confianza mutua. Si esta duración no es posible, las reuniones pueden seguir siendo eficaces si están bien organizadas. En el caso de reuniones más breves, es útil planificar una mayor frecuencia (semanal o quincenal). Si las reuniones son menos frecuentes (cada tres semanas o cada mes), es importante que duren al menos 1,5-2 horas.

## **LUGAR DE LA REUNIÓN**



Los grupos pueden reunirse en cualquier sitio, pero es importante tener en cuenta que algunos lugares pueden tener significados diferentes y afectar a la comodidad de los miembros. La composición del grupo y la elección de los lugares pueden afectar al éxito del grupo, por lo que deben elegirse con cuidado.

## **PARTICIPACIÓN VOLUNTARIA U OBLIGATORIA**



Lo ideal sería que la participación fuera voluntaria por parte del personal, del que se supone que ha comprendido el valor de este tipo de actividad. Esto presupone que los directivos sean capaces de transmitir lo importante que son las prácticas reflexivas y que el personal confíe en las figuras coordinadoras. De hecho, antes de iniciar las reuniones, podría ser útil acompañar a los miembros del personal de la organización en la adquisición de conciencia y comprensión de los factores emocionales y los comportamientos que afectan a la prestación de cuidados. Es significativo en este sentido subrayar que, independientemente de los resultados, el objetivo es estimular la reflexión sobre la práctica para tratar de comprender lo que ocurre realmente por debajo de lo que se percibe en la superficie.

## **TAMAÑO DEL GRUPO**



Para tener éxito, un Grupos de Discusión en el Trabajo debería tener un mínimo de 4 y un máximo de 10 participantes. Los grupos grandes dificultan la participación activa de cada miembro, y el riesgo añadido sería la pérdida de motivación y el abandono del grupo. Por otra parte, en los grupos demasiado pequeños, los miembros pueden sentirse demasiado presionados para no faltar o para aportar más situaciones a debatir. El riesgo de un grupo demasiado pequeño es, de hecho, la sensación de que son ellos los que sirven al grupo y no al revés.

## **RESPECTO DE LA CONFIDENCIALIDAD**



Al principio es importante acordar el carácter confidencial del contenido que se va a debatir. En lugar de firmar un acuerdo formal de confidencialidad, puede resultar más eficaz reflexionar sobre lo que significa respetar este principio. Es crucial evitar compartir información fuera del grupo que pueda comprometer o perjudicar a alguien, al tiempo que se fomenta la difusión del aprendizaje de manera responsable.

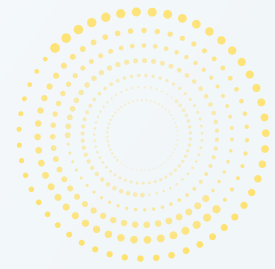
En este sentido, también podría ser útil explorar cuáles podrían ser los temores de los participantes con respecto a cuáles podrían ser las repercusiones de lo que se comparte (por ejemplo, el temor a que se informe de algo a sus superiores). Se podría asegurar a los participantes que sólo se compartirán con los superiores los temas generales que surjan, sin entrar en los detalles de las aportaciones individuales realizadas. Lo que se comparte con los superiores podría acordarse previamente con los participantes del grupo.

## **MÉTODOS DE TRABAJO**



Aunque el método recomendado es disponer de una rotación para presentar los casos, puede ser necesario ayudar a la persona de turno a redactar su caso, describiendo detalladamente las preocupaciones y dificultades relativas a la situación laboral. Este acompañamiento podría promover el ejercicio y el desarrollo de la capacidad de reflexión.

Otro método de trabajo podría consistir en un debate en grupo sobre los temas con los que comenzar, en lugar de un orden preciso de presentaciones. El grupo podría comenzar con un debate abierto en el que cada persona informe sobre sus dificultades o preocupaciones específicas en el trabajo y, a continuación, decidir como grupo con qué tema o cuestión comenzar.



## APOYAR EL DESARROLLO DEL CASO

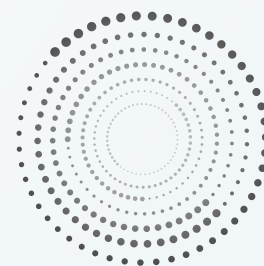
Para ayudar a los participantes a participar activamente en los Grupos de Discusión en el Trabajo, los facilitadores podrían aportarles algunas ideas para el desarrollo de los casos que los participantes presentarán al grupo durante las sesiones.

Algunos ejemplos incluyen:

- Dilemas éticos
- Problemas con el personal (por ejemplo, discusiones, relaciones, problemas de comunicación, etc.)
- Relaciones con familiares de usuarios
- Cambios pre-post-Covid-19
- Motivación y compromiso del personal
- Autonomía frente a control

Estas áreas podrían compartirse y debatirse en el grupo para recoger opiniones y compartir otras ideas.





# **ANEXO 1 - EJEMPLO DE CASO PARA UN GRUPO DE DISCUSIÓN EN EL TRABAJO Y APORTACIONES PARA EL DESARROLLO**

***CASO INSPIRADO EN:  
EL SEMINARIO WORK DISCUSSION - UN ENTORNO DE APRENDIZAJE.  
JONATHAN BRADLEY\****

***Caso: Tratamiento de una insuficiencia renal.***

“Un miembro del Grupos de Discusión en el Trabajo presentó el caso de Eva, una señora mayor que se enfrentó a las terribles consecuencias de un diagnóstico tardío de meningitis. Esto desencadenó no solo una insuficiencia renal crónica, sino también la amputación de ambas piernas a la altura de la rodilla, la pérdida de la punta de los dedos de una mano y la totalidad de los dedos de la otra mano, a excepción del pulgar. Se realizaron injertos de piel de su abdomen y cirugías para funciones básicas como la defecación y micción. A pesar de estas dificultades, Eva pudo mantener su vida social y realizar tareas cotidianas, manteniendo relaciones con amigos y familiares.

El caso impactó profundamente al grupo, generando incredulidad ante la dramática transformación en la vida de Eva. Como grupo, nos esforzamos por aprender sobre la insuficiencia renal y las diferentes técnicas para tratarla. Esta búsqueda de conocimiento nos llevó a sumergirnos en el aprendizaje de manera activa, adoptando el papel de aprendices en un momento muy estresante. Como resultado, nuestra comprensión se enfocó más en aspectos prácticos y físicos que en reflexiones profundas sobre la situación.

Como responsable del seminario, me preocupaba el impacto emocional en el grupo, cuestionándome si habíamos superado los límites al exponerlos a esta historia. Sin embargo, tras un breve descanso, retomaron la discusión con determinación. Más tarde, se relataron los eventos durante una tarde en el turno con Eva.

---

\*Original citation: Bradley, Jonathan (2008) The work discussion seminar. A learning environment. En: Work discussion. Learning from reflective practice in work with children and families. The Tavistock Clinic Series . Karnac Books, Londres, pp. 22-37. ISBN 1855756447, 9781855756441

La persona que presentó el caso mencionó que, al comenzar su servicio, Eva había solicitado su compañía para ver una película antes de una operación complicada.”

● *Eva se levantó y fuimos al armario. Le pregunté qué tipo de películas le gustaban. Se encogió de hombros como respuesta. Por lo que escogí títulos de películas al azar y se los sugerí para que eligiese. Tras varias sugerencias, Eva me preguntó qué quería ver yo. Le dije que con tal de que no diese miedo vería cualquier cosa con ella. Finalmente elegimos alrededor de cinco películas y volvimos a su habitación. Eva eligió ‘Rain Man’ y se la puse. Se quitó sus prótesis de piernas y se rascó la pierna derecha donde tenía un vendaje. Le pregunté si estaba bien y me dijo que sí. Vimos la película durante 20 minutos y Eva decidió que era aburrida así que la cambié por ‘Annie Hall’ de Woody Allen.*

● *Eva preguntó si podía beber un poco de jarabe de fruta en vez de agua. La iban a operar del sistema digestivo, por lo que tenía que estar 24 horas sin comer y tomar líquidos claros hasta las 10.30 de la mañana del día de la operación. Así que lo consulté de nuevo con la enfermera responsable y le traje un vaso de jarabe de naranja. En el tiempo que tardé en hacerlo, ella decidió que esta película también era aburrida. Así que pusimos ‘Thelma y Louise’. Vimos un par de minutos hasta que sonó la puerta.*

● *Volví con Eva quien había puesto su catéter suprapúbico en drenaje libre como era su rutina habitual. Se estaba rascando los brazos y el abdomen. Le pregunté si estaba bien y me dijo que tenía picores. Sugerí que era la hora de tomarse su medicación, pero prefirió tomarlas un poco más tarde. Así que continuamos viendo la película. Entonces ella comenzó una conversación.*

● *Eva: ¿Va a doler lo que me van a hacer mañana?*

● *Enfermera: No sé mucho sobre la operación, pero al ser en el abdomen, creo que va a doler un poco. Pero seguro que te darán algún alivio para el dolor*

● *Eva: ¿Qué es la morfina?*

● *Enfermera: Es un medicamento para aliviar el dolor que te podemos administrar de manera oral o subcutánea y puedes apretar un botón cuando sientas dolor para recibir una dosis.*

● *Eva: ¿Y qué pasa cuando voy después?*

● *Enfermera: ¿Te refieres a cuándo tengas que ir al baño?*

- *Eva: Sí*
- *Enfermera: Bueno, va a pasar un tiempo hasta que lo hagas, pero no sé.*
- *Eva: Pero ¿cómo crees que va a ser?*
- *Enfermera: Bueno creo que no debería doler porque no creo que vayan a tocar nada en esa zona. Creo que sólo van a tocar tu estómago*
- *Eva: ¿Cuándo puedo comer?*
- *Enfermera: Creo que posiblemente el día después de la operación.*
- *Eva: ¡Qué! Habré pasado hambre por dos días. Eso no va a pasar. Voy a comer. Me da igual lo que digáis.*
- *En ese momento pensé que debería retroceder y tranquilizarla.*
- *Enfermera: Bueno van a trabajar en tu intestino que es parte de tu sistema digestivo y esto determinará si puedes comer.*
- *Eva: Pero se trata de ir al baño, no de comer.*
- *Enfermera: Bueno todo está conectado desde tu boca hasta tu ano.*
- *Eva: Sabes que es una milla de largo. Una milla de largo, todo ahí dentro. Señaló a su estómago.*
- *Enfermera: Tienes razón sobre eso. ¿Cómo es que la persona que te pidió el consentimiento no te habló sobre el procedimiento?*
- *Eva: El doctor que vino era borde y desagradable.*
- *Enfermera: Eso no es justo para ti. Mira, en el relevo diré que el cirujano necesita hablar contigo antes del procedimiento para que puedas hacerle estas preguntas. Y uno de nosotros puede estar contigo si quieres.*
- *Eva: Vale.*
- *Eva me pidió que le trajera su pijama de la suerte. Lo hice y después le pedí que se tomase su medicación ya que había empezado a rascarse de manera más frenética. Se reincorporó, se puso alrededor de ocho comprimidos en la boca y, con una bebida, se los tomó todos de un trago.*

## **OBSERVACIÓN DEL GRUPO DE DISCUSIÓN EN EL TRABAJO**

La observación del Grupos de Discusión en el Trabajo reflejó un caso humano y complejo, donde las preguntas simples y desoladoras se entrelazaban con una rutina destinada a la comodidad y la ejecución de procedimientos médicos difíciles. A medida que se detallaba el caso, surgían inquietudes sobre la situación de los pacientes durante procedimientos quirúrgicos complejos.

Las preocupaciones variaban desde la ubicación de cicatrices resultantes de la diálisis hasta la gestión de opiniones divergentes entre el personal médico, la paciente y sus familiares. ¿Dónde quedarían las cicatrices? ¿Cómo resolver las discrepancias de opinión? Estas preguntas aparentemente triviales, pero de profundo impacto, parecían estar siendo evitadas por su complejidad y las respuestas que podrían desencadenar en Eva.

Era evidente que mantener a Eva con vida y motivada era un esfuerzo monumental, donde la línea entre apoyar su recuperación y permitirle expresar su dolor era sumamente delicada.





El ambiente en el seminario era tenso. El grupo, angustiado al presenciar un drama de vida o muerte entrelazado con situaciones cotidianas, se debatía entre la magnitud de la tragedia y la aparente normalidad de las interacciones.

La discrepancia entre la amputación, las interacciones diarias y la ansiedad por las próximas operaciones era desconcertante. Los miembros, abrumados por la emoción, parecían sentir que se les pedía soportar una carga ausente en las interacciones diarias. Esta sensación era aún más aguda cuando se confrontaban con la brecha entre la difícil realidad del paciente y las reacciones neutrales del personal hospitalario.

El desequilibrio entre la tragedia y la cotidianidad también se reflejaba en el seminario. Las interacciones entre la presentadora y el grupo eran tensas.

Personalmente, enfrentaba un dilema: el deseo del grupo por respuestas interpretables para Eva y mi compasión por la difícil situación de la enfermera. Recordaba situaciones similares en las que me sentí atrapado entre opiniones divergentes y cómo manejé esos momentos. Pensaba en esa experiencia mientras intentaba avanzar en la discusión. Esta es la descripción de lo que experimenté:

- *La sesión había sido organizada por considerar que los enfermeros y las enfermeras necesitaban un espacio regular para hablar y reflexionar sobre las difíciles situaciones que enfrentaban. Quedé impresionado por la calidad del trabajo que estaban realizando, pero desde el inicio era evidente que existía una sensación de ambivalencia en el grupo. Las presentaciones solían ser verbales y varios admitieron no haber podido sentarse a escribir un caso antes de presentarlo. Sentían que lo sucedido ya era lo suficientemente grave y temían que escribirlo reviviría sentimientos no deseados.*
- *Una enfermera ilustró esta intensa situación al relatar el tiempo angustiante que pasó con un anciano afectado por un cáncer agresivo. Confesó haber deseado su muerte, un sentimiento que contrastaba con la perspectiva del personal médico. Ante el deterioro del paciente, se tomaron medidas más drásticas, incluyendo el uso de un nuevo medicamento con la esperanza de detener el avance del cáncer, que finalmente no tuvo éxito. El hombre falleció a las 3 de la madrugada. La enfermera estaba visiblemente consternada por sus sentimientos en ese momento.*
- *Explicó que esa misma mañana de Navidad estaría de servicio, habiéndose ofrecido como voluntaria para ser Papá Noel. Sin embargo, se sintió obligada a actuar y forzar una expresión alegre mientras se sentía profundamente afectada. Más tarde, se enfadó enormemente con los familiares de otro paciente por quejarse de la mala señal de televisión, considerando su queja como egoísta. La frustración la llevó a liberar tensiones haciendo kick-boxing al final de su turno. Muchos esperaban que ella desafiara la idea de evitar situaciones difíciles en vez de afrontarlas.*

- *Sentí que el grupo no me respaldaba al defender la importancia de profundizar este caso. El grupo percibía mi intervención como algo que chocaba con su forma de enfrentar las cosas.*
- *Dijeron que esas reuniones no eran tan importantes como yo pensaba, indicando que, para ellos, era solo un trabajo, sin importar. Ellos lidian con la muerte todos los días, sin tiempo para reflexionar, solo seguir adelante.*
- *Sin embargo, una de las enfermeras ofreció una perspectiva diferente. Agradeció el relato de su colega y expresó cómo le ayudó a recordar y enfrentar su propio dolor. Aunque le entristeció, consideró que recordar era mejor que simplemente olvidar.*
- *Sus palabras, profundamente sentidas, conmovieron al grupo entero. Después, me encontré reflexionando sobre las diferentes respuestas a la presentación, una de defenderse contra el sufrimiento emocional y la otra de aceptarlo como un precio necesario a pagar por mantenerse en contacto con lo que importa, sin lo cual uno corre el riesgo de quedar aislado de sus propios sentimientos.*



Espero que este ejemplo haya ilustrado la situación desafiante que enfrenté durante ese seminario. La posición de la presentadora era compleja, ya que debía equilibrar la gestión de la realidad de la muerte con el apoyo a los pacientes para que mantuvieran alguna esperanza, incluso frente a enfermedades y lesiones complejas.

¿Cómo reaccionó el grupo ante esta realidad? Se dieron cuenta de que estaban lidiando con sentimientos de tristeza y desesperación, emociones que tanto Eva como los profesionales no podían expresar con facilidad. Fue en ese momento que el grupo experimentó algo emocionalmente impactante al aplicar conceptos psicoanalíticos de manera práctica, no limitándose a la mera teoría.

Esta toma de conciencia permitió al grupo explorar otras áreas. Surgieron cuestionamientos sobre aspectos institucionales más amplios. ¿Debería el apoyo emocional ser derivado formalmente o integrarse de manera más natural en el entorno cotidiano? Esto llevó a reflexiones sobre el tipo de interacciones y la importancia de las relaciones.



La presentadora, respaldada por el grupo, planteó preguntas generales sobre la práctica, tales como:

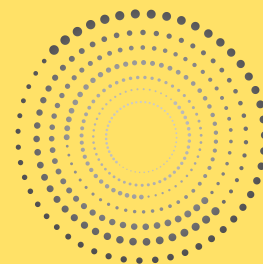
- **¿Por qué a la hora de cuidar de una persona enferma, mayor o joven, es difícil tener en consideración aspectos más allá de las necesidades físicas?**
- **¿Por qué es difícil organizar un equipo, comunicarse de manera eficiente y escuchar?**
- **¿Cómo se puede ayudar a una persona a entender su propia mortalidad?**
- **¿Son los límites de las funciones del enfermero el verdadero obstáculo para permitir pensar/hablar más allá de los problemas físicos que requieren cuidado?**
- **¿Es la falta de tiempo o el miedo a lo que se pueda hablar o revelar lo que dificulta la conversación sobre los asuntos emocionales y psicológicos?**

Estas preguntas están relacionadas con temas previamente explorados en el grupo:


- el efecto de trabajar en un entorno de estrés y exigencia elevados
- tratar con la vida y la muerte todos los días
- la dificultad de proporcionar un verdadero apoyo emocional y dejar espacio para los usuarios y sus familiares
- un entorno muy centrado en las cuestiones fisiopatológicas, con comparativamente poco tiempo invertido en el aspecto psicológico o emocional del cuidado de los pacientes
- falta de recursos fuera del hospital para la prestación continuada de apoyo una vez que el paciente recibe el alta

La variedad de estas cuestiones señala el rumbo gradual que el seminario podría tomar en respuesta a esta presentación en particular.







## ¿Y si los participantes son reacios a compartir sus problemas personales?

-  Empieza hablando de temas menos personales o de casos generales. Genera confianza con el tiempo y refuerza la confidencialidad para crear un espacio seguro en el que los participantes se sientan cómodos compartiendo


## ¿Pueden celebrarse eficazmente las sesiones en línea?

-  Sí, y pueden ser muy eficaces. Utiliza funciones interactivas como salas de debate y chat para atraer a los participantes y considera la posibilidad de recordar antes de la sesión el protocolo en línea para garantizar que todos se sientan conectados.


## ¿Qué debo hacer si los debates se centran demasiado en las soluciones y no en la reflexión?

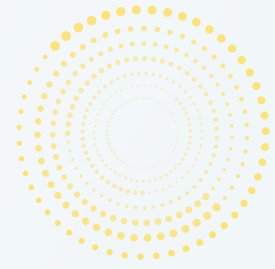
-  Reorienta suavemente a los participantes recordándoles que el objetivo de la sesión consiste en explorar las emociones y dinámicas subyacentes. Formula preguntas que inciten a reflexionar sobre sentimientos, perspectivas e implicaciones más amplias, en lugar de soluciones directas.

## ¿Cómo mantener la continuidad entre sesiones?

-  Comienza cada sesión con una rápida recapitulación de los debates anteriores o de las ideas clave, y anima a los participantes a pensar en cómo han aplicado las reflexiones pasadas. Esto refuerza el proceso de aprendizaje continuo.

## ¿Cómo se pueden minimizar los conflictos de horarios para garantizar una asistencia constante?

-  Ten en cuenta la disponibilidad de los participantes a la hora de fijar el horario y ofrece opciones flexibles, como grabaciones o notas de las sesiones. Si es posible, acuerda una hora fija para fomentar la rutina y el compromiso.



## RECURSOS ADICIONALES

PÁGINA WEB DEL PROYECTO

CURSO DE FORMACIÓN

BENEFICIOS DE LOS GRUPOS DE DISCUSIÓN

COMUNIDAD DE PRÁCTICA

COMUNIDAD DE PRÁCTICA - GRABACIÓN DE LA 1ª SESIÓN



Socios del proyecto:



Proyecto: 2022-1-IT01-KA220-VET-000085084

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados son únicamente los de los autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni de la Agencia Ejecutiva de Educación, Audiovisual y Cultura de la Unión Europea (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser responsables de las mismas.